

La conception sociale du temps chez les managers algériens

Par : Dr. Hassane OUACHERINE

Maître de Conférences à EHEC d'Alger

Mots clés : conception du temps, conception sociale, budget temps, allocation du temps, socialisation du temps, structuration du temps.

Résumé :

La sociologie s'intéresse à l'évolution de la société actuelle et aux raisons de cette évolution. Le temps futur n'est plus la simple extrapolation d'une ligne reliant le passé au présent. Le temps est un construit social. La façon dont il est exprimé, utilisé et structuré permet de pénétrer une culture. Le sociologue détermine librement la durée d'étude qui l'intéresse. L'attitude d'analyse la plus courante consiste à se concentrer sur la façon dont le temps est utilisé. Ce sont les budgets temps. Ce concept a été repris en gestion dans de nombreuses études sur l'allocation du temps.

Tout au long de cet article nous allons examiner la conception sociale du temps chez les managers algériens en parcourant la littérature sur le lien entre la sociologie et le temps, puis analysant le degré de socialisation du temps ainsi que sa structuration chez les managers algériens suite aux résultats 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.

À 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 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 essaye 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 rapport avec le temps.

Pour nous, l'expression « 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* »¹. 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 sociale du temps du point de vue de nos managers en fournissant des éléments d'analyse de la socialisation du temps, et la structure 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* »²

La manière avec laquelle l'individu perçoit le temps et le conceptualise est fonction de plusieurs éléments sociaux. Le facteur social apparaît donc comme étant primordial pour comprendre et justifier les nuances essentielles existant dans la perception du temps d'un peuple à un autre. Pour cela cette contribution a pour objet d'examiner les travaux fondamentaux en la matière, et d'analyser les facteurs déterminant de la conception sociale du temps dans le cas des managers algériens (la socialisation et la structuration du temps).

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

- Quel est le degré de la socialisation du temps chez les managers algériens?
- Comment les managers algériens structurent 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. À l'inverse de la conception positiviste, pour qui la réalité est connaissable et considérée comme objective, et par conséquent, elle cherche avant tout à la prédire avant de la comprendre. La conception constructiviste, ne reconnaît pas la possibilité de connaître *in fine* le réel. Selon WACHEUX, « *Le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer* »³. 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 précédemment 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 willayas de différents secteurs économiques. Le personnel interrogé dans notre recherche est

¹ DJELASSI S. et FERRANDI J.M., « *L'influence de la perception du temps sur l'achat 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*, 2^{ème} édition, Maxima, Paris, 2004, PP 31.32.

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

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* »¹.

Après avoir testé notre questionnaire auprès de 40 managers algériens, deux voies ont été suivies pour l'administrer : la première est le face à face² (220 managers). La seconde est le recours à l'enquête en ligne³ (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 « pas du tout d'accord » (noté 1 point) à « tout à 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 : le temps des managers algériens est fortement socialisé.*

H2 : le temps des managers algériens est mal structuré.

1. Sociologie et temps (revue de la littérature)

La sociologie comme discipline essentielle du champ des sciences humaines a pour objet l'étude des interactions sociales et culturelles entre acteurs individuels et collectifs. « *La sociologie oriente sa réflexion sur les groupes humains, et cherche en priorité à comprendre les déterminants collectifs des attitudes et comportements des acteurs et des groupes* »⁴.

La vision économique est à l'origine des études sociologiques sur le temps. La volonté d'évaluer la situation économique et sociale des individus afin de l'améliorer a donné naissance aux premières études de budget-temps. Un premier axe de recherche, consiste en une approche descriptive de l'allocation du temps aux activités par les individus.

¹ BARABEL M et MEIR O : *Manageor*, Dunod, Paris, 2006, P.165.

² 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.

³ La voie électronique repose sur la sélection des managers à partir du réseau professionnel VIADEO. 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 VIDEO est un réseau payant et contient plus de 35 millions de professionnels.

⁴ DECENZO D et ROBBINS S., *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, 6^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2008, p44.

Cette approche est apparue d'abord dans l'ex-URSS, avec l'enquête de STRUMILIN en (1922)¹, puis aux Etats-Unis avec celle de SOROKIN et BERGER (1939)². Ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que ces travaux se développent et traversent l'océan pour arriver en Europe.

En 1972, SZALI³ propose comme outil d'analyse le « budget-temps ». Cet instrument consiste en la description d'un grand nombre d'activités (96 activités chez SZALI). Les individus doivent signifier le temps (par tranche de 15 minutes) qu'ils allouent à chaque activité. Ces données peuvent être utilisées de manière descriptive et permettent d'établir un certain nombre de corrélations entre les déterminants sociodémographiques et la propension à consacrer plus ou moins de temps aux activités définies.

Selon Michelle BERGADAA⁴, le budget temps permet donc d'obtenir une photographie du comportement de la société à un moment précis du temps. Ces données peuvent alors être utilisées à diverses fins.

- Une norme d'aide à la décision en politique publique
- Un indicateur social qui prend le temps que les individus désireraient consacrer à une activité et le temps réellement imparti à celle-ci comme mesure du bonheur
- Un indicateur de mesure du style de vie dans les études transculturelles comme signe de l'évolution sociale et outil de comparaison entre pays.

Sur le plan de la gestion, la question de la mesure du temps a pris de l'importance à partir de la fin des années soixante-dix lorsque les chercheurs ont mis en évidence l'impact de ce facteur sur le comportement de l'individu. La notion budget-temps a incité les chercheurs à observer comment les individus partagent leurs temps entre différentes activités. A partir de là, plusieurs modèles statiques et dynamiques d'allocation du temps ont vu le jour.

1.1.1. Les modèles statiques d'allocation du temps

Les modèles statiques sont des modèles descriptifs qui montrent comment les individus allouent leurs temps entre essentiellement trois catégories : le temps rémunéré, le temps contraint et le temps discrétionnaire.

Deux modèles peuvent représenter ce type d'approche, le modèle de HENDRIX, KINNEAR et TYLOR (1979) et celui de FELDMAN et HORNIC (1981).

1.1.1.1. Le modèle de HENDRIX, KINNEAR et TAYLOR

Le modèle de HENDRIX, KINNEAR et TAYLOR (1979) est représentatif des modèles traditionnels d'allocation du temps, utilisé tout d'abord en marketing pour améliorer la compréhension du comportement du consommateur.

Les auteurs proposent un modèle qui met en évidence l'importance du facteur temps dans le processus de décision du consommateur et qui va de pair avec le processus que les individus utilisent pour segmenter le temps. Ils ont donné au temps une structure dichotomique composée de deux parties afin de classer les comportements des individus le long d'un continuum allant des formes obligatoires aux formes discrétionnaires des activités. Les activités obligatoires désignent les activités pour lesquelles l'individu est contraint par un besoin physiologique ou social (par exemple, manger, dormir, etc.). Les activités discrétionnaires désignent les activités pour lesquelles l'individu contrôle davantage le temps alloué.

¹ PRONOVOST G., *La sociologie du temps*, De Boeck Université, Bruxelles, 1996, p.31.

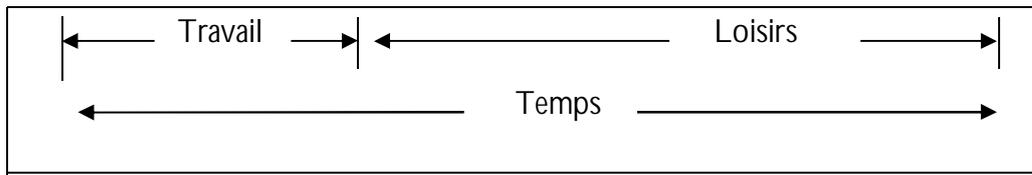
² Ibid., p.34.

³ SZALI., cité par BERGADAA M., « *Le temps et le comportement de l'individu* », première Partie, in revue Recherche et Applications en Marketing, Vol III, N° 4, 1988, p.42.

⁴ Ibid. p.67.

Ils considèrent que les activités appartiennent à l'univers du travail ou l'univers des loisirs comme le montre la figure suivante :

Figure 1 : La structure dichotomique du temps selon HENDRIX, KINNEAR et TAYLOR



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.65.

Ainsi, c'est souvent un classement en activités obligatoires et activités discrétionnaires ou encore en travail et loisirs. Cela signifie que toute activité appartient à l'un ou à l'autre des domaines de façon exclusive. Cette approche est trop restrictive, puisque l'ensemble des activités qui contiennent à la fois des éléments obligatoires et discrétionnaires est ignoré.

Pour contourner cette limite, HENDRIX, KINNEAR et TAYLOR choisissent de segmenter les activités en trois catégories de temps. Ils partent du principe que les activités se produisent le long d'un continuum et qu'un individu dispose d'un degré de latitude pour choisir, dans le court terme, la somme de temps employée dans chacune des trois catégories de temps. Ainsi, à une extrémité du continuum, nous trouvons les activités dites inélastiques, pour lesquelles l'individu ne dispose d'aucune latitude dans la détermination du temps à leur allouer. Il s'agit par exemple du temps de travail pour les salariés.

À l'autre extrémité du continuum, nous trouvons les activités dites discrétionnaires, pour lesquelles l'individu a toute latitude en matière de détermination du temps. Ceci concerne par exemple les loisirs. Enfin, entre ces deux extrêmes, nous trouvons les activités dites intermédiaires auxquelles est associée une certaine latitude. Ce sont par exemple les activités ménagères ou la préparation des repas.

Le modèle d'allocation du temps de HENDRIX, KINNEAR et TAYLOR a le mérite de donner une taxinomie exhaustive des activités, puisque toute activité dans laquelle un individu s'engage peut être classée dans l'une des trois catégories. Les auteurs ont également introduit la notion de facteurs modérateurs de la décision d'allocation du temps des individus, qu'ils appellent « conditions antérieures » (par exemple, l'âge des individus, leur situation familiale, leur santé, etc.).

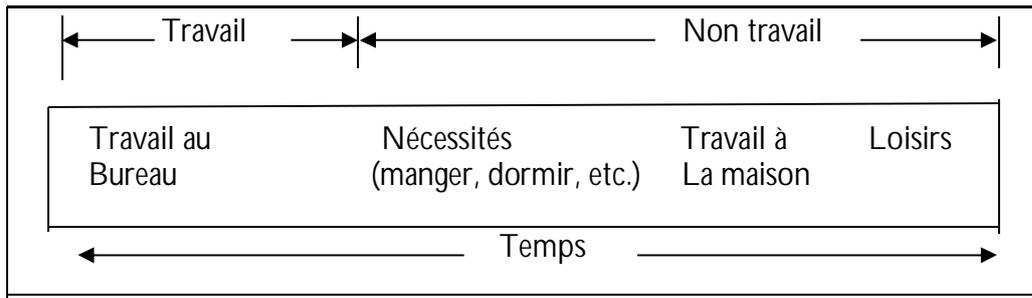
Plusieurs limites existent pour ce modèle. Les auteurs n'admettent l'influence des facteurs modérateurs que sur une catégorie d'activités, les « activités intermédiaires ». Ensuite, ils ont retenu le caractère « court terme » de la décision d'allocation du temps, ce qui implique que les individus ne tiennent pas compte de leur préoccupation à moyen ou long terme dans la détermination de leurs activités immédiates. Enfin, la restriction la plus importante de ce modèle, que nous retrouvons dans les modèles statiques, est de suggérer que la somme de temps passée dans les trois catégories au cours d'une journée est égale à vingt-quatre heures. Ils omettent le fait qu'un individu peut être engagé dans plusieurs activités en même temps et donc que la somme peut dépasser vingt-quatre heures.

1.1.1.2. Le modèle de FELDMAN et HORNIC

Dans la détermination du processus d'allocation du temps, FELDMAN et HORNIC (1981) sont allés plus loin que le simple partage du temps entre différentes activités. Ils ont intégré les influences comportementales dans la décision d'allocation du temps.

Ils partent d'une structure dichotomique du temps, découpée entre le travail et le non travail en proposant une classification qui retient quatre types de temps mutuellement exclusifs : le travail professionnel, les nécessités (les obligations telles que manger, dormir, etc.), le travail domestique et les loisirs. Cette structure est illustrée dans le schéma ci-dessous :

Figure 2: La structure dichotomique du temps selon FELDMAN et HORNIC



Source : BRASSIER C., op.cit, p.67.

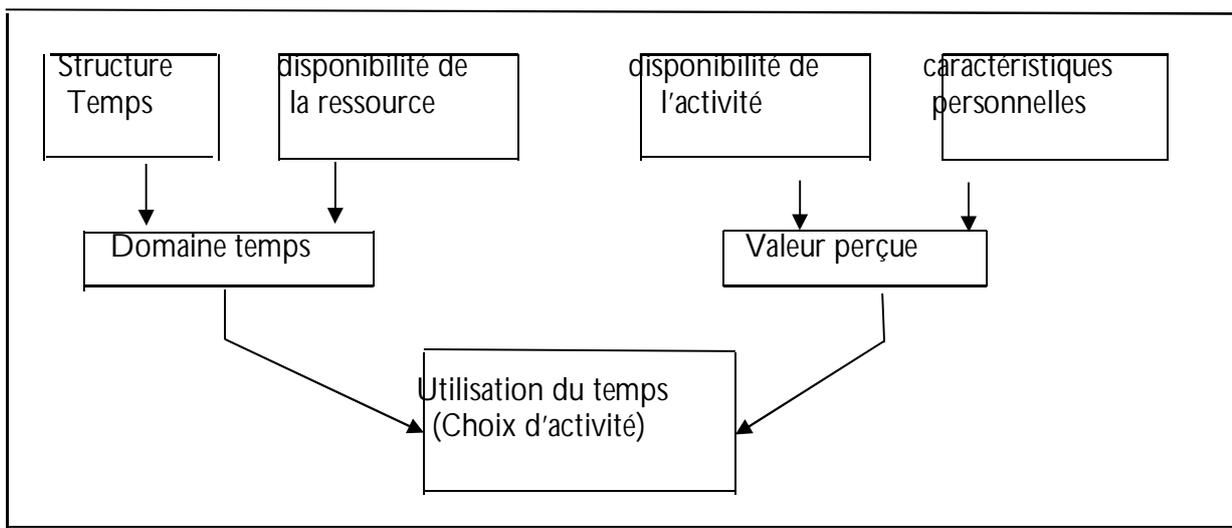
Les auteurs suggèrent que les activités évoluent le long d'un continuum qui reflète la dimension perceptuelle obligatoire ou discrétionnaire. Ils rejoignent, en ce sens, la classification de HENDRIX, KINNEAR et TAYLOR : à une extrémité du continuum, nous trouvons des activités relativement peu élastiques pour lesquelles l'individu n'a aucune latitude dans la détermination de la contribution en temps ; à l'autre extrémité, nous trouvons les activités discrétionnaires sur lesquelles l'individu peut exercer virtuellement une latitude complète ; entre les deux, nous trouvons les activités intermédiaires.

Le problème de la disponibilité de la ressource se pose également. Le temps est une ressource limitée ; les individus doivent faire des choix parmi les activités selon la satisfaction qu'ils pensent en retirer. Pour cela FELDMAN et HORNIC ont développé un modèle conceptuel consolidé sur la base que la décision d'allocation du temps de l'individu est gouvernée par l'interaction de plusieurs séries de facteurs.

- Les facteurs économiques, représentant les limitations de ressources en argent, en temps et en espace ;
- Les attributs personnels, incluant les caractéristiques socio-économiques et démographiques ;
- Les valeurs subjectives individuelles exprimées en préférence pour les activités ;

Les types de situation.

Figure 3 : Le cadre de travail dans les décisions d'allocation du temps selon FELDMAN et HORNIC



Source : BRASSIER C., op.cit, p.69.

Par rapport au modèle d' HENDRIX, KINNEAR et TAYLOR, celui-ci offre deux avantages considérables. Tout d'abord, lorsqu'un individu choisit une activité, il alloue les ressources de temps, d'argent et d'espace entre les quatre composantes du temps (le travail, les obligations, le travail domestique et les loisirs), et pas seulement la ressource de temps. Le lien entre le temps et l'argent retrouve ici toute son importance. Ensuite, l'activité spécifique choisie dépend de sa signification subjective et de la présence de variables environnementales au moment du choix.

Cependant, une limite importante persiste. Les auteurs n'intègrent pas dans leur modèle le fait que les considérations et les décisions temporelles d'un individu sont instables et qu'elles peuvent changer au cours du temps : elles ne sont pas statiques, mais dynamiques. C'est l'objet du prochain point.

1.1.2. Les modèles dynamiques d'allocation du temps

Les modèles statiques d'allocation du temps ont décrit la manière dont les individus partagent leur temps au cours d'une période, en intégrant parfois l'influence des facteurs internes ou externes à l'individu. Ils représentent de manière stable et durable la décision d'utilisation du temps des individus, comme si elle était figée.

Comme le temps est une variable culturelle, il est donc envisageable que les individus décident d'utiliser différemment leur temps selon le moment qu'ils vivent ou selon les personnes qui les entourent. La décision d'allocation du temps n'est pas statique, elle est dynamique. C'est à partir de cette notion que DENTON¹ propose son modèle de style de temps.

Afin d'avoir une vision globale du style de temps d'un individu, DENTON a retenu huit classifications des activités liées au temps. Ces catégories sont : le travail rémunéré, le sommeil, les travaux domestiques, la famille, le shopping, l'utilisation des médias, la religion et les passe-temps. La personnalité, la culture ou encore la situation économique ont une influence directe sur la définition de ces catégories et, en conséquence, sur le style de temps global de l'individu.

L'ensemble de ces activités est considéré comme discrétionnaire, c'est-à-dire que les individus peuvent décider du temps à utiliser pour chacune d'entre elles. C'est encore une différence par rapport aux modèles précédents, et notamment celui de FELDMAN et HORNIC, qui considère comme discrétionnaire un seul type d'activités.

Ce qui rend le modèle de DENTON dynamique, c'est que le style de temps d'un individu est continuellement modifié par les relations personnelles et par un ensemble de « tactiques adaptatives ».

D'une part, la personnalité de l'individu et ses relations personnelles façonnent son style de temps. La plupart des individus ont un groupe de référence (famille, amis proches, collègues de travail, etc.) qui intervient dans leurs activités quotidiennes et qui influence leur manière de se comporter. C'est ce que l'auteur appelle « l'effet des relations personnelles ».

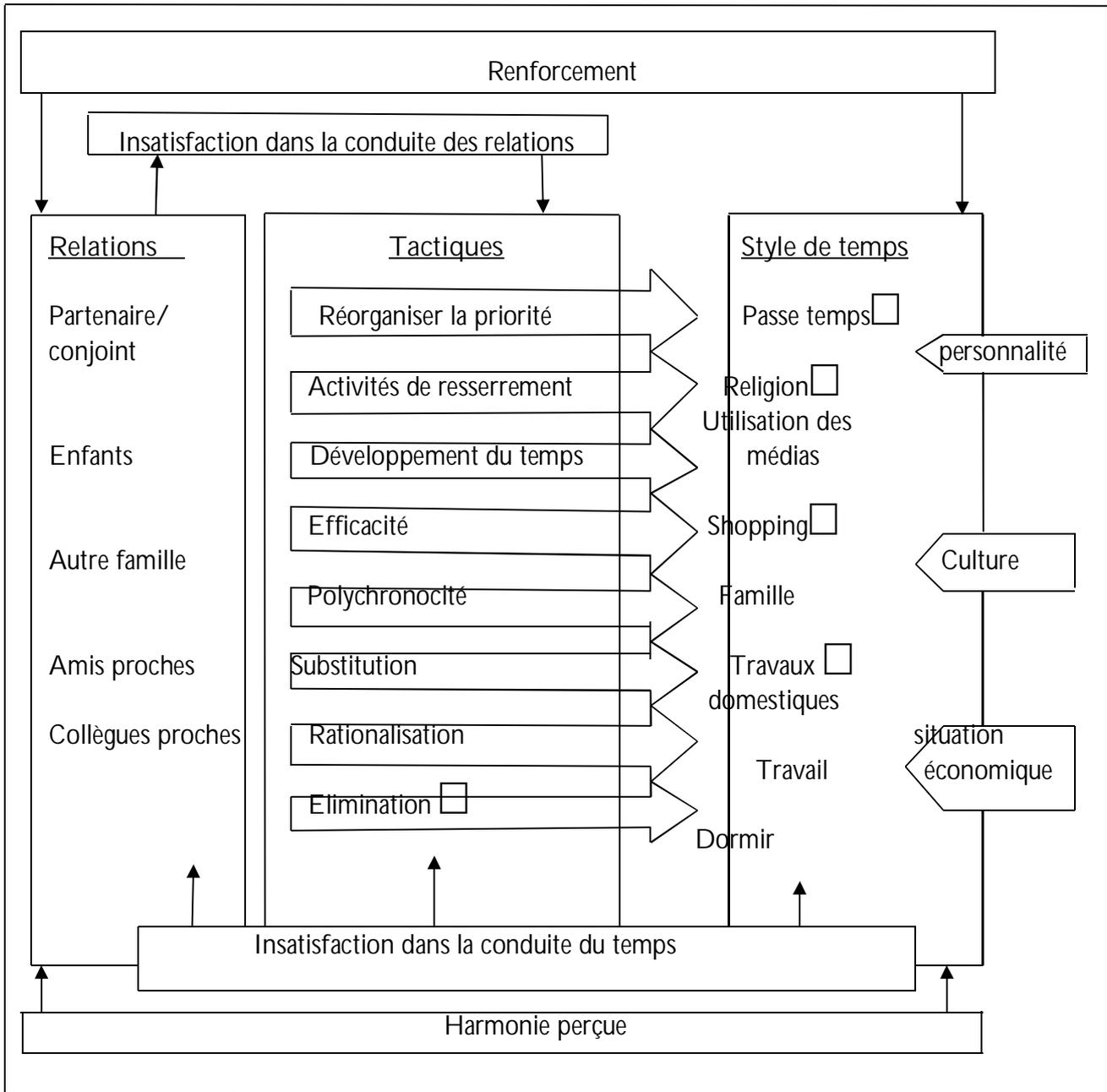
D'autre part, il existe des tactiques qui permettent à l'individu de s'adapter aux différentes pressions d'utilisation du temps, qu'il peut subir lorsque son style de temps ne lui convient plus. « *C'est là le principal élément qui rend le modèle de DENTON dynamique puisqu'il peut évoluer au fil du temps. C'est l'effet des tactiques adaptatives* »².

¹ Cité par BRASSIER C., op.cit, p73.

² Ibid, p75.

Le modèle de DENTON peut être illustré dans la figure suivante :

Figure 4: Le modèle dynamique de style du temps de Denton



Source : BRASSIER C., op.cit, p.78.

L'auteur propose une relation réciproque entre le style de temps d'un individu et ses référents relationnels. Un ensemble de tactiques adaptatives permet aux individus de modifier leur style de temps pour parvenir à une osmose personnelle. En fait, si le style de temps d'un individu est satisfaisant pour lui-même et pour ses relations personnelles, alors il est renforcé. Si, au contraire, il ne satisfait pas ses propres besoins ou ceux de ses relations personnelles, l'individu a recours aux tactiques adaptatives pour rétablir le niveau de satisfaction souhaité. Parmi elles, se trouve la polychronocité, soit la capacité à faire plusieurs choses à la fois. L'individu a ainsi la possibilité de gérer son temps comme il le souhaite pour parvenir à une harmonie perçue.

Le principal avantage de ce modèle est d'être dynamique par rapport aux précédents modèles qui sont statiques. Il permet à un individu d'adapter son style de temps selon ses besoins et selon ceux de son entourage. Cependant, il présente une limite majeure. Nous ne savons pas comment les individus font leur choix parmi les tactiques adaptatives, ni comment les variables contextuelles interviennent. Denton n'a pas tenu compte, dans son modèle, de l'influence des facteurs développés précédemment par FELDMAN et HORNIC, c'est-à-dire les facteurs économiques, les attributs personnels, les valeurs subjectives de l'individu et les types de situations.

1.2. La conception sociale du temps chez les managers algériens

L'étude de la conception sociale du temps chez les managers algériens nous amène à analyser deux variables essentielles : la socialisation du temps et sa structuration.

1.2.1. La socialisation du temps

Dans le but de mesurer le degré de socialisation du temps chez les managers de notre échantillon, nous avons demandé à chacun d'eux de préciser son degré d'accord ou de désaccord à une liste de questions qui testent son attachement à sa famille, ses collègues et ses amis. Les résultats enregistrés par rapport à cette question sont rapportés dans le tableau qui suit.

Tableau 1: La socialisation du temps chez les managers algériens

Libellé	Mes obligations familiales passeront au premier plan devant mes obligations professionnelles.		je n'hésite pas à donner du temps aux autres même aux dépens de mes activités propres.		les gens (la famille, les collègues, les amis) sont plus important pour moi que le fait de finir mon travail.	
	F	%	f	%	F	%
Pas du tout d'accord	95	7.76	111	9.06	118	9.63
Pas d'accord	106	8.65	120	9.80	141	11.51
Légèrement d'accord	117	9.55	167	13.63	163	13.31
Indécis	50	4.08	88	7.18	79	6.44
Légèrement d'accord	160	13.06	203	16.57	200	16.33
D'accord	401	32.73	316	25.80	310	25.30
Tout à fait d'accord	296	24.16	220	17.96	214	17.47
Total	1225	100	1225	100	1225	100

Selon les résultats du tableau ci-dessus nous remarquons que la tendance des managers algériens est la construction de relations de long terme avec des membres de la famille, des amis et des collègues.

En effet, 59.10% des managers estiment que le temps professionnel n'est pas aussi important que le temps des gens. La famille, les amis et les collègues autant d'éléments prioritaires d'allocation du temps. D'ailleurs, 60.33% n'hésitent pas à donner du temps aux autres même aux dépens de leur temps professionnel. De même, la famille occupe une place centrale dans la vie des managers ; 69.96% d'entre eux placent les obligations familiales au premier rang devant les obligations professionnelles.

Ces résultats montrent à combien l'emprise de la famille, de la vie sociale et de la convivialité est si importante dans la détermination du temps professionnel des managers algériens.

Pour mieux comprendre cette influence sur le manager, nous avons calculé leur degré de socialisation du temps afin de les classer selon ce principe en deux catégories comme le montre le tableau suivant :

Tableau 2 : Le degré de socialisation du temps des managers algériens

Libellé		l %	Moyenne	Ecart-type
Temps fortement socialisé (supérieur à 4)	876	71.51	5.69	1.31
Temps moins socialisé (inférieur à 4)	349	28.49		
Total	1225	100		

L'analyse du degré de socialisation du temps nous renseigne que le temps des managers algériens est caractérisé par une forte socialisation, la moyenne est supérieur à quatre, elle est de 5.69. En plus les résultats du tableau montrent que le temps de la majorité (71.51%) des managers est fortement socialisé alors que seulement 28.49% des managers sont en dessous de la moyenne donc leur temps est moins socialisé.

Cette forte socialisation s'explique par la domination de la culture polychrone chez les managers étudiés. Les individus polychrones privilégient le développement durable de relations avec les autres, et la famille passe toujours avant le travail.

Dans le même sens F.TLATLI confirme que : « *La culture polychrone est orientée vers les gens, les relations humaines et la famille qui est le noyau de son existence. En l'absence de plans, s'il y a crise, la famille vient en premier lieu, avant les amis, et, qui plus est, les relations d'affaires. Il ne faut, dès lors, pas s'étonner si certains rendez-vous sont annulés ou des entretiens écourtés. Un cadre africain disait : les hommes d'affaires passent, la famille reste* »¹.

Cette analyse confirme les résultats de Hall qui augurait que : « *Les individus polychrones sont profondément impliqués dans les affaires des autres, et se sentent contraints de rester en contact les uns avec les autres. Le moindre détail d'une histoire est noté et enregistré. Aussi la connaissance mutuelle des individus est extraordinairement développée. Les relations qu'ils entretiennent sont l'essence de leur existence* »².

À la lumière de ces analyses nous pouvons confirmer notre hypothèse H1 qui stipule que le temps des managers algériens est fortement socialisé.

1.2.2. La structuration du temps

La structuration du temps exprime le degré d'équilibre dans l'utilisation du temps par le manager et la présence de certaines habitudes dans la façon de le dépenser ; comme le chevauchement entre le temps de travail et celui du non travail, le retard et la procrastination. Les résultats de l'étude par rapport à ces questions sont rapportés dans le tableau qui suit.

Tableau 3 : La structure du temps des managers algériens

Libellé	Je pense que mon temps n'est pas équilibré entre le travail, la famille et mes loisirs		J'ai tendance à chevaucher le temps du travail avec celui du non travail.		J'ai à l'habitude de remettre à plus tard.		J'ai de l'habitude d'être en retard.	
	F	%	f	%	f	%	F	%
Pas du tout	68	5.55	104	8.49	103	8.41	98	8.00

¹ F.TLATLI., *Gérer son temps efficacement pour mieux vivre et réussir*, éditions ANTHEMIS, Louvain-la-Neuve, 2008, p.44.□

² HALL E.T., *La danse de la vie, temps culturel, temps vécu*, Seuil, Paris, 1984, pp62.63.

d'accord								
Pas d'accord	74	6.04	145	11.84	119	9.71	107	8.73
Légèrement pas d'accord	82	6.69	140	11.43	110	8.97	80	7.11
Indécis	96	7.84	69	5.63	94	7.67	89	7.26
Légèrement d'accord	215	17.55	192	15.67	193	15.76	186	15.18
D'accord	370	30.20	357	29.14	328	26.77	400	32.65
Tout à fait d'accord	320	26.12	218	17.80	278	22.70	265	21.63
Total	1225	100	1225	100	1225	100	1225	100

Le tableau 3 fait ressortir un fort sentiment de déséquilibre dans la répartition du temps des managers interrogés. 73.87% d'entre eux confirment l'absence d'une allocation équilibrée du temps disponible. Tandis que, 18.48% affichent un avis contraire et 7.84% restent indécis.

En principe, chaque manager dispose d'une journée de 24 heures à répartir de manière équilibrée entre trois options du temps : le travail, la famille et le loisir. Néanmoins, les résultats attestent d'une mauvaise allocation du budget temps pour les options précédentes.

De même, il en ressort de l'étude, une non distinction entre le temps du travail et celui du non travail est fortement ressentie chez les managers algériens. 62.61% ont tendance à chevaucher le temps obligatoire (le temps du travail) avec le temps discrétionnaire (le temps du non travail). Cela revient à dire que la majorité des managers ont du mal à accomplir leurs activités dans le temps imparti. Et en conséquence, la nécessité de les achever après les heures du travail au détriment du temps personnel ou familial.

Le deuxième volet d'analyse dans la structure du temps concerne les habitudes des managers vis-à-vis le temps du travail.

Les résultats du tableau montrent une forte procrastination dans l'accomplissement du travail à effectuer (65.23%). Seulement 27.09% des répondants sont en désaccord quant à l'idée de remettre leurs activités à plus tard, et 7.67% ne sont ni en accord ni en désaccord sur la question. Cette forte procrastination confirme le déséquilibre affiché dans la répartition du temps car remettre à plus à tard cumule davantage le volume des activités à réaliser dans un espace de temps restreint. Un tel cumul conduit automatiquement à passer plus de temps afin de les finir au détriment du temps personnel ou familial et par conséquent des retards qui s'allongent de plus en plus.

D'ailleurs, 69.46% des managers ont l'habitude d'être en retard dans le travail ou pour leurs rendez-vous. En revanche, seulement 23.84% affirment le contraire et 7.26% restent neutres pour la question.

Cette forte tendance pour les retards atteste de la faible importance accordée au respect du temps, car la ponctualité constitue un signe de professionnalisme et une marque de prise en considération du temps comme un facteur critique. Le tableau illustre le degré de structuration du temps :

Tableau 4 : Le degré de structuration du temps des managers algériens

Libellé	F	%	moyenne	Écart-type
Temps structuré (inférieur à 4)	343	28.00	5.21	1.28
Temps mal structuré (supérieur à 4)	882	72.00		
Total	1225	100		

La lecture des résultats du tableau 4 nous montre que le temps des managers sondés est mal structuré, la moyenne de structuration est en dessous de quatre, elle est de 5.21. Nous constatons que le temps des managers algériens est caractérisé par un fort déséquilibre et un chevauchement entre le temps du travail et celui du non travail. En plus, la procrastination et le retard sont deux habitudes qualifiantes du comportement de ces managers.

D'ailleurs, 72% des managers sont caractérisés par une moyenne de la structuration du temps inférieur à quatre, alors que 28% ont un temps structuré.

Ces constats s'expliquent certes par la forte socialisation du temps. Plus le temps est socialisé moins d'importance est accordée au travail. En outre, le comportement polychrone favorise l'engagement dans plusieurs tâches en même temps, ce qui engendre souvent un cumul d'activités inachevées énorme et par conséquent des retards importants.

D'ailleurs, B. JAROSSON affirme que : « *Les méditerranéens, ont tendance à faire plusieurs choses à la fois. On peut avoir l'impression, de l'extérieur, qu'ils agissent dans le plus complet désordre, sans soucis d'efficacité. Il n'en est rien. Leur manière d'agir relève d'une logique qui n'est pas binaire mais floue* »¹. Cela est dû, toujours selon JAROSSON, au rapport à la finitude entre le monochrome et le polychrone « *Pour un monochrome, un travail n'a de valeur que s'il est fini. Pour un polychrone, il est moins important de le finir* »².

Par ailleurs, HOFSTEDE montre que, « *Dans les pays à fort indice du contrôle de l'incertitude dont les pays arabophones font partie, les gens n'accordent pas autant de valeur au travail. Le temps est un repère commode pour s'orienter, la précision et la ponctualité doivent s'apprendre* »³.

En outre, JAROSSON ajoute que dans les pays musulmans : « *Il n'est pas grave d'être en retard. Les horaires ne sont qu'indicatifs. Le comportement est polychrone, ce qui est une façon de ne pas reconnaître la valeur du temps des autres* »⁴.

Nous pouvons donc déduire que le manager algérien n'accorde que peu d'importance à l'utilisation de son temps dans la mesure où la répartition de son temps entre le travail, la famille et les amis est déséquilibrée. En outre le chevauchement entre le temps du travail et celui du non travail est une habitude chez la plupart des managers. Sans oublier aussi la forte procrastination et le non-respect des rendez-vous, deux mauvaises habitudes qui accentuent la perte du temps ou son utilisation de manière inutile. Cela nous conduit à corroborer notre sous hypothèse H2 selon laquelle le temps des managers algériens est mal structuré.

Conclusion

Cette contribution nous a montré ce qui caractérise la conception sociale du temps chez les managers algériens. La plupart des managers sont dotés d'une forte socialisation du temps et d'une mauvaise structuration de ce dernier.

L'étude de la conception sociale du temps fournit, d'une part, un cadre d'observation de comportement du manager ce qui permet de comprendre les conséquences d'une telle conception sur la gestion du temps. Le manager doit être sensibilisé à l'idée que sa perception sociale du temps n'est pas neutre, qu'elle influence ses comportements, sa vision des affaires.

D'autre part, au niveau organisationnel, le manager devra se montrer particulièrement vigilant face aux enjeux que constitue la négociation du temps. Chaque service, chaque individu a une vision sociale du temps particulière. Le phénomène étant inconscient, il est souvent difficile

¹ JAROSSON B., op.cit, p98

² Ibid., p99.

³ HOFSTEDE G., *Vivre dans un monde multiculturel*, les Editions d'Organisation, Paris, 1994, p151.

⁴ JAROSSON., op.cit, p102.

de comprendre pourquoi un conflit émerge. La prise en compte de la dimension sociale aidera le manager à mieux comprendre et à mieux gérer cette « dimension cachée ».

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.

Bibliographie :

- BARABEL M et MEIR O : *Manageor*, Dunod, Paris, 2006.
- BERGADAA M., « *Le temps et le comportement de l'individu* », deuxième Partie, in revue Recherche et Applications en Marketing, Vol IV, N° 1, 1989
- 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 ROBBINS S., *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, 6^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2008.
- DJELASSI S. et FERRANDI J.M., « *L'influence de la perception du temps sur l'achat par catalogue* », in Revue Française de Gestion, N° 162, 2006.
- HALL E.T., *La danse 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*, 2^{ème} édition, Maxima, Paris, 2004.
- PRONOVOST G., *La sociologie du temps*, De Boeck Université, Bruxelles, 1996.
- TLATLI F., *Gérer son temps efficacement pour mieux vivre et réussir*, éditions ANTHEMIS, Louvain-la-Neuve, 2008.
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica, Paris, 1996.