Chapitre 3 LE TEMPS

Le gagner, le perdre, le maîtriser





Les questions relatives au temps constituent l'une des sources de malentendus et l'une des raisons d'échec les plus récurrentes dans le travail à l'international ou en milieu multiculturel. Même si l'on peut plaider comme François Ost pour le « droit de chacun à son rythme¹ », ces rythmes sont si divers, les représentations du passé ou du futur si variées et les conceptions de « l'urgence » si contradictoires, que tenter de composer avec les temps de chacun relève souvent de la quadrature du cercle.

Dans les entreprises, la gestion du temps est perçue comme un enjeu fondamental d'efficacité: cadencement du travail, délai de mise sur le marché, temps de production, de livraison, etc. Dans le travail de coopération, et notamment l'humanitaire, la gestion du court terme et de l'urgence est aussi au cœur des préoccupations des professionnels.

Pour aborder cet enjeu, nous avons mobilisé notre propre expérience et celle de personnes côtoyées ou interviewées, mais nous nous sommes aussi beaucoup inspirés d'auteurs comme François Jullien, Geert Hofstede, Fons Trompenaars, ainsi que d'Edward T. Hall, dont les ouvrages traitant du temps² demeurent, plusieurs décennies après leur parution, d'une certaine actualité, et nous permettent de prendre un recul salutaire.

CONTEXTUALISER

Avant d'opérer une plongée dans les représentations du temps, quelques points de vigilance s'imposent quant au risque de conclusions hâtives sur la diversité des représentations de cette notion. On prendra garde notamment aux prétextes culturels en matière de gestion du temps: le « quart d'heure » ou la « demi-heure » de retard comme normes culturelles de tel pays ou de telle région deviennent, par exemple, l'éternel poncif servi aux étrangers. Mais d'autres éléments de contexte doivent, à notre sens, être pris en compte.

QUESTION 16. LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET PROFESSIONNEL: AVONS-NOUS TOUS LES MÊMES CONTRAINTES ET LES MÊMES REPÈRES TEMPORELS?

Il est toujours prudent de prendre en compte, au-delà du culturel, l'influence du contexte économique: le plus ou moins grand degré de précarité de la zone concernée et notamment l'état des transports et

^{1.} Joël Van Cauter et Nicolas de Rauglaudre (dir.), *Apprivoiser le temps. Approche plurielle sur le temps et le développement durable*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2003.

^{2.} Edward T. Hall, *La Danse de la vie..., op. cit.,* et *Le Langage silencieux*, Paris, Seuil, 1984 (1^{re} édition en anglais en 1959).

des infrastructures peuvent poser des contraintes de temps qui sont pour nous moins évidentes.

Il est tout aussi nécessaire de prendre en compte la diversité des approches du temps et des horizons de temps qui peuvent exister entre différentes cultures professionnelles dans un même pays, un même village. Les réflexes d'allocation du temps d'un agriculteur, d'un fonctionnaire ou d'un commerçant sont différents, leurs horizons temporels également. Gérard Jadoul évoque l'exemple de la diversité des réflexes des acteurs dans le cadre de la gestion d'un massif forestier en Wallonie: « Quand on réunit les acteurs d'un massif forestier comme celui dont je m'occupe à Saint-Hubert, on constate que les gens autour de la table ont des perceptions totalement différentes: un propriétaire forestier privé s'inscrit dans une logique de trente à quarante ans, un propriétaire public d'une forêt communale réfléchit dans la limite des six ans de la législature, le chasseur dans celle des neuf ans de son permis de chasse, l'office du tourisme pense lui à la "balade champignons" de l'automne prochain³. »

Mais qu'en est-il de l'usage des mots relatifs au temps, et de ce que nos langues respectives nous disent de nos conceptions du temps?

QUESTION 17. LE CONTEXTE LINGUISTIQUE: LE TERME « TEMPS » EST-IL ENTENDU DE LA MÊME MANIÈRE DANS TOUTES LES CULTURES?

Le mot «temps» couvre, dans la langue française, un champ sémantique très vaste (le temps qui passe, les temps d'une conjugaison, les trois temps de la valse, le temps qu'il fait, etc.), mais aussi et surtout un champ lexical étonnamment varié: durée, moment, instant, rythme, horaires, intervalles, rapidité, lenteur, urgence, retard, attente, patience, délai, anticipation, avenir, début, fin, court et long terme... La liste pourrait être encore développée: calendrier, chronologie, avenir, vieillissement, éternité, époque, saison, progrès, changement, pression, dilettantisme...

Ce foisonnement illustre pour les Français, un emploi du « temps » comme concept abstrait et englobant, intégrant dans son champ lexical des dimensions qui sont ignorées ou privilégiées par d'autres cultures, en contradiction avec cette approche abstraite du temps. Selon François Jullien par exemple⁴, si les Chinois (qui n'ont pourtant méconnu ni les horloges, ni les calendriers, ni l'historiographie) ont une vision du temps, elle est rarement exprimée comme telle, et en tout cas elle est beaucoup plus concrète que celle des Occidentaux. Elle est liée à l'idée d'occasion, d'opportunité, de *moment*. Jullien

^{3.} Joël Van Cauter et Nicolas de Rauglaudre (dir.), Apprivoiser le temps..., op. cit.

^{4.} François Jullien, Du « temps ». Éléments d'une philosophie du vivre, Paris, Grasset, 2001.

rappelle d'ailleurs les contorsions qu'ont dû faire les Chinois pour traduire le mot temps lorsqu'ils ont rencontré la pensée européenne au XIX^e siècle. En usant de néologismes et en faisant un détour par la langue japonaise, ils ont fini par proposer « *entre moments* » (*shijian*). Quant à la langue des Indiens sioux, nous rappelle Edward T. Hall, elle n'a de mots ni pour « retard », ni même pour « attendre »!

QUESTION 18. QUEL STATUT ONT, DANS NOS LANGUES, LE PASSÉ, LE PRÉSENT, LE FUTUR?

La différenciation très forte qu'en Occident nous sommes habitués à faire entre les trois instances du temps (passé, présent, futur) n'est pas, loin de là, opérée dans toutes les langues du monde. Cette différence a des conséquences non seulement sur l'attitude de certains de nos interlocuteurs en matière d'anticipation ou de prévention des risques, mais aussi sur la manière même dont ils pensent le temps, opposent les temps.

François Jullien observe cette différence à propos de la Chine, qui fait partie de ces nombreux pays dont la langue ne connaît pas la conjugaison: «[la langue chinoise] ne conjuguant pas, [elle] ne donne pas à opposer des temps – futur, présent ou passé [...], à penser le temps comme un genre commun né de leur composition.» Il affirme qu'au contraire, c'est parce que nos langues occidentales sont «à conjugaison», que, «depuis les Grecs et les Latins, nous distinguons systématiquement et opposons entre eux, les temps du passé, du futur et du présent⁵».

Selon Edward T. Hall, à la différence des langues amérindiennes sans conjugaison elles aussi, le temps de nos langues est «traité comme un flux continu», avec un passé, un présent et un futur, caractéristique grâce à laquelle «nous avons réussi, en quelque sorte, à concrétiser ou extérioriser la manière dont nous nous représentons le passage du temps. Nous pouvons avoir ainsi l'impression de maîtriser le temps, de le contrôler, le passer, le gagner⁶».

D'autres différences majeures existent dans les langues sud-asiatiques ou africaines. L'hindi connaît un luxe de temps de conjugaison pour le passé et le présent (fréquentatif, duratif, progressif et... irréel), et il conjugue au futur. Pourtant « hier » et « demain » se traduisent par le même mot – kal – qui veut dire « l'autre jour, celui que l'on ne vit pas ». Cette assimilation du *hier* et du *demain* se retrouve aussi dans la langue principale du Samoa, et dans plusieurs langues africaines (bamiléké, langues bantoues, langues de la région des Grands Lacs ou du Congo, langue igbo du Nigeria). Toutes ces langues

^{5.} Ibid.

^{6.} Edward T. Hall, La Danse de la vie..., op. cit.

rassemblent ainsi en un seul terme «hier» et «demain», le passé et l'avenir, comme si les deux phases pouvaient se confondre. Pour savoir si ce mot est utilisé pour signifier hier ou demain, il faut alors interpréter l'intonation de la voix ou la manière dont est conjugué le verbe qui le suit ou qui le précède. Quant à la langue maori, en Océanie, elle ignore tout simplement les mots mêmes de passé et de futur.

Interroger les représentations et les pratiques

Les questions évoquées dans les pages qui suivent ont été regroupées en deux ensembles distincts mais complémentaires: d'abord la diversité des représentations culturelles du temps (temps linéaire, naturel, cyclique, temps monochrone ou polychrone, orientation vers le passé ou l'avenir...); ensuite l'impact de ces représentations sur les pratiques de gestion du temps (durée du travail, organisation des réunions, ponctualité, etc.).

Quelques points de diversité dans les visions générales du temps

QUESTION 19. PRIVILÉGIE-T-ON LA VISION D'UN TEMPS LINÉAIRE OU D'UN TEMPS CYCLIQUE DANS NOS SOCIÉTÉS RESPECTIVES?

Les différentes religions ont, face au temps, des approches très différentes, qui peuvent conditionner les comportements. Face, par exemple, à la nécessité d'appréhender le futur, l'islam insiste sur la nécessité de s'en remettre à Dieu pour un avenir que l'homme ne saurait contrôler. C'est le sens du fameux *Inch'Allah* (Si Dieu le veut), que les musulmans considèrent indispensable de prononcer lorsqu'ils évoquent une action future. Dans la tradition islamique, explique Xavière Remacle, « le temps qui passe est perçu comme l'instrument de Satan pour nous éloigner de notre vraie nature, de la source divine, pour nous entraîner dans l'oubli. [...] Comment évoluer sans s'éloigner de son origine? Le temps profane va dans le sens de la fuite: comme un cours d'eau s'éloigne de sa source, le temps nous éloigne de notre origine. [...] Le temps sacré [au contraire] aide l'homme à remonter dans le passé, à se souvenir de ses origines, à retrouver sa source⁷».

Les religions chrétiennes ne contestent pas que le futur soit davantage dans les mains de Dieu que dans celles de l'homme, mais l'adage « aide-toi et le ciel t'aidera » n'est pas qu'une simple boutade : l'homme est acteur de son futur et de son salut. Il s'inscrit dans une logique de progression dans laquelle il a un rôle et une responsabilité.

^{7.} Xavière Remacle, Comprendre la culture arabo-musulmane, Paris, Chronique sociale, 2003.

Un autre exemple d'influence religieuse sur les représentations temporelles est celle que l'on retrouve dans l'opposition d'une vision « linéaire » et d'une vision « cyclique » du temps. La conception chrétienne est généralement décrite comme « linéaire » : le temps va d'un point de l'Histoire à un autre, avec une évolution irréversible. Le temps a un début, avec la création du monde décrite dans la Genèse, un jalon central, avec un avant et un après – la naissance du Christ –, et une fin – avec le retour glorieux de ce dernier (la « parousie ») et le jugement dernier.

Les religions animistes d'Afrique ou d'Amérique andine et les spiritualités orientales se réfèrent bien davantage, quant à elles, à une vision cyclique du temps. Se construit ainsi, selon René Barbier le « temps oriental », avec « une relation au mythe du commencement et du recommencement ». Dans le taoïsme, « au-dessus du temps qui commence et finit et dont le commencement et la fin sont déterminés par la qualité individuelle de la vie, il y a ce qui n'a ni commencement ni fin, dont tout provient et vers quoi tout retourne : le Tao⁸ ».

Plutôt que d'une vision strictement cyclique du temps, Édith Sizoo parle pour sa part d'une forme de « temps spirale »; dans la tradition indienne ou chinoise comme dans celle de l'Amérique andine, la récurrence des événements saisonniers, le cycle de la vie font du temps un processus sans début ni fin, mais, explique Édith Sizoo, « comme les événements récurrents ne se passent pas exactement de la même façon, cette notion du temps ne devrait pas être vue comme circulaire, au sens d'un cercle fermé, mais plutôt comme une spirale allant vers l'avant⁹ ». En Afrique au Sud du Sahara, ajoute-t-elle, le temps est essentiellement conçu comme un temps-événement: « La longueur du temps n'est pas mesurée par les unités invariables de l'horloge, mais vécue comme relation entre les événements qui se sont passés, ceux qui arrivent maintenant, et ceux qui vont inévitablement ou immédiatement se produire. »

Dans bien des cultures traditionnelles, la conception dominante (qui n'est pas forcément religieuse) est donc celle de ce temps « spirale », défini à partir des saisons et des activités qui reviennent régulièrement. En milieu nomade africain, le temps est couramment désigné en référence aux activités pastorales: « Je reviendrai à l'heure de la traite », ou « on se reverra au retour des veaux », utilisant en quelque sorte « l'horloge du bétail » (pour reprendre l'expression de l'anthropologue Evans-Pritchard¹o). En Russie, les saisons, très marquées, sont toujours les étapes principales d'une perception « spiralée » du temps: l'expression « сколько лет, сколько зим » (combien

^{8.} www.barbier-rd.nom.fr/collAFIRSE93TempsInde.html

^{9.} Édith Sizoo, Ce que les mots ne disent pas..., op. cit.

^{10.} Edward Evan Evans-Pritchard, *The Nuer*, Oxford, Clarendon Press, 1940.

d'étés, combien d'hivers) couramment utilisée pour évaluer une durée, montre d'ailleurs cette importance du cycle des saisons dans la perception russe du temps. Emmanuel Kamdem évoque pour sa part l'univers temporel africain, où les repères sont ceux du soleil, de la lune, de la pluie, du tonnerre; le temps s'y développe avec une sorte de fluidité, par laquelle « il n'y a pas de rupture manifeste entre le temps "productif" (consacré aux activités comme l'agriculture, le commerce, etc.), le temps "récréatif" (consacré aux réjouissances populaires) et le temps "magique" (consacré aux différents rites et autres cérémonies à caractère sacré)¹¹».

La distinction entre vision linéaire et vision cyclique (ou spirale, ou naturelle) du temps a un impact direct sur la vie sociale et professionnelle. Hesna Cailliau pense par exemple que la contrepartie de la vision linéaire tournée vers le progrès dans les cultures chrétiennes est la difficulté d'accepter les échecs et les crises: «"On n'a qu'une vie", il ne faut surtout pas la rater, alors qu'en Asie on a l'éternité pour se réaliser. L'impatience, la hâte, le stress sont en Europe la conséquence inéluctable de sa vision du temps [...]. L'idée d'un éternel recommencement permet d'accepter des hauts comme des bas plus facilement¹².» Quant à la gestion très élastique du temps en Inde - observée par bien des managers occidentaux -, elle trouve probablement ses racines dans la philosophie hindoue, selon laquelle « un jour ne peut être pris indépendamment du long continuum qu'est la vie présente, et au-delà: la suite du cycle des réincarnations. Forcément, à cette échelle, une heure ou une journée ne peuvent être considérées que comme des grains de sable face à une montagne¹³ ».

QUESTION 20. VOIT-ON LE TEMPS COMME DEVANT ÊTRE MAÎTRISÉ, PLANIFIÉ, SÉQUENCÉ ? CULTURES MONOCHRONES OU POLYCHRONES ?

Le temps est-il plutôt perçu chez l'autre comme une réalité à dominer, ou comme un élément avec lequel s'harmoniser? Comme un ennemi, ou comme un allié? Question cruciale dans certains domaines professionnels comme celui de la coopération au développement. Beaucoup d'agronomes, de techniciens, de formateurs se sont aperçus trop tard que, pour les populations avec lesquelles ils travaillaient,

^{11.} Emmanuel Kamdem, «Itinéraire de recherche qualitative sur les temporalités en Afrique», Recherches qualitatives, hors série, n° 8, 2010, http://revue.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie/hors_serie_v8/HS8_Kamdem.pdf

^{12.} Hesna Cailliau, L'Esprit des religions. Connaître les religions pour mieux comprendre les hommes, Paris, Milan, 2003.

^{13.} A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), Gestion en contexte interculturel..., op. cit.

des idées comme l'anticipation, la planification, qui supposent une volonté de maîtriser le temps, étaient loin d'être des évidences.

Dans ce domaine, Edward T. Hall¹⁴ a distingué le premier, dans les années 1980, deux modèles d'organisation du temps: « polychrone » et « monochrone ». Ces modèles, complexes, vont bien au-delà de la question de savoir si l'on fait une chose ou plusieurs choses à la fois:

- le système polychrone, courant en Amérique latine ou dans le monde arabe, consiste certes à assumer que l'on mène simultanément des activités multiples, mais il suppose aussi une incertitude sur la séquence temporelle précise d'une action: «L'accent y est mis sur l'engagement des individus et l'accomplissement du contrat, plutôt que sur l'adhésion à un horaire préétabli. Les rendez-vous ne sont pas pris au sérieux, et par conséquent, ils sont souvent négligés ou annulés. Les individus polychrones perçoivent rarement le temps comme "perdu", et le considèrent plutôt comme un point plutôt qu'un ruban ou une route.» Hall note que ce système met mal à l'aise un Américain, dans la mesure où « rien n'est solide ou ferme, en particulier les projets que l'on établit pour le futur; même des projets importants peuvent être modifiés jusqu'à la minute de leur exécution ». Hall fait également de la force du lien social dans de telles cultures l'une des explications de cette impossibilité de programmer: «Les individus polychrones, comme les Arabes ou les Turcs, ne sont presque jamais seuls [...]; ils sont en interaction avec plusieurs personnes à la fois, et restent continuellement engagés les uns à l'égard des autres. Programmer et établir des horaires précis est donc difficile, voire impossible.» Dans l'approche polychrone, les individus tendent ainsi à intégrer et à emboîter plus facilement des activités professionnelles et des activités «socio-émotionnelles». Ils tendent à mettre plus en avant le temps de la relation que le temps plus «artificiel» de la montre.
- le système monochrone, que l'on retrouve en Europe du Nord ou en Amérique du Nord, tend à attribuer un caractère sacré à l'organisation, à éviter autant que possible la dispersion des activités. Le caractère séquentiel du temps est au centre de l'organisation. « Dans ces cultures, la vie professionnelle, sociale et même sexuelle d'un individu est généralement dominée par un horaire ou un programme. En programmant, on compartimente: ceci permet de se concentrer sur une chose à la fois. » Cette tendance pousse à l'établissement constant de priorités: « On traite d'abord les affaires importantes, en y consacrant la plus grande partie du temps disponible, et en dernier lieu seulement les affaires secondaires que l'on néglige ou abandonne

^{14.} Edward T. Hall, *La Danse de la vie...*, *op. cit.* et du même auteur, *La Dimension cachée*, Paris, Seuil, 1984 (1^{re} édition en anglais, 1966).

si le temps manque »¹⁵. Hall note que l'idée d'imposer des structures temporelles ou arbitraires est intrinsèque à la manière occidentale de raisonner. Elle a probablement permis à la civilisation industrielle de s'imposer, mais elle est génératrice de tensions puisque, dit-il, «ces structures ne sont pas inhérentes aux rythmes biologiques des êtres humains, ou à leurs impulsions créatrices, elles ne font pas partie de sa nature ». Les individus polychrones sont toujours gênés par l'étanchéité qui existe entre le temps professionnel et le temps privé chez les monochrones.

On retrouve au fond dans cette dichotomie mono/polychrone quelque chose de la distinction entre les conceptions dominantes ou englobantes que nous évoquions dans le chapitre précédent. « L'organisation monochrone, dit Hall, nous détermine subtilement à penser et à percevoir le monde de manière fragmentée. » Avec le monochrone, on est dans le linéaire, dans ce qui peut se décomposer; avec le polychrone, on est à la fois dans le ponctuel et le global. Ce qui est en jeu, c'est bien la nécessité de maîtrise du temps.

Cet enjeu de maîtrise soulève la question des différentes représentations de l'efficacité que nous retrouverons dans le chapitre 10. François Jullien montre qu'à la différence de la conception que les Occidentaux ont de l'efficacité, résultant de «la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'une fin et visant à imposer leur volonté à la réalité¹⁶ » suivant un calendrier d'action précis, la pensée classique chinoise engage plutôt à apprendre, à se laisser porter, «à laisser advenir l'effet: non pas à le viser (directement), mais à l'impliquer (comme conséquence) ». L'influence de cette pensée demeure vivace dans les relations commerciales, humanitaires, diplomatiques avec la Chine, où les étrangers découvrent souvent avec étonnement la place de la doctrine du wu-wei, «laisser venir», qui incite à maîtriser les événements non pas en s'opposant à eux mais en se laissant porter par eux, quel que soit le temps que cela nécessite. Pour beaucoup de Chinois, note Hesna Cailliau, «la stratégie est un art subtil qui s'appuie sur l'observation [...] et consiste à épouser [...] la tendance. Son effet est invisible, mais produit toujours une transformation globale et progressive. [...] La stratégie chinoise, discrète et progressive, bouscule notre culture d'entreprise, car s'il y a bien un lieu où il faut que l'effet soit visible, spectaculaire, obtenu rapidement et conduisant directement au but visé, c'est bien [l'entreprise]17 ». Le savoir des agriculteurs de la Chine ancienne, d'après Jullien, est «d'intervenir au bon moment de l'année, sans "devancer" ni "retarder": [...] cultiver à

^{15.} Edward T. Hall, La Danse de la vie..., op. cit.

^{16.} François Jullien, Traité de l'efficacité, Paris, Grasset, 1997.

^{17.} Hesna Cailliau, L'Esprit des religions..., op. cit.

contretemps est vain, et même désastreux, alors que se conformer au moment suffit à assurer la prospérité sans qu'on ait à se dépenser ».

Même si chaque pays, chaque région a ses adhérences culturelles, on doit se garder de simplifications abusives. Nous avons vu en France, dans de mêmes équipes de travail, des collaborateurs de même nationalité et origine fonctionner les uns de manière polychrone, les autres de manière monochrone. Le modèle de Hall a ainsi parfois été pointé comme simplificateur et stéréotypé¹⁸ dans la mesure où sa distinction poly/monochrones est largement calquée sur une opposition d'ordre anthropologique entre comportements de sociétés traditionnelles et comportements de sociétés industrielles. Pourtant, Hall est conscient de ses propres risques de généralisation en observant qu'aux États-Unis même, si la monochronie domine le monde des affaires et de l'administration, la polychronie est la règle de la vie domestique traditionnelle, dont, dit-il, la femme est le centre (nous sommes au siècle dernier). De même, aujourd'hui, on constate dans les milieux industriels une grande différence entre les comportements, très polychrones, des commerciaux, obligés de tenir compte de tous les signaux et d'avoir un œil sur tous les mouvements de la société, et les comportements des ingénieurs, généralement plus monochrones.

En tout cas, l'opposition fréquente des deux systèmes dans un même espace de travail ou de négociation pose toujours des problèmes sérieux aux parties en présence. En se livrant à la comparaison entre les deux Amériques (du Nord et latine), Hall pointe ainsi la spécificité de la culture monochrone nord-américaine: « Pour nous [Américains], diviser le temps est un peu comme écrire une phrase sur une page en espaçant régulièrement les mots pour qu'ils ne soient pas trop serrés. Les Américains du Nord essaient de distribuer le temps régulièrement, et si, pour quelque raison, ils pensent être bousculés à la fin de leur programme, ils accélèrent le rythme et font le maximum pour pouvoir quand même terminer tout ce qu'ils ont prévu de faire [...]. Les mécanismes de contrôle interne font d'un individu son propre tyran, et le contraignent donc beaucoup plus que les contrôles externes¹⁹. »

Ce n'est qu'en admettant que chaque système a sa logique et sa vertu que le négociateur américain ou allemand va pouvoir surmonter son impatience et son irritation de voir son interlocuteur se permettre de répondre en pleine réunion à des appels privés ou de traiter les problèmes dans un ordre qui lui paraît décousu.

^{18.} Christoph I. Barmeyer, «Communication interculturelle dans le management francoallemand», in F. Baasner (dir.), Gérer la diversité culturelle. Théorie et pratique de la communication interculturelle en contexte franco-allemand, Peter Lang, 2005.

^{19.} Edward T. Hall, La Danse de la vie..., op. cit.

Comment chacun perçoit la polychronie de l'autre...

« J'ai travaillé au Sénégal pendant un an dans une mutuelle d'épargne et de crédit de paysans riziculteurs. Lors de ma première réunion avec le directeur de la mutuelle pour établir mon plan de travail, j'ai été surpris par le nombre de fois où notre entretien a été interrompu par des appels téléphoniques. J'ai constaté, stupéfait, que mon interlocuteur n'hésitait pas à décrocher un seul appel, qu'il soit privé ou professionnel. Au cours de notre réunion, avec son téléphone, il organisa la visite d'un bailleur de fonds, prit le temps de raconter à un cousin lointain les exploits de son fils aîné dans un match de foot. expliqua en détail à un ami comment télécharger le logiciel d'un calendrier musulman qui prévenait des heures de la prière... D'un côté, cela m'amusait et me permettait de mieux connaître la figure du directeur, mais d'un autre, cela m'agacait et me donnait l'impression de ne pas être pris au sérieux. À la fin de notre longue réunion, le directeur a dû saisir ma confusion et m'a dit avec empathie: "Beaucoup d'Européens sont rendus perplexes par notre facon de travailler au Sénégal. Mais tu dois comprendre, mon ami, quelque chose de très simple. Ici, on ne distingue pas notre temps au travail de notre temps personnel. De la même manière que je réponds à mes amis lorsque je suis en réunion, je peux aussi être chez moi le soir et travailler jusqu'à pas d'heure!"»

Un étudiant franco-brésilien de retour du Sénégal, Sciences Po, 2013.

« J'ai clairement remarqué que le temps, en France, est polychrone. Pendant les réunions parlementaires d'un groupe politique, par exemple, il est tout à fait accepté qu'il y ait des tas de conversations à côté. On prend toujours le temps de bavarder, même s'il y a d'autres choses à faire. [...] Je ne peux pas, en tant qu'Allemande, ne pas avoir l'impression que la gestion du temps se fait au jour le jour [...]. En général, tout est fait au dernier moment, ou presque. »

Une étudiante allemande en stage à l'Assemblée nationale, Sciences Po, 2010.

Trois décennies après Hall, Fons Trompenaars a proposé une distinction assez proche du mono/polychrone, en parlant de cultures séquentielles et de cultures synchroniques. Sur la même ligne que Hall, Trompenaars rappelle à quel point cette différence «a d'importantes implications dans le domaine des affaires. L'heure convenue pour une réunion peut être approximative ou précise. Le temps alloué pour réaliser une tâche peut être d'une importance vitale ou une simple indication²⁰».

À côté des réflexes et des représentations culturelles, notons que les contextes socio-économiques jouent ici un rôle non négligeable: si

 $^{20.\} Fons\ Trompenaars\ et\ Charles\ Hampden-Turner,\ L'Entreprise\ multiculturelle,\ Paris,\ Maxima,\ 2010.$

l'approche séquentielle peut naturellement nous sembler plus « maîtrisable » dans un environnement lui-même relativement stable et maîtrisé, elle peut en revanche amener à concevoir des planifications fragiles et théoriques dans des environnements par nature plus incertains, et requérant une adaptabilité permanente aux imprévus.

Dans ce domaine, le regard de l'un de nos étudiants tchétchènes sur la gestion française du temps est révélateur.

« Sans vouloir empiéter sur le domaine réservé à Allah... »

«La valorisation du temps en France crée des conditions pour sa gestion efficace. Les Français ont des plannings, des timings, des agendas qui leur permettent non seulement de gérer le présent mais aussi de faire des prévisions pour l'avenir. Ce n'est pas le cas de ma société qui, elle, redoute la précision, préférant laisser planer des doutes et des hésitations. Jamais une affaire ne sera discutée en détail, y compris sur le plan du temps. Le parachèvement de toute affaire et de tout événement est laissé à la prudence de l'Omnipuissant (d'où le très récurrent "Inch'Allah"). Sans vouloir empiéter sur le domaine réservé à Allah, je pense quand même que nous pourrions nous donner la peine de penser les choses en détail, ce qui non seulement diminuerait les soins de l'Omnipuissant mais nous faciliterait la vie sur terre...»

Un étudiant tchétchène, Sciences Po, 2009.

QUESTION 21. Nos sociétés sont-elles plus orientées vers le long terme ou le court terme?

Très directement liée aux différentes manières de maîtriser et de séquencer le temps, la tendance d'un individu à penser son action à partir d'une perspective de long terme est essentielle à comprendre lorsqu'on travaille sur la durée dans des équipes multiculturelles. C'est cette tendance qu'étudie notamment Michael H. Bond (proche de G. Hofstede) dans une étude sur les traits caractéristiques de la psychologie chinoise (*the Chinese value Survey*), et qu'il formalise avec « l'indice d'orientation de long terme²¹ ».

Notons que l'orientation de long terme n'est pas forcément synonyme de plus ou moins grande propension à l'anticipation. L'anticipation comporte un aspect stratégique de planification, de

^{21.} Michael H. Bond, «The Chinese culture connection – Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, juin 1987, et « Finding universal dimensions of individual variation in multicultural studies of values: The Rokeach and Chinese value Survey », *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (6), 1988.

découpage du temps de l'avenir. L'orientation de long terme, chez Bond et Hofstede, se réfère à la tendance culturelle à différer ses envies, à faire preuve de persévérance afin d'obtenir des bénéfices de plus long terme. Elle s'accompagne sur le plan personnel, d'un sens plus grand de l'économie et de l'épargne, d'une importance moins grande donnée au loisir au profit du travail, ou encore d'une vision plus positive de la vieillesse. À l'inverse dans les cultures où l'indice d'orientation à long terme est faible, l'accent est davantage mis sur la satisfaction immédiate des besoins, et, nous dit Michael Bond, sur une « réceptivité aux tendances sociales en termes de consommation ».

Sur le plan professionnel, cette orientation vers le long terme poussera plus naturellement à investir au détriment d'une rentabilité rapide et à penser autrement les «résultats nets» d'une activité sur un mois, un an ou dix ans. La propension à une orientation vers le long terme est notamment très forte, selon Bond, au sein des sociétés asiatiques, et notamment dans les pays d'Asie du Sud-Est. Perçue comme très liée, en Chine notamment, à l'enseignement de Confucius, elle témoigne d'une forme de pensée acceptant plus facilement d'envisager l'avenir dans ses contradictions et ses incertitudes. C'est cette propension au long terme qui serait particulièrement présente dans les cinq pays d'Asie les plus performants à l'époque des travaux de Bond: Chine, Hong Kong, Taiwan, Japon, Corée du Sud. La rapidité de leur croissance, selon lui et selon Hermann Kahn, serait due à la souplesse, au pragmatisme et au sens de la persévérance qui accompagne cette « orientation vers le long terme²²». Ce regard porté vers un avenir lointain se traduit d'ailleurs de manière très poétique dans les paroles de l'hymne national japonais.

« Nos vies continueront dans mille ans... »

«L'hymne national japonais trouve son origine dans un poème "waka" très court. Le sens de ses paroles est: "Nos vies continueront dans mille ans, dans huit mille ans. Comme une pierre qui deviendra petit à petit une grande roche, et une roche qui amassera petit à petit de la mousse." Nous souhaitons que le monde des Japonais continue pendant des milliers d'années. Même si nous sommes maintenant de petites pierres, les petites pierres se rassembleront et deviendront petit à petit une grande roche majestueuse sur le long terme, et puis le grand rocher amassera petit à petit une mousse digne d'admiration. La pierre et la roche symbolisent l'homme tranquille et stable. [...] La roche existera toujours sans bouger, même s'il pleut, même s'il neige, même s'il y a du vent. La roche endure toutes les affres, elle reste toujours impassible.»

Un élève-ingénieur japonais, École des Ponts PariTech, 2012.

À l'inverse, la culture anglo-saxonne est généralement perçue comme davantage tournée vers le court terme. Ainsi pour F. Trompenaars, «la vision américaine du futur est à court terme, quelque chose que l'on peut contrôler à partir du présent. D'où l'accusation de vouloir favoriser les "gains rapides" et la grande importance donnée aux résultats de chaque trimestre [...]. Il n'y a jamais d'excuse à ne pas faire mieux maintenant ».

Notons enfin que l'orientation vers le court ou le long terme est, dans de nombreux pays, étroitement liée à leur histoire sociopolitique, et à la manière dont ils ont pu générer ou non un sentiment d'incertitude et d'instabilité au sein de la population.

« Il faut d'abord que demain arrive »

«En Ouzbékistan comme c'est aussi le cas en Russie, la manière de vivre le "demain" n'est pas uniquement issue de la tradition orientale [ou musulmane pour l'Ouzbékistan], mais aussi d'une habitude construite à la suite des années de domination soviétique. [...] Bien que la société soviétique ait pu être considérée comme stable, le régime, répressif, a longtemps maintenu un climat d'insécurité et développé dans les esprits une culture du soupçon. Ce n'est qu'aujourd'hui que l'on commence à planifier à long terme et à penser longtemps en avance. Les moindres choses, ne serait-ce que planifier des vacances en famille, sont d'abord conditionnées par ce qu'une expression relate avec justesse: "On verra bien; il faut d'abord que demain arrive." »

Une étudiante ouzbek, Sciences Po, 2010.

Question 22. Nos sociétés sont-elles plus orientées vers l'avenir ou le passé?

Nous avons été frappés de la récurrence de la question de l'orientation des cultures vers le passé ou vers l'avenir dans les témoignages que nous recueillons depuis plusieurs années. Ils pointent la plus ou moins grande facilité à penser l'avenir, et la place différente attribuée au passé dans différents contextes culturels.

Cette « orientation vers le passé » qui peut être forte dans certaines cultures, consiste à placer au centre des préoccupations la nécessité de maintenir les traditions, et amène généralement à une plus grande résistance au changement, au nom de la préservation d'un héritage et d'une identité. C'est ce que révèle le témoignage de Fons Trompenaars au sujet de son expérience éthiopienne.

Le futur pour faire ressurgir les gloires du passé

«Je me trouvais récemment en Éthiopie avec un manager néerlandais. Celui-ci était terriblement déçu, car il n'arrivait pas à organiser un séminaire sur la gestion du changement avec des managers éthiopiens. Ces derniers semblaient obnubilés par le passé, celui d'une civilisation éthiopienne lointaine et magnifique. Ils refusaient d'introduire tout principe de développement qui ne soit pas fondé sur ce passé. Après discussion avec nos collègues éthiopiens, il fut décidé d'étudier certains livres consacrés à l'histoire éthiopienne, en les regardant sous l'angle du management moderne. Qu'avait donc fait de bien l'Éthiopie, autrefois, pour avoir des cités aussi prospères et un commerce aussi florissant? [...] Le manager néerlandais put, de cette façon, présenter les choses différemment. À présent, le futur était vu comme une manière de recréer certaines des plus grandes gloires du passé. Le séminaire de gestion du changement gagna aussitôt le soutien enthousiaste de tous les Éthiopiens. »

Extrait de Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, L'Entreprise multiculturelle, op. cit.

Cet exemple éthiopien illustre la thèse de la logique « conservatoire » développée par Clair Michalon²³. C'est, dit-il, « un processus qui pousse les groupes [...] déstabilisés par un présent plein de nouvelles incertitudes, à se retourner vers le passé, et à tenter de réhabiliter pour l'avenir les références du passé, déclarées incontournables : les mouvements intégristes de toutes obédiences en sont une manifestation, au Nord comme au Sud ».

Quelques points de diversité dans les pratiques de gestion du temps

QUESTION 23. QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES DE PRATIQUES DANS LA DURÉE JOURNALIÈRE DU TEMPS DE TRAVAIL?

Les cadres français surprennent beaucoup d'Anglais, d'Allemands ou de Scandinaves par leur habitude (vécue pour certains de nos compatriotes comme une obligation) de prolonger les horaires de travail bien au-delà de 18 heures. Cette surenchère sur les horaires paraît à nos voisins nord-européens comme une preuve d'inefficacité: ils en déduisent que les Français manquent de concentration, bavardent trop, pratiquent la réunionite et sont obligés de veiller ensuite pour rattraper tout ce qui n'a pu être fait. Mais s'ils travaillent en France, ils sont bien obligés de s'y faire: «Tel Anglais, rapporte Christine Geoffroy, ayant essayé de préserver ses habitudes horaires dans un contexte de travail à majorité français, avouera qu'il lui a fallu se

^{23.} Clair Michalon, Différences culturelles, mode d'emploi, Paris, Sépia, 1997.

rendre à l'évidence: "Pour être impliqué dans toutes les discussions au niveau de l'entreprise, pour savoir ce qui se passe, pour progresser, il faut être prêt à rester jusqu'à vingt heures."²⁴ »

QUESTION 24. COMMENT, DANS NOS CULTURES RESPECTIVES, GÉRONS-NOUS LES TEMPS DE RÉUNIONS ET DE RENCONTRES?

Pour des groupes socioprofessionnels similaires, les priorités dans l'allocation et la hiérarchisation du temps peuvent différer d'un pays à l'autre. Nombreuses sont, par exemple, les cultures dans lesquelles il est grossier de commencer une réunion en ouvrant ses dossiers devant soi et en entrant immédiatement dans le vif du sujet. Chez beaucoup de partenaires au Japon, en Chine, en Russie, ou dans les pays arabes, on ne saurait commencer une réunion sans un temps consacré à des considérations générales (la famille, le temps qu'il fait, la politique...). Cela ne relève pas, comme des Occidentaux sont facilement portés à le croire, d'une « perte de temps » mais de la nécessité d'un temps d'approche mutuel, d'un mécanisme indispensable de communication.

De plus, là où le réflexe usuel des Américains ou des Européens est de commencer par les sujets les plus importants pour reléguer en fin de dialogue les plus accessoires, au risque de les voir délaissés, les pratiques asiatiques ou arabes sont inverses: l'essentiel est pour la fin, la synthèse, la conclusion. Ainsi les négociateurs occidentaux risquent-ils fréquemment de déduire hâtivement que leur interlocuteur, d'après la manière dont il commence, n'a pas grand-chose d'important à dire; et d'interrompre trop tôt le dialogue, de ne pas laisser à l'autre le temps de dépasser le discours introductif, alors qu'il n'a pas encore pu aborder le plus crucial. De nombreux échecs ont été rapportés du fait de cette inversion des priorités dans le temps, aussi bien dans le domaine des affaires que dans celui de l'humanitaire et du développement.

Les différences dans les délais de réaction réciproque compliquent encore le problème: les Occidentaux ont souvent tendance à réagir de manière expéditive, du tac au tac, sans laisser à l'interlocuteur le loisir d'intérioriser sa réponse, d'où de fréquentes maladresses.

Ici encore, parler d'Occidentaux en général a ses limites. Les Anglais et les Allemands ne font pas mystère, parfois, de leur impatience devant la manière dont les Français gèrent les temps de réunions et s'y comportent: apartés, digressions, interruptions constantes de l'interlocuteur, manque de discipline, légèreté par rapport à la ponctualité et au respect des horaires, etc.

^{24.} Christine Geoffroy, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), Gestion en contexte interculturel..., op. cit.

Temps allemands, temps français:

à quoi sert une réunion?

Le dirigeant allemand d'une filiale allemande d'un grand groupe français de l'industrie pharmaceutique revient furieux d'une réunion au siège. Trois heures de réunion sur un sujet stratégique et les points essentiels n'ont pas été abordés. Son collègue suisse germanophone partage la même frustration. Personne n'a vraiment fait attention aux avertissements qu'ils ont formulés sur la stratégie de diversification du groupe. Alors que lui et son collègue suisse étaient les principaux concernés et les plus compétents, les sept dirigeants français présents les ont constamment interrompus. Pour lui, ils semblaient plus préoccupés de trouver la formulation la plus brillante qui plaira au président que de véritablement trouver des solutions concrètes aux problèmes qui se posent.

D'après C. Barmayer et E. Davoine, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), Gestion en contexte interculturel..., op.cit.

Sur un registre différent, beaucoup de ceux qui, comme nous, ont été amenés à organiser des rencontres internationales ont pu observer les différences de conception dans la construction d'un agenda. dans la durée d'une prise de parole, dans la plus ou moins grande acceptation du concept de minutage (un concept qui apparaît étrange dans beaucoup de cultures). La tendance des organisateurs, qui ont mobilisé des sommes considérables en billets d'avion et amené ces participants qui viennent de loin à prendre plusieurs jours sur leurs occupations ordinaires est de construire un programme très contraignant, avec un minimum de pauses et un timing serré. Mais là où des Européens peuvent se montrer excédés si on ne démarre pas tout de suite par les sujets prévus, des Latino-Américains peuvent exiger un temps d'examen critique de l'agenda, éventuellement de déconstruction et reconstruction du programme... C'est alors la panique, les programmes initiaux ne laissant aucune place à l'imprévu, aucune soupape pour l'improvisation.

QUESTION 25. QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES DE CONCEPTIONS DE LA PRESSION, DE L'URGENCE, DE LA PONCTUALITÉ?

Sur ce que nous estimons être chez l'autre de la lenteur, un manque d'investissement professionnel, nous sommes prompts à produire un jugement moral qui ne prend rien en compte de son environnement humain mais aussi d'un art de l'action qui a lui aussi son efficacité.

La question de la ponctualité, en particulier, est facteur d'irritation, par exemple chez nos interlocuteurs allemands, américains ou encore tchèques. Dans ce domaine, des codes très précis sont établis qui interdisent d'arriver en retard à un rendez-vous aux États-Unis ou suggèrent d'arriver cinq minutes en avance à une rencontre outre-Rhin. Trois auteurs américains, Terence Brake, Danielle et Thomas Walker distinguent ainsi les cultures «time fixed» et «time fluid», les premières considérant le temps comme une ressource rare, les secondes subissant le temps comme une force naturelle («rien ne peut empêcher la marée de monter et de redescendre»)²⁵.

Il est nécessaire aussi de tenir compte du fait que chez certains de nos partenaires, le maniement du temps est un langage. En évoquant « le langage sans paroles du temps et de l'espace », Hall rappelle ce dont beaucoup d'entre nous ont pu faire l'expérience. S'il nous arrive de nous faire imposer par un fonctionnaire, un partenaire commercial ou humanitaire, à l'étranger ou même dans notre propre pays, un temps d'attente que nous jugeons extravagant, ce n'est peut-être pas parce que notre interlocuteur est négligent, ou débordé: il peut s'agir d'un véritable langage, d'une manière d'affirmer une autorité, un pouvoir, une méfiance.

En tout état de cause, les expatriés occidentaux doivent passer, dans leurs relations partenariales, par l'épreuve de la patience.

Attendre ou jeter l'éponge?

«Lorsque j'étais volontaire dans une région désertique d'Éthiopie au sein d'un programme d'éducation sanitaire et maternelle, j'ai dû consacrer chaque jour plusieurs heures à attendre. Les femmes des communautés afars supposées se trouver à tel endroit pour telle réunion à la troisième heure du jour n'y arrivaient généralement qu'à la cinquième ou à la sixième. Et quels qu'aient été les efforts consentis pour rapprocher au maximum chaque lieu de réunion ou de séance de soins des lieux d'habitation, rien n'y faisait. Je savais qu'elles n'avaient pas de montre et que des tas d'éléments familiaux pouvaient expliquer ce qui pour moi était un retard manifeste, mais qui constituait pour une femme afar simple un aménagement du temps. Mille fois, j'ai été tentée de jeter l'éponge au bout d'une heure et de repartir "travailler" sur mes dossiers sur un coin de table: mon ONG voulait tout le temps des rapports, des statistiques, du papier. Mais chaque fois je me disais: pourquoi suis-je là, pour qui? Et je persévérais dans l'attente car c'est le moment passé avec les femmes qui était le plus important.»

Une infirmière française en Éthiopie (vallée des Afars).

^{25.} Terence Brake, Danielle et Thomas Walker, *Doing Business Internationally. The Guide To Cross-Cultural Success*, New York, McGraw Hill, 1995.

Prendre en compte les différences

Négocier des règles communes permettant de tenir compte et d'harmoniser les différents modes de gestion du temps est un défi difficile mais nullement hors de portée. Que ce soit dans le domaine de la coopération au développement, dans celui de l'humanitaire, dans l'univers de l'entreprise ou de l'administration, les obstacles sont nombreux, mais sont souvent franchis grâce à une prise en compte du facteur humain.

QUESTION 26. COMMENT RÉSOUDRE LE CASSE-TÊTE DE LA CONCORDANCE DES TEMPS DANS LE TRAVAIL DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT?

Multiples sont les témoignages d'ONG, de coopérants ou de volontaires qui pointent la difficulté spécifique d'articuler les rythmes et les temporalités dans le travail de coopération au développement. Comment concilier:

- d'un côté, les représentations et les habitudes des populations concernées en matière de rythme de travail et de gestion du temps; leur perception du déroulement des projets et leurs perspectives à court ou long terme;
- et de l'autre, les multiples pressions qu'exercent sur les personnels expatriés les ONG qui les ont missionnés (des résultats rapides et visibles, un *reporting* permanent) et les bailleurs de fonds qui financent ces ONG, sans compter l'« autopression » des coopérants vis-à-vis d'eux-mêmes?

Ces différentes pressions poussent souvent l'expatrié à vouloir aller le plus vite possible et à privilégier son propre rythme sur celui des groupes au service desquels il est supposé travailler. Elle rend difficile l'application d'une série de principes dont s'entourent aujourd'hui de plus en plus les discours de coopération: « participation » des populations, « concertation » sur les objectifs poursuivis, « appropriation » des méthodes, etc. Le responsable nigérien d'une association de développement, sensibilisé depuis longtemps à ces notions et désireux de lui donner toute sa place illustrait récemment pour nous cette impasse: ayant eu connaissance par l'intermédiaire d'une ONG étrangère d'une fenêtre d'opportunité de financement auprès d'un important bailleur de fonds international, il commence à organiser des réunions avec les villageois et l'ONG pour une construction participative du projet, mais très vite on se rend compte que le délai de deux semaines est beaucoup trop court pour cela, et il finit par confier à un coopérant français la rédaction du projet... Certains bailleurs et certaines ONG prennent désormais cette dimension en compte, assouplissent leurs calendriers, et opèrent un certain nombre de mutations, notamment à travers une formalisation du temps long de la concertation préalable dans les projets, pour permettre une véritable participation des populations bénéficiaires. Évoquant le montage d'un projet au Sahel, un responsable associatif proche de Médecins du Monde témoignait: « On a fait une grosse erreur en voulant aller trop vite et en ne mettant pas tous les marabouts dans le coup, et ils ont réussi à saborder toute l'opération. »

QUESTION 27. L'URGENCE HUMANITAIRE IMPOSE-T-ELLE DE METTRE ENTRE PARENTHÈSES LE FACTEUR CULTUREL?

De vifs débats ont lieu actuellement dans plusieurs grandes ONG sur la question de savoir si la donne culturelle est ou non à prendre en compte dans les interventions d'urgence consécutives à des conflits ou à des catastrophes naturelles. Une partie du personnel soignant et logisticien estime que ces situations n'autorisent pas à perdre une minute en spéculations sur la culture des personnes secourues; qu'un médecin « connaît son métier »; qu'une épidémie est une épidémie et qu'il n'y a pas mille moyens pour en éviter la propagation. D'autres professionnels constatent au contraire qu'à vouloir mettre en œuvre trop vite des techniques médicales occidentales sans tenir compte des sensibilités locales, on prend des risques considérables. Lors des épidémies de choléra qui suivent souvent de près les tremblements de terre (Haïti) ou les tsunamis (Indonésie) ou qui se propagent dans des situations de précarité sanitaire chronique (Mozambique), des équipes médicales ont vu se retourner contre elles les populations locales, parfois de façon très violente, à cause de pratiques ignorant les traditions entourant le mort: ensevelissement précipité dans des fosses communes, interdisant évidemment la remise des corps à leurs familles, utilisation de la chaux rendant les corps méconnaissables, utilisation de body bags (ces sacs étanches destinés à contenir, stocker et transporter les cadavres) laissant planer un soupçon de vol des cadavres aux fins d'expérimentations humaines, etc.

De plus en plus, les ONG urgentistes s'efforcent donc d'appliquer à leurs interventions un minimum d'attention aux sensibilités locales, avec le souci, d'une part, d'informer les populations concernées des mesures qui vont être prises en leur laissant la possibilité de les remettre en question et, d'autre part, de ne pas renoncer aux approches participatives.

Ainsi, dans de nombreux cas, note le groupe URD, «les organisations humanitaires arrivent plusieurs jours après la catastrophe, temps durant lequel les habitants des alentours ou les personnes des zones voisines se sont déjà mobilisées. Quand c'est le cas, il est important d'établir une relation avec les structures [...] parce qu'elle met en lumière des méthodes, des ressources et des idées qui, sinon, n'auraient

pas été identifiées²⁶». Le temps qu'elle nécessite est largement compensé par l'amélioration de la qualité du travail et son impact. On est bien ici dans des situations de négociation socioculturelle. Une responsable de Médecins du Monde estime ainsi qu'il est très risqué d'installer un centre de traitement de choléra si on n'a pas eu un temps de négociation de quelques jours avec la population.

QUESTION 28. COMMENT PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES DE VISIONS CULTURELLES DU TEMPS DANS LES ENTREPRISES ET LES ADMINISTRATIONS?

La prise en compte des différences culturelles concernant le temps est *a priori* hors sujet pour un grand nombre de chefs d'entreprise ou de cadres administratifs qui estiment que les horaires sont les horaires, qu'un calendrier, des échéances ne peuvent être, au sein d'une équipe de travail, l'objet d'une négociation.

Cependant, on constate que certaines sociétés du secteur privé ont souhaité trouver des aménagements dans l'organisation du temps en fonction des demandes des différents groupes culturels qui la composent. Nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre liminaire pour ce qui est des aménagements correspondant à des demandes religieuses (temps quotidiens de prière, temps de congés correspondant aux fêtes religieuses).

Les cadres occidentaux se révèlent par ailleurs de plus en plus pragmatiques, et conscients du lien entre d'un côté des modes de gestion du temps qui les déconcertent et de l'autre côté les processus de décision de leurs partenaires. L'ancien directeur international du business development du secteur coiffure d'un grand groupe français de cosmétiques rapporte la stupéfaction de son équipe de négociateurs de voir ses interlocuteurs japonais, au beau milieu d'une réunion, se mettre à discuter longuement entre eux dans leur langue, sans la moindre considération pour le reste des participants. Les Japonais n'étaient pas d'accord entre eux sur certains points de la négociation, et ils étaient bien décidés à ne cesser leurs conciliabules que lorsqu'ils seraient tous d'accord. Les Français choisirent alors de prendre acte de ce mode étonnant de gestion du temps; ils ouvrirent leurs ordinateurs et se mirent à régler entre eux certains problèmes en suspens. Lorsque les Japonais furent enfin d'accord, ils demandèrent que la négociation reprenne séance tenante. La posture de souplesse des Français paya et la négociation se termina dans de bonnes conditions...

^{26.} Groupe URD (urgence – réhabilitation – développement), Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires, URD/Alnap, 2009.

Pour aller plus loin

sur les représentations du temps

Ouvrages

- > Hall (Edward T.), *La Danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Paris, Seuil, 1984 (1^{re} édition en anglais en 1983)
- > Hall (Edward T.), Le Langage silencieux, Paris, Seuil, 1984 (1^{re} édition en anglais en 1959)
- > Hofstede (Geert et Gert Jan) et Minkov (Michael), *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Paris, Pearson Éducation France, 2010
- > Jullien (François), Du «temps». Éléments d'une philosophie du vivre, Paris, Grasset, 2001
- Roberts (Tom), Paroles d'urgence. De l'intervention-catastrophe à la prévention et au développement: l'expérience d'Action d'Urgence Internationale, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 1997
- > Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), L'Entreprise multiculturelle, Paris, Maxima, 2004
- > Van Cauter (Joël) et de Rauglaudre (Nicolas) (dir.), Apprivoiser le temps. Approche plurielle sur le temps et le développement durable, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2003

Liens

- Revue Temporalistes: lettre transdisciplinaire de liaison entre chercheurs attachés à l'étude des temps en sciences humaines, http://temporalistes.socioroom.org/
- > Médecins du monde, Forum «Culture(s) et/ou culture d'urgence?», 4 décembre 2008, www.medecinsdumonde.org/Publications/Actes-des-colloques-et-forum/culture-s-et-ou-culture-d-urgence

