



## CONFÉRENCE

### La relation au temps : temps dur, temps souple

L'animateur introduit le sujet de cette conférence : aujourd'hui, nous allons essayer de mieux comprendre les ressorts des relations entre managers et subordonnés avec une clé de compréhension : la relation au temps / temps dur, temps souple, qui varie selon les cultures. Cet écart a une influence notable sur les relations et les façons de travailler à travers le monde. Pour l'illustrer, voici une courte saynète qui pourrait, par exemple, avoir lieu dans un bureau français.

#### Saynète : Temps dur

*Catou: Bonjour j'aimerais savoir comment s'est passée la réunion?*

*Andrés : Tu n'as pas pu venir mais tu avais vu l'ordre du jour.*

*Andrés : On a commencé à 10h précises par un récapitulatif sur les ventes du premier trimestre c'est à dire du 1<sup>er</sup> janvier au 31 mars. Ca a pris 25 minutes.*

*Pour le point 2 on a expliqué le décalage entre le prévisionnel établie en novembre et les résultats arrêtes le 31 janvier.*

*A 10h35 le chef de produits nous fait un résumé en 10 minutes sur les nouveautés pour l'été. Il était 10h45 et Jean-Pierre a voulu absolument qu'on visionne un film sur la force de vente. Mais je lui ai dit que ce n'était pas prévu et que l'on l'intégrerait la prochaine fois.*

*A 10h46 nous avons donné 3 minutes à chaque un pour un tour de table.*

*On a terminé à 11h comme prévu.*

*De toute façon ne t'inquiète pas tu auras le compte rendu avant 5 heures, ne note rien. Je te l'envoie par mail.*

**1.** Dans cette notion du temps le « deadline » ou heure limite est concrète ; on va droit au but ; et on jalonne le chemin vers cette heure limite à l'envers. Le début et la fin sont solides. On ne peut pas le changer facilement, sans remettre en cause toutes les autres parties du projet. Imaginez un train de 30 wagons. Chaque wagon est 100% dépendant de ceux qui vont avant et ceux qui viennent derrière.

**2.** Dans cette approche les détails sont très importants parce que cette information est utile pour maîtriser et améliorer le processus pour finalement arriver à faire plus d'activités que prévues. La notion d'efficacité vient de combien d'activités je peux réaliser dans un espace de temps donné. C'est primordial de respecter l'ordre des choses. On ne peut pas sauter du point 2 sur l'ordre du jour au point 5. On est dans une vision linéaire du temps dans lequel on attribue pour chaque séquence une tâche bien précise. Dans l'entreprise, les ordres du jour sont précises, connues de tous et respectés. A fin de limiter les effets des imprévus on prévoit des marges d'anticipation. Pour une réunion prévue à 11h. Tout le monde sera installé avant 10h55. Si vous arrivé à 11h pile, c'est considéré comme un retard. Exemples : cultures germaniques, anglo-saxonnes, « Time is Money. » japonaise

3. D'autres cultures sont plutôt (du temps souple), il y a un ordre du jour établi, mais ni l'ordre des interventions ni le temps est suivi à la lettre parce que l'importance est donnée à l'échange « vif » des idées, à la relation entre les personnes et la spontanéité. Quelques exemples sont des cultures latines comme les français, italiens, espagnols, méditerranéens, aussi les pays de l'Amérique latine. L'un des partenaires peut se trouver mal à l'aise parce que l'autre souhaite que chaque moment de la réunion soit orchestré à la seconde près. Et lui pense que c'est important de donner un plus de temps pour encourager l'échange d'idées.

**Voyons le même échange entre Catou et Andrés en version temps souple :**

*Catou: Bonjour j'aimerais savoir comment s'est passée la réunion?*

*Andrés : On a commencé un peu après 10h. Nous avons présenté un récapitulatif sur les ventes pour la première partie de l'année, avec quelques mots sur le décalage entre le prévisionnel et le réel. Après, ce n'était prévu, mais Jean-Pierre avait récupéré un film super intéressant sur la force de vente qu'il nous a montré. Après on a fait un tour de table pour que chacun s'exprime. Comme il était midi et demie tout le monde avait faim alors on n'a pas eu le temps de décider les objectifs pour les nouveaux produits. On le fera la prochaine fois.  
Je t'enverrai le compte rendu bientôt.*

4. Dans la vision du temps souple le temps n'est pas la seule priorité mais la relation, et on peut revoir l'ordre de priorités en fonction des événements. Ainsi dans le schéma 2 il est accepté que Jean-Pierre montre son film parce qu'on pense qu'il est intéressant. La spontanéité et la relation sont valorisées. On n'arrête pas une bonne discussion parce que c'est l'heure. Vous imaginez bien que ces 2 approches seront un des premiers chocs entre les cultures. Et la confiance aura plus de mal à s'établir.

Entre celui qui arrive en retard et celui qui ne veut pas parler de soi dans un contexte professionnel la confiance s'établit difficilement.

Aujourd'hui le modèle du temps dur prend du terrain parce qu'il est facile à mettre en ligne et donc d'être communiqué facilement, cependant, il y a beaucoup de cultures qui pratiquent un écart entre ce qui est sur le planning et ce que l'on fait réellement. Comment arriver à communiquer clairement pour minimiser les surprises ? Encore une fois il est plus facile de s'entendre sur un planning s'il est respecté. Donc on va plus vers une approche de temps dur dans le mode de gestion.