

**La conception culturelle du temps chez les managers algériens**

## **La conception culturelle du temps chez les managers algériens**

**Par : Dr. Hassane OUACHERINE**

Maitre de Conférences « A »

EHEC d'Alger

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

Par : Dr. Hassane OUACHERINE

Maitre de Conférences « A »

EHEC d'Alger

**Mots clés :** conception du temps, conception culturelle, polychronie, monochronie.

### Résumé :

Chaque individu vit selon des temps différents, déterminés tout à la fois par sa culture et son milieu social. Cette multiplicité qui n'est pas propre aux sociétés contemporaines, s'observe également dans les sociétés primitives, archaïques, traditionnelles ou pré-industrielles, dans la mesure où les activités humaines y sont également diverses.

Chaque culture ou société adopte une conception temporelle qui lui est propre car l'action humaine se développe dans un cadre temporel qui agit sur les comportements et les relations sociales.

Cet article a pour objet d'analyser la variable culture comme une dimension essentielle de la compréhension de la conception du temps. Il s'attachera également à examiner les différents paramètres culturels déterminant la conception du temps chez les managers algériens, tout en présentant les mesures utilisées pour apprécier cette conception et les résultats obtenus de l'étude empirique.

### 1. Introduction

Le temps est une dimension fondamentale de l'expérience humaine. Son influence sur le comportement des individus a fait l'objet d'une réflexion partagée par les chercheurs des différentes disciplines. Si les philosophes ont été les premiers théoriciens de l'analyse des comportements humains par rapport au temps, les sciences de gestion ont fait de la dimension temporelle un objet de recherche à part entière. Les travaux sur le temps et sa gestion sont de plus en plus importants en sciences de gestion. La maîtrise du temps constitue un enjeu stratégique pour les entreprises. Le temps de développement des produits, le juste à temps, la durée de paiement ; sont des sources de performance managériale.

° cet effet, les managers doivent prendre toujours en compte le temps comme un facteur critique dans leurs pratiques managériales au sein de l'entreprise car, ils sont les symboles de l'entreprise et constituent la locomotive de tout changement. Donc, pour mieux gérer leurs temps, une démarche rationnelle

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

s'impose dans le but de mieux le planifier, l'organiser et le contrôler ; une démarche qui nécessite réflexion, préparation et pratique.

Or, cette démarche devient plus délicate et plus complexe lorsque le manager se voit confronté à partager son temps entre trois options : l'entreprise, la famille et lui-même. En plus, sa conception du temps est fonction de plusieurs facteurs : sociaux, culturels, individuels, et organisationnels, etc.

Deux approches ont caractérisé la manière de percevoir le temps : l'approche quantitative et l'approche qualitative. La première est d'ordre socio-économique, le temps est conçu comme un bien économique rare ayant une valeur très importante ; il faut donc une meilleure allocation de cette ressource aux multiples activités à réaliser. Optimiser la répartition du temps était la préoccupation majeure afin d'éviter son gaspillage.

La deuxième est d'ordre psychologique, elle essaie de dépasser les limites de la première qui reste mécanique et descriptive ; l'approche qualitative prend en compte les influences subjectives de l'individu. Le temps qualitatif est un temps vécu ou individuel. A chacun ses propres rapports avec le temps.

Pour nous, l'expression à conception du temps sera appréhendée selon l'approche qualitative comme la définissent DJELASSI et FERRANDI :

« La perception temporelle correspond à la manière dont chacun représente, interprète et considère le temps en fonction de son propre vécu et de sa propre expérience ». Comme le temps est multidimensionnel, son appréhension exige une analyse globale de ses différentes dimensions (culturelle, sociale, individuelle et organisationnelle) afin de le gérer de façon utile. Ce concept peut être défini comme la représentation du temps développée par chacun en fonction de sa propre expérience du temps et influencée par les représentations culturelles, sociales, individuelles et organisationnelles.

Dans cet ordre d'idées, notre article se propose d'étudier la conception culturelle du temps du point de vue de nos managers en fournissant des éléments d'analyse des représentations du temps, et la façon de l'occuper qui caractérisent le comportement du manager comme le propose JAROSSON : « Nous n'agissons pas en fonction de la réalité telle qu'elle est, mais telle que nous nous la représentons. Cette proposition générale se décline dans le domaine du temps comme dans les autres. A notre façon de vivre le temps correspond différentes représentations du temps ».

La manière avec laquelle l'individu perçoit le temps et le conceptualise est fonction de plusieurs éléments culturels. Le facteur culturel apparaît donc

1 : DJELASSI S. et FERRANDI J.M., à l'influence de la perception du temps sur l'échec par catalogue, in Revue Française de Gestion, N° 162, 2006, p162.

2 : JAROSSON B., Briser la dictature du temps, comprendre ce qu'est le temps pour mieux le vivre, 2ème édition, Maxima, Paris, 2004, PP 31.32.

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

comme étant primordial pour comprendre et justifier les nuances essentielles existant dans la perception du temps d'un peuple et un autre. Pour cela cette contribution a pour objet d'examiner les travaux fondamentaux en la matière, et d'analyser les facteurs déterminants de la conception culturelle du temps dans le cas des managers algériens (la représentation du temps et le type de culture : monochrome ou polychrone).

La présente contribution vise à répondre à une question générale qui est de savoir comment les managers algériens conçoivent le temps dans sa dimension culturelle. Plus précisément, nous allons répondre aux deux questions suivantes:

- Comment les managers algériens représentent le temps ?
- Comment les managers algériens utilisent leur temps ?

### 2. Méthodologie

La méthodologie suivie, dans notre travail de recherche, est basée sur une conception constructiviste dont la finalité est de décrire les faits et de les analyser. L'inverse de la conception positiviste, pour qui la réalité est connaissable et considérée comme objective, et par conséquent, elle cherche avant tout à prédire avant de la comprendre. La conception constructiviste, ne reconnaît pas la possibilité de connaître in fine la réalité. Selon WACHEUX, « Le chercheur produit des explications qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer »<sup>3</sup>. Notre travail s'inscrit largement dans une démarche exploratoire et descriptive. Exploratoire parce que les recherches sur la perception du temps chez le manager sont peu nombreuses en sciences de gestion. Descriptive parce que nos objectifs sont avant tout de mesurer, de clarifier et, dans un second temps, de relier les concepts préalablement opérationnalisés et mesurés.

Notre recherche est d'ordre quantitatif. Nous avons préféré utiliser le questionnaire comme outil d'investigation, car il offre la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de la mesure.

L'échantillon initial, sélectionné, est composé de 2000 managers algériens dans 25 wilayas de différents secteurs économiques. Le personnel interrogé dans notre recherche est l'ensemble des cadres, il s'agit des personnes ayant un poste de responsabilité au sein des entreprises. Le manager est membre d'une organisation ayant en charge une de ses parties, pour laquelle il engage sa responsabilité sur un ensemble d'objectifs et au sein de laquelle il exerce nécessairement une activité de commandement sur un nombre de salariés plus ou moins étendu <sup>4</sup>.

3: WACHEUX F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, Paris, 1996, p.45.

4 : BARABEL M et MEIR O : Manager, Dunod, Paris, 2006, P.165.

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

Après avoir testé notre questionnaire auprès de 40 managers algériens, deux voies ont été suivies pour l'administrer : la première est le face à face<sup>5</sup> (220 managers). La seconde est le recours à l'enquête en ligne<sup>6</sup> (1780 managers).

L'administration du questionnaire en face à face, permet une réponse directe aux interrogations posées. Elle permet également un meilleur contrôle de la représentativité de l'échantillon. L'enquête en ligne nous a, cependant, semblé être la meilleure solution. Elle permet en effet de contacter des individus qui refuseraient d'être interrogés en face à face, et d'atteindre des populations géographiquement dispersées. Par ailleurs, l'enquête en ligne laisse au répondant le temps de la réflexion. Enfin, elle représente un coût plus faible.

Les concepts utilisés, pour appréhender la conception culturelle du temps, sont mesurés au moyen d'échelles bipolaires répertoriées (échelle de LIKERT) avec une numérotation allant de à pas du tout d'accord (noté 1 point) à tout fait d'accord (noté 7 points) pour introduire l'intensité du jugement exprimé.

Nous avons procédé à l'envoi de 2000 questionnaires entre juillet et début décembre 2010. 1235 d'entre eux nous ont été retournés, parmi lesquels 10 n'ont pu être exploités. Ce qui veut dire que 1225 questionnaires ont été correctement remplis. Cela traduit un taux de retour de 61.25% retenus pour les traitements statistiques (à l'exception des 10 invalidés) pour tester deux hypothèses :

- H1 : Les managers algériens ont une représentation non linéaire et non économique du temps
- H2 : Les managers algériens ont un comportement polychrone dans l'accomplissement de leurs activités

### 3. Culture et temps (revue de la littérature)

La littérature sur les rapports entre le temps et la culture trouve son origine dans les travaux d'anthropologie. L'anthropologie comme discipline se définit comme à l'étude des sociétés, expliquant le fonctionnement des êtres humains et leurs activités. Une distinction peut être faite entre d'une part l'anthropologie sociale, qui cherche à établir des lois de la vie en sociétés sous l'angle du fonctionnement des institutions et des organisations et, d'autre part, l'anthropologie culturelle, qui accorde une importance particulière aux objets

5 Pour remplir les questionnaires face à face nous avons demandé l'accord de plusieurs directeurs généraux à adresser un nombre restreint (de 4 à 10 questionnaires) aux différents managers.

6 La voie électronique repose sur la sélection des managers à partir du réseau professionnel VIADÉO. Puis une demande de collaboration sera envoyée aux managers. Ceux qui sont intéressés recevront le questionnaire en ligne afin de le remplir et de le nous renvoyer par la suite. Il est à noter que le réseau VIADÉO est un réseau payant et contient plus de 35 millions de professionnels.

7 : DECENZO D. et ROBBINS S., Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, 6ème édition, Pearson Education, Paris, 2008, p43.

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

ainsi qu'aux phénomènes de constitution et de transmission de la culture.

En effet, la relation entre le temps et la culture a fait l'objet d'étude pour plusieurs anthropologues. Les concepts de temps varient énormément parmi les individus et les cultures. Sans prétendre que tous les individus d'une culture ont des réactions identiques face au temps, l'appartenance culturelle semble cependant dicter un type de comportement temporel aux individus. De fait, des différences culturelles existent dans la manière dont les individus envisagent le temps.

Pour approfondir cette analyse, nous présentons successivement les travaux de HALL et ceux de GRAHAM, qui ont démontré le lien qui existe entre le temps et la culture.

### 3.1. Les travaux de E. T. HALL

En se basant sur le postulat que à Chaque culture a son propre langage temporel, l'anthropologue américain HALL E.T. s'est intéressé dans son ouvrage à La danse de la vie, temps culturel, temps vécu à la manière dont les individus gèrent le temps qui passe. Pour lui les manières dont l'espace et le temps sont perçus et organisés constituent deux caractéristiques essentielles de toute culture. à Ce qui caractérise l'homme (en fait ce qui lui donne son identité quelle que soit son origine), c'est sa culture et son système global de communication : les mots, les actions, les attitudes, les gestes, le timbre de voix, les expressions du visage, la façon d'appréhender le temps, l'espace et la matière, la façon de jouer, de faire l'amour et de se défendre.

Le point sur lequel nous focalisons dans cette lecture des travaux de Hall est le lien entre le temps et la culture. HALL a mis en évidence un concept binaire du temps : le temps monochronique et le temps polychronique. Cette dichotomie permet d'expliquer les différences culturelles des individus et des groupes en matière de gestion du temps.

De façon détaillée, l'auteur énumère un ensemble de caractéristiques pour chaque type de culture. En synthèse, il en ressort que le monochronisme caractérise les individus qui ont des contacts distants ; ils compartimentent le temps, le divisent en fonction de la variété de tâches à accomplir et ils sont désorientés s'ils doivent effectuer trop de tâches simultanément ; le mode de communication sans référence au contexte est privilégié. Les individus polychroniques, quant à eux, entretiennent des contacts plus proches avec les autres ; ils ont tendance à réaliser plusieurs activités à la fois et à ne pas segmenter leur temps ; ils communiquent généralement en se référant fortement au contexte. Le tableau I-1 illustre les principales différences entre le monochrome et le polychrone :

---

8 : HALL E.T., La danse de la vie, temps culturel, temps vécu, Seuil, Paris, 1984, p84

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

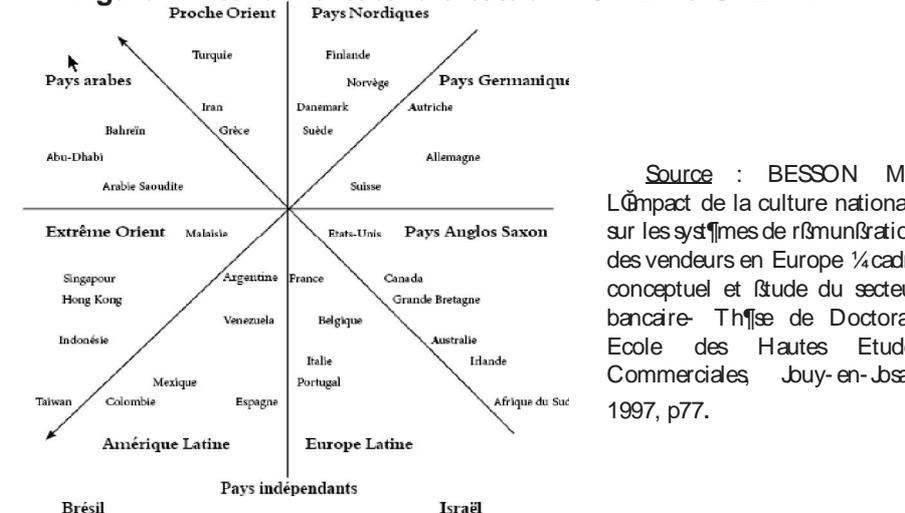
**Tableau 1 : La différence entre le monochrome et le polychrone**

Monochrome	Polychrone
Réalisation d'une seule tâche à la fois.	Réalisation de plusieurs tâches à la fois.
Aptitude à se concentrer exclusivement sur la tâche à réaliser.	Capacité de passer d'une tâche à l'autre, avec possibilités d'interruptions fréquentes.
Engagement perçu comme une contrainte (un impératif) devant être respecté.	Engagement perçu comme un point différent pouvant en fonction des situations être ajusté.
Relation orientée sur l'accomplissement de la tâche.	Relation orientée sur les personnes concernées par la tâche.
Travail méthodique, à un rythme mesuré et soutenu.	Travail intense avec moments de créativité ou d'initiative personnelle.

Source : BARABEL M. et MEIER O., op.cit, p 286.

Sur le plan géographique, HALL a mis en évidence des zones géographiques correspondant à l'un de ces deux modes d'appréhension du temps. Il distingue des cultures occidentales (Amérique du nord et l'Europe de l'Ouest) caractérisées par un temps monochronique sauf la France qui est difficile à classer de façon catégorique, selon HALL. Les français sont intellectuellement monochroniques, mais leur comportement est polychronique et, et les cultures traditionnelles (latine, africaine et méditerranéennes) caractérisées par un temps polychronique. Cette distinction a été enrichie et adaptée par RONEN et SHENKAR en 1985 en divisant le monde en huit zones comme le montre la figure suivante :

**Figure 1 : Les huit zones culturelles selon RONEN et SHENKAR**



Source : BESSON M., L'impact de la culture nationale sur les systèmes de rémunération des vendeurs en Europe : cadre conceptuel et étude du secteur bancaire - Thèse de Doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas, 1997, p77.

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

Cependant, il faut se méfier des stéréotypes. Il est plus juste de dire qu'au sein de chaque pays, des tendances se distinguent, mais que l'on y trouve à la fois des individus polychroniques et des individus monochroniques. HALL confirme que à Aux Etats-Unis la monochronie domine le monde des affaires, du gouvernement, du travail et des activités sportives, alors que la polychronie structure la vie domestique- en particulier- la vie domestique traditionnelle dont la femme est au centre<sup>10</sup>.

Malgré la richesse des enseignements tirés des travaux de Hall, BERGADAA constate l'absence des études empiriques en ce sens afin de développer les différents aspects culturels, sociaux et démographiques. Le principal problème de ce type d'assertion est que les aspects culturels, sociaux et démographiques soient mesurés, et qu'aucune étude empirique spécifiquement orientée vers l'un ou l'autre de ces objets n'ait été réalisée<sup>11</sup>.

### 3.2. Les travaux de GRAHAM

GRAHAM a été l'un des premiers chercheurs à faire le lien entre la perception du temps et le comportement de l'individu, en intégrant le concept de culture. Certains auteurs ont essayé de comprendre la perception du temps chez les individus à travers leurs représentations du temps vu que l'individu construit sa réalité sociale sur la base de son expérience personnelle, et il donne un sens à son action à travers la signification émanant de la culture.

ITEANU<sup>12</sup> a ainsi amené en 1983 à constater à la suite de son vécu au sein de tribus archaïques que chaque société se crée un modèle ou une conception du temps en accord avec sa structure institutionnelle et sa façon d'être. A propos d'une ethnie de Papouasie-Nouvelle-Guinée, il montre que si la vision du temps linéaire existe, elle est subordonnée à la conception du temps cyclique, celui des rituels religieux et politiques, qui impose à l'homme ses actions.

MALAURE<sup>13</sup> dans son étude en 1976 sur des esquimaux du Grand Nord, constate que leur vie est réglée selon les grands cycles naturels, l'été et l'hiver. Les activités traditionnelles séculaires se répètent année après année. Fêtes, procréation, chasse, pêche, etc., concident avec les cycles naturels. Dans d'autres pays où la géographie n'impose pas autant à l'homme ses propres rythmes, la conception d'un temps circulaire peut également dominer.

GRAHAM est parti de l'idée qu'il existe différentes perceptions du temps, qui sont en partie véhiculées par la culture et que ces perceptions ont un impact sur le comportement de l'individu. Il a ainsi identifié et décrit trois

10: HALL E.T., op.cit, p.65

11: BERGADAA M., à Le temps et le comportement de l'individu, deuxième Partie, in revue Recherche et Applications en Marketing, Vol IV, N°1, 1989, p.47.

12: Ibid., p.48.

13: Ibid., P.49

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

modèles basiques de perception du temps: le temps linéaire- séparable, le temps circulaire- traditionnel, et le temps procédural- traditionnel.

Le tableau suivant décrit ces trois types de perception du temps

Tableau 2 : Les modèles de perception du temps selon GRAHAM

Modèle de perception du temps	Représentation culturelle du temps			
	Représentation et mesure du temps	Durée du temps	Successions du temps	Vision du temps
Linéaire-séparable	Temps linéaire et divisible : il y a un passé, un présent et un futur. Progression des individus du passé, vers le futur	Segmentation du temps en compartiments discrets Individus semblant ne vouloir faire qu'une chose à la fois	Individus orientés vers le futur	Vision à l'anglo-saxonne du temps = vision occidentale
Circulaire-traditionnel	Système circulaire à des rythmes répétitifs en suivant une sorte de modèle cyclique.	Pas de segmentation du temps. Volonté de faire plusieurs choses à la fois	Individus considérés comme tournés vers le présent.	Vision du temps des cultures traditionnelles
Procédural-traditionnel	Activités conduites par les procédures plus que par le temps	Choses faites lorsque c'est à le bon moment, c'est-à-dire lorsque les facteurs dont dépend l'activité sont réunis	Individus orientés vers le présent.	Vision du temps des cultures orientales à peu d'histoire écrite, où la tradition culturelle passe par le biais d'une activité rituelle.

Source : BRASSIER C., L'impact du management du temps sur l'activité du vendeur, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Blaise PASCAL, 2003, p 39.

Le tableau 1-2 propose selon l'étude de GRAHAM trois modes de représentation du temps

- Le premier est linéaire, c'est le temps du futur, de l'irréversibilité. Ce temps apparaît au temps à linéaire-séparable défini par GRAHAM comme à un temps économique, fortement monochronique, social de l'agenda avec une forte programmation du temps<sup>14</sup>. C'est le temps des cultures occidentales

14 : GRAHAM R.J., à The role of perception of time in consumer research, Journal of Consumer Research, n°7, March 1981, p.336, cite par AUREGAN P: Influence des attributs temporels sur la perception et le comportement du dirigeant, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Caen, 1996, p.62.

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

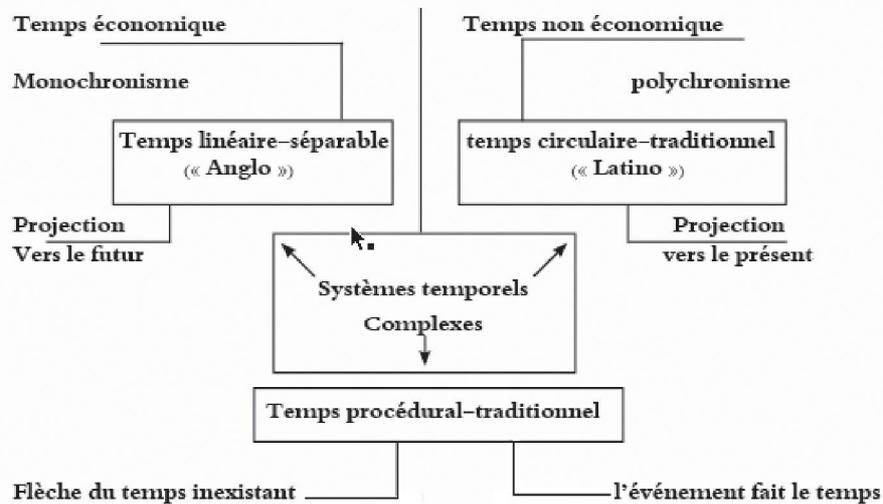
- Le second est fermé et cyclique, c'est le temps des rituels politiques et religieux, le temps des saisons. Ce temps est appelé à procédural traditionnel ú par GRAHAM. Il ne compte le à bon moment ú pour effectuer une tâche (temps non économique, flèche du temps quasi-inexistante, lien très fort entre les conditions du milieu naturel et les activités humaines, présence constante du sacré dans la vie quotidienne). C'est le temps des sociétés traditionnelles.

- GRAHAM propose un troisième type de temps: le temps à circulaire-traditionnel ú, un temps moins économique, qui met en valeur les répétitions et l'aspect cyclique des activités humaines avec un fort polychronisme. C'est le temps des sociétés primitives ou archaïques.

- Chacun de ces temps définis par GRAHAM est présent dans chaque société mais dans des proportions variables. Les sociétés occidentales seraient plutôt caractérisées par un temps à linéaire-séparable ú, même si l'aspect cyclique ou rituel du temps n'a pas complètement disparu. En revanche, les sociétés archaïques sont plus orientées sur les temps à circulaire-traditionnel ú ou à procédural-traditionnel ú.

La figure 1-2 proposée par NAPOLEON-BIGUMA et USUNIER, présente une carte synthétisant les différentes dimensions culturelles du temps.

Figure 2 : La carte des visions du temps



Source : NAPOLEON-BIGUMA C. et USUNIER J.C., à Gestion culturelle du temps: le cas Bantou ú, in GAUTHEY F. et XARDEL D., management interculturel, modes et modèles, Economica, Paris, 1991, p100.

L'apport de GRAHAM à l'étude de la perception du temps des individus est multiple. Il a d'abord décrit les modèles de temps en suggérant, à l'intérieur de chacun, un lien entre la représentation, de la durée et la succession du temps.

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

Il a ainsi esquissé une logique qui voudrait que les cultures occidentales soient davantage monochroniques et orientées vers le futur, tandis que les cultures traditionnelles seraient plutôt polychroniques et orientées vers le présent, voire le passé.

Après avoir présenté le concept de culture et les travaux ayant étudié la relation entre le temps et ce concept, nous allons maintenant nous intéresser à l'analyse de la dimension culturelle dans les entreprises algériennes. Plus précisément, nous nous attellerons à analyser la conception culturelle auprès des managers étudiés.

### 4. La conception culturelle du temps chez les managers algériens

Pour avoir une idée sur la conception culturelle du temps chez les managers algériens, nous avons demandé à ceux de notre échantillon de nous fournir des réponses sur leur représentation du temps en général avant de détecter leur type de culture par rapport au temps.

#### 4.1. La représentation du temps

La représentation du temps est un comportement temporel, elle reflète la manière dont les managers envisagent le temps. Les résultats obtenus par rapport à la représentation du temps sont inventoriés dans le tableau qui suit.

Tableau 3 : La représentation du temps chez les managers algériens

Libellés	Le temps est une ligne qui s'étend du passé vers le futur.		Le temps peut être planifié et découplé.	
	F	%	f	%
Pas du tout d'accord	42	3.43	108	8.82
Pas d'accord	51	4.16	102	8.33
Plutôt pas d'accord	87	7.10	109	8.90
Indécis	93	7.59	182	14.86
Plutôt d'accord	294	24	188	15.35
D'accord	397	32.41	271	22.12
Tout à fait d'accord	261	21.31	224	18.29
Total	1225	100	1225	100

Les résultats indiquent que dans leur majorité (77.72%) les managers questionnés ont une vision linéaire du temps. Ils considèrent que le temps comme une ligne droite qui s'étend du passé vers le futur car cette vision

### La conception culturelle du temps chez les managers algériens

concorde plus avec la réalité des affaires. De plus, cette représentation permet au manager de mieux se situer par rapport au temps en effectuant ses différentes activités pour atteindre ses objectifs.

De même, les managers s'orientent vers cette représentation car elle leur permet d'apprécier le caractère irréversible du temps. Le temps est une ressource rare, irremplaçable, et non stockable.

Par ailleurs, 22.28% des managers ne partagent pas cette vision dont 7.59% restent indécis sur la question. Cela montre l'existence d'une représentation non linéaire au sein des entreprises algériennes.

55.76% des managers sondés sont globalement et tout à fait d'accord que le temps peut être planifié et découplé. Ce résultat confirme que la représentation linéaire observée suite aux résultats de la première question est justifiée car le découpage du temps en unités et sa planification militent en faveur d'une perception linéaire du temps qui permet de mieux organiser le travail d'une façon séquentielle. En revanche, 44.24% des managers ne voient pas la possibilité de planifier le temps ou de le diviser en plusieurs unités dont 18.20% affichent une neutralité dans leur réponse.

En tout état de cause, ces résultats attestent que le monde des entreprises en Algérie se caractérise par des managers ayant une vision linéaire du temps. Ils perçoivent le temps comme une ligne allant du passé au futur passant par le présent. En plus le temps pour eux est planifiable et divisible.

Il reste maintenant à savoir si cette vision est économique ou non. Ce que va nous révéler les résultats du tableau suivant :

**Tableau 4: L'économicité du temps chez les managers algériens**

Libellé	Il est possible de gagner ou de perdre du temps		Le temps c'est de l'argent.	
	F	%	F	%
Pas du tout d'accord	105	8.57	103	8.41
Pas d'accord	182	14.86	184	15.02
Globalement pas d'accord	236	19.27	230	18.78
Indécis	197	16.08	200	16.33
Globalement d'accord	185	15.10	170	13.88
D'accord	181	14.78	191	15.59
Tout à fait d'accord	139	11.35	144	11.76
Total	1225	100	1225	100

La vision linéaire consiste à considérer le temps comme une marchandise, se gagne ou se perd, au même titre que l'argent.

### La conception culturelle du temps chez les managers algériens

Les résultats du tableau 4 montrent que 43.20% des managers algériens affichent leur désaccord avec la possibilité de gagner ou de perdre du temps contre 41.23% qui sont d'avis contraire et 16.08% qui restent neutres sur la question. De même, 42.21% des managers ne considèrent pas que le temps est de l'argent contre 41.23% qui approuvent leur accord avec cette expression et 16.33% qui sont ni en accord ni en désaccord.

Ces résultats montrent que la plupart des managers ont une perception non économique du temps du fait que la majorité ne voit pas la possibilité de perdre ou d'économiser le temps. Dans le même sens, la fameuse citation de BEN JAMIN FRANKLIN à Time is money qui a souvent dominé le monde des affaires pour exprimer l'importance du temps et sa ressemblance à la monnaie, n'est pas beaucoup appréciée par la majorité des managers interviewés.

Ce paradoxe d'avoir une vision linéaire et non économique s'explique, il nous semble, par le fait que les managers algériens n'arrivent pas à considérer le temps comme une ressource au même titre que le travail et l'argent ou de faire valoir le temps en terme d'argent, sa perte ou son économie signifie exactement la perte ou l'économie d'argent.

Un autre facteur d'ordre religieux peut être déterminant ; les musulmans estiment que le temps est donné, il ne leur appartient pas, c'est un don du dieu. JAROSSON constate que : « Dans les pays de tradition islamique, le temps appartient à Dieu. Il n'a donc pas de valeur pour l'homme, il n'est pas nécessaire d'en faire quelque chose. Le temps des autres m'appartient autant ou aussi peu que le mien puisque l'En et l'Autre appartiennent à Dieu »<sup>15</sup>.

Ce que font ressortir ces résultats nous permettent de dire que les managers algériens ont une perception linéaire mais moins économique du temps. Cela revient à infirmer notre sous hypothèse H1 qui stipule que les managers algériens ont une perception non linéaire et non économique du temps.

Pour mieux synthétiser les résultats de cette sous dimension (linéarité et économie du temps) nous avons additionné les notes de chaque item et divisé le total sur 4 (le nombre des items). Les résultats sont illustrés dans le tableau suivant :

**Tableau 5 : Le degré de linéarité et d'économie du temps chez les managers algériens**

Libellé	F	%	moyenne	Ecart-type
Perception linéaire et économique (supérieur à 4)	664	54.20	4.18	1.07
Perception non linéaire et non économique (inférieur à 4)	561	45.80		
Total	1225	100		

<sup>15</sup> JAROSSON B., op.cit, p.102

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

Le tableau 5 fait ressortir que les managers algériens ont en majorité une vision linéaire et économique du temps. La moyenne est supérieure à 4, elle est de 4.18. En effet 54.20% des managers perçoivent le temps comme étant séquentiel : un temps linéaire partant du passé, vers le présent et le futur. Cette linéarité est associée d'une vision économique quantitative du temps dans la mesure où il est possible de le perdre ou de l'économiser au même titre que l'argent ou un temps linéaire séparable selon la terminologie de GRAHAM. Il est à souligner que cette conception est fortement répandue dans le monde des affaires surtout dans les pays occidentaux.

° Inversement, nous remarquons que 45.80% des managers ont une perception non linéaire et non économique du temps. En d'autres termes ces managers ont un temps circulaire-traditionnel ou un temps procédural-traditionnel. Cela s'explique peut-être, et selon les résultats du tri croisé, par le niveau de formation, et le secteur d'activité. Les résultats montrent qu'en majorité les managers ayant un niveau de formation bas (inférieur au Bac) ont une vision non linéaire et non économique du temps. En revanche plus le niveau de formation est élevé, plus les managers optent pour une vision linéaire et économique du temps. De même le secteur d'activité influence sur la représentation du temps ; les managers dont l'activité est saisonnière (le tourisme et l'agriculture dans notre cas) perçoivent en majorité le temps comme non linéaire et non économique vu la nature cyclique de leurs affaires surtout en agriculture.

Cette vision ne concorde pas avec le management des entreprises basés sur un temps linéaire irréversible, qui éprouve de réelles difficultés à mettre en place une planification rigoureuse lorsque celle-ci est nécessaire (surtout pour les grands projets industriels).

Ce constat n'est pas adéquat avec les résultats de GRAHAM (du moins pour notre échantillon) qui énoncent que les sociétés traditionnelles (africaines) ont une conception circulaire-traditionnelle ou procédurale-traditionnelle, ce qui nous conduit à infirmer notre hypothèse H1 selon laquelle les managers algériens ont une représentation moins linéaire et moins économique du temps.

Ce premier indice culturel dans la conception du temps chez les managers algériens est très important dans la mesure où il permet d'éclaircir la valeur accordée au temps au sein des entreprises. Cependant, il est insuffisant pour apprécier la conception culturelle du temps ; le mieux est de le compléter par la détermination du type de culture qui régit le monde des entreprises algériennes.

### *4.2. Type de culture : le rapport par rapport au temps*

Dans le but de déterminer le type de culture des managers algériens vis-à-vis l'utilisation du temps (monochronique ou polychronique) ; nous avons procédé par le Polychronic Attitude Index, de KAUFMAN, LANE et LINDQUIST

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

(1991). Il s'agit d'une échelle composée de quatre items mesurant le degré d'accord des répondants allant de « Pas du tout d'accord » (1 point) à « Tout à fait d'accord » (7 point).

L'addition des points pour chaque item et sa division sur le total des items (4) nous donne une moyenne. Plus le score est faible (en dessous de 4), plus l'orientation du manager est monochronique ; plus le score est élevé (au-dessus de 4), plus l'orientation est polychronique.

Toutefois, avant de classer les managers selon ce critère binaire du temps, il est important de présenter les résultats pour chaque item comme suit :

**Tableau 6 : Type de culture chez les managers algériens**

Libellés	J'aime faire plusieurs choses en même temps		Je me sens bien en faisant plusieurs choses à la fois	
	F	%	F	%
Pas du tout d'accord	52	4.24	105	8.57
Pas d'accord	107	8.73	148	12.08
Plutôt pas d'accord	133	10.85	65	5.30
Indécis	92	7.51	72	5.87
Plutôt d'accord	206	16.82	200	16.33
D'accord	313	25.55	310	25.30
Tout à fait d'accord	322	26.28	325	26.53
Total	1225	100	1225	100

Les résultats du tableau 6 montrent le premier niveau d'analyse du degré de polychronicité. Il mesure ce que le manager estime bon pour lui lorsqu'il travaille. En d'autres termes, il mesure l'appréciation portée par le manager sur sa propre organisation temporelle.

° la lecture des résultats, il apparaît que les managers sondés sont polychroniques ; 68.85% d'entre eux aiment faire plusieurs activités en même temps contre 23.82% qui n'aiment pas s'engager dans plusieurs activités à la fois et seulement 7.51% qui restent indécis sur la question. Ce résultat est conforté par ceux du second item ; 68.16% des managers interviewés se sentent bien lorsqu'ils font plusieurs choses à la fois contre 25.95% qui affichent leur malaise à réaliser plusieurs activités à la fois et 5.87% qui restent neutre pour la question.

Ce constat explique que cette tendance à la polychronie n'est pas une nécessité de leur activité mais une préférence personnelle. En effet selon les résultats du tri croisé, il n'y a pas une différence significative qui peut justifier

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

cette tendance à la polychronie à travers les différents croisements effectués sur la variable sexe ; les femmes sont plus polychrones que les hommes

La concordance entre ce que le manager prétend aimer et ce qu'il fait réellement (ou prétend faire) peut ne pas être complète. Pour cela le second niveau d'analyse de l'échelle de KAUFMAN et alii concerne ce que le manager fait réellement. Il est mesuré par l'item à Lorsque je m'assois à mon bureau je travaille sur plusieurs projets à la fois.

**Tableau 7 :** Type de culture chez les managers algériens (suite)

Libellés	Les gens devraient essayer de faire plusieurs choses à la fois		Lorsque je m'assois à mon bureau, je travaille plusieurs projets à la fois	
	F	%	F	%
Pas du tout d'accord	92	7.51	63	5.14
Pas d'accord	106	8.65	78	6.36
Plutôt pas d'accord	81	6.61	69	5.63
Indécis	87	7.10	82	6.69
Plutôt d'accord	195	15.92	177	14.45
D'accord	319	26.04	374	30.53
Tout à fait d'accord	345	28.16	382	31.18
Total	1225	100	1225	100

La lecture des résultats du tableau 7 atteste que 76.16% des managers affirment travailler sur plusieurs projets en même temps. Ce pourcentage élevé affirme une forte tendance à la polychronie car malgré l'isolement dans leur bureau, les managers ne cessent pas de travailler sur plusieurs choses à la fois. A contrario, 17.13% des répondants affirment ne pas travailler de façon polychrone et 6.70% restent indécis sur la question. Ces managers préféreraient ne travailler que sur un seul projet à la fois. Ils ont une tendance à la monochronie.

Les résultats du deuxième niveau d'analyse confortent fortement ceux du premier niveau et affichent une forte tendance à la polychronie chez les managers algériens.

Le troisième et dernier niveau d'analyse s'intéresse à ce que le manager pense bon pour autrui. Cet aspect est mesuré par le dernier item à Les gens devraient essayer de faire plusieurs choses à la fois. Questionner les individus sur les comportements et les attitudes d'autrui constitue une bonne approximation de

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

leurs propres comportements

Un regard sur les résultats du tableau N° 1-7 indique que 70.12% des managers estiment qu'il est bon pour les gens d'essayer de faire plusieurs choses à la fois. Ce résultat va dans le même sens des résultats précédents.

° La lumière des résultats que nous avons ressortis sur la base de l'échelle de KAUFMAN et ALII, nous pouvons confirmer que les managers algériens affichent un comportement polychrone dans leur travail soit sur le plan de ce qu'ils aiment faire (premier niveau), soit sur le plan de ce qu'ils font réellement (deuxième niveau), et sur ce qu'ils pensent bon pour autrui (troisième niveau).

Le calcul du degré de polychronicité pour chaque manager nous a permis de les classer selon le critère binaire du temps introduit par HALL comme l'illustre le tableau suivant :

**Tableau 8 : Degré de polychronie chez les managers algériens**

Libellé	F	%	Moyenne	Ecart- type
Polychrones (supérieur à 4)	955	77.96	5.47	1.09
monochrome (inférieur à 4)	270	22.04		
Total	1225	100		

Les résultats du tableau 8 montrent que la culture du temps qui domine les entreprises algériennes est la culture polychrone ; la moyenne est supérieure à quatre (5.47), ce qui reflète un degré de polychronisme élevé.

D'ailleurs, la majorité des managers sondés sont de comportement polychrone. Ils s'engagent sur une période de temps, dans plusieurs activités à la fois. En effet, les calculs montrent que 77.96% des managers ont un degré de polychronicité supérieur à quatre (4), alors que les 22.04% des managers qui sont de comportement monochrome, préfèrent de se concentrer sur une seule activité et de réaliser le travail de manière séquentielle.

Ce constat confirme notre hypothèse H2 qui postule que les managers algériens ont un comportement polychrone dans l'accomplissement de leurs activités. Cette analyse concorde avec les résultats de HALL qui affirmait que les cultures (latines, africaines et méditerranéennes) sont caractérisées par un temps polychronique.

L'analyse de la conception culturelle du temps chez les managers algériens nous a permis de confirmer que la polychronie est une caractéristique dominante dans l'accomplissement de leurs activités malgré une représentation dans l'ensemble linéaire et économique du temps.

Cette contradiction s'explique, nous semble-t-il, par l'importance accordée au temps et son utilisation réelle. La société dans laquelle nous vivons peut déterminer notre conception du temps.

### Conclusion

Cette étude nous a permis de mettre en évidence les déterminants de la conception culturelle du temps. La représentation du temps et le rapport entretenu avec le temps constituent deux éléments essentiels pour une appréhension culturelle. A ce propos, les managers algériens ont une vision linéaire et économique du temps et sont caractérisés par un comportement polychrone.

Les managers algériens ont en majorité une vision linéaire et économique du temps. Ils perçoivent le temps comme étant séquentiel : un temps linéaire partant du passé, vers le présent et le futur. Cette linéarité est associée d'une vision économique quantitative du temps dans la mesure où il est possible de le perdre ou de l'économiser au même titre que l'argent.

De même, il apparaît que les managers sondés sont de culture polychronique ; ils aiment faire plusieurs activités en même temps et se sentent bien lorsqu'ils font plusieurs choses à la fois. Ce qui explique que cette tendance à la polychronie n'est pas une nécessité de leur activité mais une préférence personnelle.

Enfin, il est à souligner que la présente étude s'est largement inspirée d'une méthodologie quantitative reposant sur le recueil et le traitement de données en utilisant la technique de l'enquête. Nos conclusions sont donc formulées sans oublier que toute tentative d'explication des comportements humains doit, par nature, être empreinte de beaucoup de modestie et de relativité.

## La conception culturelle du temps chez les managers algériens

### Bibliographie :

- BARABEL M et MEIR O : *Manager*, Dunod, Paris, 2006.
- BERGADAA M., à *Le temps et le comportement de l'individu* , deuxième Partie, in revue *Recherche et Applications en Marketing*, Vol IV, N°1, 1989
- BESSON M., *L'impact de la culture nationale sur les systèmes de rémunération des vendeurs en Europe* /cadre conceptuel et étude du secteur bancaire- Thèse de Doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas, 1997.
- BRASSIER C., *L'impact du management du temps sur l'activité du vendeur*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Blaise PASCAL, 2003.
- DECENZO D. et ROBBINSS., *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, 6eme édition, Pearson Education, Paris, 2008.
- DJELASSI S. et FERRANDI J.M., à *L'influence de la perception du temps sur l'achat par catalogue* , in *Revue Française de Gestion*, N°162, 2006.
- GRAHAM R.J., à *The role of perception of time in consumer research* , *Journal of Consumer Research*, n°7, March 1981, p.336, cite par AUREGAN P: *L'influence des attributs temporels sur la perception et le comportement du dirigeant*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Caen, 1996.
- HALL E.T., *L'usage de la vie, temps culturel, temps vécu*, Seuil, Paris, 1984.
- JAROSSON B., *Briser la dictature du temps, comprendre ce qu'est le temps pour mieux le vivre*, 2eme édition, Maxima, Paris, 2004.
- NAPOLEON-BIGUMA C. et USUNIER J.C., à *Gestion culturelle du temps : le cas Bantou* , in GAUTHEY F. et XARDEL D, *management interculturel, modes et modèles*, Economica, Paris, 1991.
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996.