LES LIMITES DE L'AUTONOMIE DE L'EMPLOI DU TEMPS DES MANAGERS : POUR UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE DES CONTRAINTES DE LA GESTION DU TEMPS

Eric DAVOINE

INTRODUCTION

"*Sachez maîtriser votre temps*" est devenue une injonction fréquente, surtout à l'heure où l'entreprise se redéfinit dans les rythmes accélérés du temps réel et de la réactivité, à l'heure où les processus de travail font l'objet de restructurations et de remises en question. Dans ce contexte, les méthodes classiques de gestion du temps font l'objet d'un fort regain d'intérêt de la part des cadres et des dirigeants, que ce soit sous la forme des méthodes standard des manuels traditionnels, par exemple ceux de Lakein (1971), McKenzie (1972), Seiwert (1982) ou l'ouvrage de Servan-Schreiber (1984), ou que ce soit par le biais d'un nouveau type d'agendas méthodiques et complexes, dont les noms anglo-saxons (*time organizer, time system, time planer...*) rivalisent dans l'évocation d'images de rationalisation cybernétique. Mais le "concept de gestion du temps", défini ici comme "une méthode visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation du temps de travail", est-il vraiment un outil efficace pour améliorer l'efficacité du travail managérial ? Peu de recherches scientifiques (voir les revues de la littérature faites par Côté, Côté et Tega, 1991; Walgenbach, 1995) ont été réalisées sur ce concept de gestion du temps, qui reste une thématique traitée en marge des travaux sur l'utilisation du temps ou sur les comportements de travail du manager, le plus souvent de façon critique - une critique parfois constructive (Mintzberg, 1973) ou parfois plus virulente (Kotter, 1982; Walgenbach, 1995).

Nous nous intéresserons ici plus particulièrement à une de ces critiques, celle des limites de l'autonomie de l'emploi du temps du manager.² Le concept de gestion du temps présuppose en effet un manager autonome, capable et libre de définir ses tâches et ses objectifs à réaliser, un manager qui serait à la fois bureau des méthodes et exécutant taylorien de ses procédures de travail. Nous souhaitons ici montrer que cette autonomie présupposée par les manuels de gestion du temps est fortement limitée par les contraintes de contexte qui s'exercent sur le manager et nous souhaitons surtout montrer comment - c'est-à-dire par quels mécanismes sociaux et cognitifs - cette contrainte s'exerce. Plusieurs travaux ont déjà été réalisés dans des domaines de recherche proches, comme par exemple les contraintes de choix des managers (Stewart, 1984, 1989) ou la contingence des perceptions de rôles et des comportements de travail des managers (Child et Ellis, 1973; Child et Kieser, 1976; plus récemment Kieser et Walgenbach, 1993; Stewart et al., 1994; en France Al-Ali-Addey, 1997). Nous étudierons ici plus précisément les mécanismes des contraintes de structures informelles de l'organisation à partir d'une étude empirique réalisée sur les pratiques de gestion du temps de managers français et allemands. Nous présenterons dans la première partie une brève revue de la littérature ainsi que notre approche méthodologique centrée sur les effets de structure. Dans la seconde partie, nous montrerons quelles sont les contraintes liées à ces structures et, dans une troisième partie, nous illustrerons notre approche avec les différences de contrainte

¹ Pour la conception et la réalisation de l'étude, nous tenons à remercier le Professeur Dieter Tscheulin de l'Université de Freiburg (Allemagne), le Professeur Henri Savall et le Professeur Marc Bonnet de l'Université Lyon II. Nous tenons également à remercier la direction du Frankreich-Zentrum de l'Université de Freiburg, la Deutsche Forschungsgemeinschaft et la Région Rhône-Alpes pour leur aide financière, indispensable à la réalisation de l'étude, la chambre de commerce franco-allemande et les clubs d'affaires franco-allemands de Rhône-Alpes, Provence, Paris, Nordrhein-Westphalen et du Baden-Württemberg pour nous avoir donné accès à leurs fichiers d'adresses ainsi que, bien sûr, l'ensemble des managers nous ayant consacré leur temps dans les différentes phases de l'étude.

² La notion de manager, prise au sens mintzbergien de "responsable d'une unité organisationnelle", permet ici de ne pas avoir à distinguer systématiquement cadres et dirigeants, et d'utiliser un terme générique qui n'est pas spécifiquement français (Bournois, 1996)

de contexte perçus par les managers français et allemands de notre étude. Enfin, dans une quatrième partie, nous montrerons comment les managers de notre étude gèrent leur temps en gérant ou en reconstruisant ces structures.

1. LE DEBAT THEORIQUE DES APPROCHES DU COMPORTEMENT DE TRAVAIL MANAGERIAL

Nous présenterons ici notre approche du comportement de travail managérial, que l'on peut définir comme constructiviste, après avoir présenté une revue critique des deux principales approches du comportement de travail des managers: les approches néo-fonctionnalistes, proches du concept de gestion du temps et les approches néo-behavioristes de l'étude des activités du manager (1.1.). Le paragraphe 1.2. sera consacré au cadre de référence théorique utilisé dans cette étude et le paragraphe 1.3. sera consacré au design de l'étude empirique.

1.1. Les limites des hypothèses néo-fonctionnalistes implicites du concept de gestion du temps et les apports de la recherche sur l'activité managériale

Le concept de gestion du temps peut être considéré (Slaven et Totterdell, 1993) comme une méthode développée à partir d'un ouvrage normatif de Peter Drucker (1955) sur le comportement du manager efficace. La bibliographie de Côté, Côté et Terga (1991) montre le peu de variations, d'un manuel ou d'une méthode à l'autre, dans les recettes ou les techniques proposées de rationalisation du travail quotidien : la plupart des manuels traitent en effet de définition d'objectifs et de priorités, de programmation dans le temps, de l'identification, de l'analyse et de l'élimination des "voleurs de temps" ou des activités chronophages, de la réduction des interruptions, de la structuration des contacts quotidiens, des réunions et de la communication... L'ensemble des manuels semble de plus se référer à la conception fonctionnaliste classique du management, inspirée par Fayol, et développée, avec des modifications, par de nombreux auteurs, en particulier Urwick et Gulick (voir Scheid, 1989; Schirmer, 1991). Les manuels de gestion du temps proposent en effet une restructuration des comportements de travail à partir du processus Planification-organisation-exécution (ou délégation)-contrôle propre à l'approche fonctionnaliste: dans le concept de gestion du temps, le manager se manage lui-même, c'est-à-dire planifie, organise et contrôle le travail qu'il réalise lui-même. Le concept de gestion du temps vise également, dans une tradition fonctionnaliste normative "positiviste", à l'utilisation rationnelle du temps individuel de travail, c'est-à-dire à une utilisation visant à l'efficacité (la réalisation des objectifs) et à l'efficacité (allocation optimale des ressources) du travail personnel à partir d'un modèle de comportement à suivre. Mais si le modèle de comportement méthodique est parfaitement défini, le contenu du travail du manager, ses tâches de management, ne sont jamais véritablement objet de questionnement. La critique de Hales (1986, p. 89): "*Some of the more celebrated writings on effective management are singularly reticent about specifying what effective managers are effective at.*" (en italique dans le texte) peut s'appliquer à l'ensemble des ouvrages se présentant comme des manuels de gestion du temps. En effet, dans une approche fonctionnaliste, le contenu du travail managérial est supposé déterminé structurellement par les finalités de l'organisation qu'il dirige et par la fonction qu'il occupe. La gestion du temps n'est possible que parce que les structures organisationnelles déterminent théoriquement clairement ce que doivent être les tâches quotidiennes, les finalités et les priorités d'une position managériale. La conception implicite de l'action managériale du concept de gestion du temps, tel qu'il apparaît dans ses formes les plus caricaturales, est donc une conception proche de celle d'un *homo oeconomicus* agissant dans un environnement organisationnel qui semble répondre à des hypothèses implicites de management "pur et parfait", c'est-à-dire à un management qui se laisserait rationaliser en tâches et en fonctions dans des structures d'organisation "surhumaines", fonctionnelles et clairement finalisées.

Or cette vision du comportement managérial est remise en question dès 1951 par l'étude du Suédois Carlson puis par un ensemble d'études, dont la plus célèbre est celle de Mintzberg (1973), portant sur les activités quotidiennes (les plus petites unités de comportement observables) du manager, ou sur ce que font *vraiment* les managers. "*What do managers really do ?*" est en effet la question centrale des chercheurs de l'approche "activités" (voir les revues de Ramme, 1991, Schirmer, 1992) qui critiquent le modèle de comportement de l'approche fonctionnaliste pour son caractère normatif, et qui adoptent, après Carlson, une démarche d'observation directe (le manager est observé directement par le chercheur) ou indirecte (approche dans laquelle le manager note lui-même ses

activités au cours de la journée) sans modèle théorique explicatif *a priori*. Avec cette approche, les descriptions des chercheurs de l'approche "activités" opposeront à l'image "mythique" et fonctionnaliste du manager planifiant et rationnel une image plus "humaine" d'un manager agissant intuitivement ou réagissant aux *stimuli* d'un environnement complexe et peu prévisible. Les résultats de ces études peuvent être résumés en quatre points:

- 1) Le quotidien de travail du manager apparaît comme peu régulier et extrêmement fragmenté, et un grand nombre d'activités sont caractérisées par leur brièveté (Mintzberg, 1973).
- 2) Il existe une forte contingence des situations (par exemple Stewart, 1983; Kieser, Walgenbach, 1993).
- 3) Les études de l'approche "activités" font apparaître une dimension du quotidien managérial que masquait l'approche fonctionnaliste, celle de la communication. Les résultats des études décrivent des managers dont 40 % à 80% du temps de travail (observé) est consacré à la communication. Cette communication ne s'inscrit pas seulement dans le cadre de réunions programmées ou régulières, elle est souvent *ad hoc*, non programmée, informelle et concerne un éventail d'interlocuteurs particulièrement large, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Schirmer, 1991).
- 4) Enfin, ces études montrent un manager qui, contrairement au modèle fonctionnaliste, dans lequel l'action managériale est conçue comme planifiée et volontaire - mais un volontarisme apparent, déterminé par des structures -, semble peu planifier et beaucoup réagir aux événements (voir aussi Sayles, 1984). Selon les managers observés, la part des activités initiées par le manager peut passer d'environ deux tiers (Schreyögg, Hübl, 1993) à environ (Mintzberg, 1973, Kurke et Aldrich, 1983) un tiers du volume total des activités du manager.

L'image du manager qui se dégage de ces études, c'est celle d'un manager spontané, actif, volontaire et peu structuré, que certains auteurs décriront comme un surfeur glissant sur une vague d'événements et de décisions (Westerlund et Sjöstrand, 1981). Très éloignée de l'action managériale planifiante et finalisée, hyper-structurée, de l'approche fonctionnaliste, cette image va apporter aux études associées à l'approche "activités", et plus particulièrement à celle de Mintzberg, une popularité certaine. Les auteurs qui critiquent avec le plus de virulence le modèle de comportement hyper-structuré et fonctionnaliste du concept de gestion du temps seront souvent des auteurs de cette approche (par exemple Kotter, 1984; Walgenbach, 1994). Mais l'image chaotique du comportement managérial qui découle des études de l'approche activités doit elle aussi être relativisée, puisqu'elle provient aussi partiellement des choix théoriques et méthodologiques des auteurs. En effet, le choix méthodologique des principales études de l'approche "activités" est de ne prendre en compte que des comportements observables - réunion, contact, lecture, écriture, communication téléphonique...- indépendamment des finalités organisationnelles de ces comportements: les activités ne sont pas définies par leur finalité mais par le mouvement, c'est-à-dire par le passage d'une activité à une autre, comme dans le modèle comportemental *Stimulus-Response* de l'approche behavioriste, qui sert parfois de référence explicite à certains auteurs (dont Mintzberg, 1973, p. 38). Il n'est donc pas étonnant qu'une telle approche, qui refuse *a priori* de prendre en compte l'influence des structures organisationnelles et la signification organisationnelle des comportements, produise une image du manager plutôt peu structurée.

1.2. Dépasser les antagonismes théoriques des conceptions de l'action managériale

Si l'on considère les critiques adressées au concept de gestion du temps, on constate que les camps des défenseurs et des détracteurs du concept de gestion du temps se définissent à partir de différences de conceptions de l'action qui correspondent à ces différences d'approches méthodologiques. Ainsi, les défenseurs du concept de gestion du temps, comme Kevenhörster et Schönbohm (1973), Müller-Böling et Ramme (1991) ou Lemaître (1995) partagent une conception (au moins partiellement) fonctionnaliste du manager et de la finalité de ses actions. Par contre les auteurs qui sont le plus critiques vis-à-vis du concept sont souvent des auteurs qui étudient le comportement des managers indépendamment de ses finalités organisationnelles et avec une méthodologie d'observation directe. Ce sera par exemple le cas de Kotter (1984), de Mintzberg (1973) ou dans une certaine mesure de Walgenbach (1994). Les études des uns et des autres, parce

qu'elles reposent sur des bases théoriques, des méthodologies et des questionnements différents, donnent des images différentes de la réalité du quotidien managérial. Ainsi, les résultats des questionnaires de Ramme et Müller-Böling (1991) nous montrent les pourcentages de volume de temps passé à des fonctions, ce qui produit un portrait de managers qui, conformément au modèle fonctionnaliste, semblent planifier, contrôler et communiquer avec une rationalité presque abolie. Les études de Schreyögg et Hübl (1993) ou de Walgenbach (1994) nous montrent par contre des managers plus réactifs et spontanés, plus enclins à une communication informelle et privée, plus politiques et plus relationnels. Les différences d'image du manager qui découlent de ces deux types d'études, aux approches différentes, peuvent donc être considérées comme des artefacts méthodologiques. On peut présenter, les perceptions du comportement managérial qui découlent des différentes études sous forme du tableau suivant (Schirmer, 1991):

TABLEAU 1:
LES IMAGES DU MANAGER DANS LES ETUDES SUR LES COMPORTEMENTS MANAGERIAUX

Le comportement du manager résultant des études d'approche fonctionnaliste	Le comportement du manager résultant des études d'approche activités
Organisé	Activité fragmentée et changeante
Planifié	Réactif
Importance des relations avec les supérieurs et les subordonnés	Importance des contacts horizontaux et externes
Système de communication formalisé	Réseaux informels de communication
Utilisation d'informations officielles	Utilisation d'informations officieuses et spéculatives
Non politique	Politique
Non conflictuel	Conflictuel

Ces deux images du manager qui découlent des deux principaux types d'études sur les comportements managériaux ne doivent cependant pas être considérées de façon dichotomique comme deux types de managers, mais plutôt comme deux facettes d'une même réalité mises en valeur par deux approches méthodologiques différentes. Pour considérer simultanément ces deux facettes, nous choisisons ici une approche constructiviste des comportements (au sens de Giddens, 1984; Dupuis, 1991). Une telle approche permet en effet de considérer les comportements des managers dans le double prisme antagonistique de ces deux tendances, celle de la rationalité déterministe structurée et structurante des finalités de sa position organisationnelle, et celle de la rationalité limitée d'un homme volontariste.

L'approche constructiviste a été utilisée dans les dernières années par de nombreux auteurs (voir la revue faite par Whittington, 1993). Elle est ici intéressante parce qu'elle permet de concevoir l'action au sein de l'environnement dans lequel cette action est perçue. Les théoriciens de la nouvelle communication (voir la présentation générale de Winkin, 1988) changent par exemple la perspective de l'étude de la communication en ne considérant plus isolément la relation linéaire de l'émission de message vers un récepteur mais en considérant l'émission de message au sein d'un système comparé à un orchestre - le système social. Dans cette perspective, un comportement, une action ou un message n'ont plus de réalité objective, mais n'existent que dans la perception subjective qu'en ont les acteurs, membres du même système social. La réalité subjective du comportement dépend donc des structures cognitives des acteurs, de leur capacités cognitives à reconnaître, à interpréter ou à ignorer ce comportement. Le paradigme constructiviste admet l'existence de structures, mais ces structures conditionnent plutôt qu'elles ne déterminent, elles n'existent et ne perdurent que parce qu'elles sont internalisées et reproduites dans les pratiques des acteurs, ce qui les rend modifiables (Dupuis, 1991). On trouvera par exemple dans la théorie de la structuration de Giddens (1984) une conception de l'action (*agency*) de l'individu, conditionnée par les structures de l'univers social dans lequel l'individu évolue, mais contribuant à reproduire - éventuellement en les modifiant - les structures de cet univers. On trouvera également dans le concept d'*habitus* de Bourdieu (1981), une articulation entre le déterminisme des structures sociales, internalisées et externalisées via l'*habitus*, et la volonté de l'individu qui décide ses pratiques à partir de ses dispositions, de son expérience et de ses capacités

cognitives. Ce paradigme sociologique est d'autant plus intéressant qu'il peut être relayé par un paradigme psychologique (Piaget, 1982, Dubar, 1990) qui considère la construction de structures cognitives et de structures de la personnalité au cours d'un processus de socialisation.

Dans le contexte de la recherche sur le travail managérial, cette conception de la structuration qui rend indissociables l'"action" et les "structures" permet de marquer un positionnement par rapport à l'approche behavioriste qui définit les "comportements" comme des mouvements observables de l'individu en négligeant la question de l'intentionnalité et de la finalité organisationnelle de l'action managériale et par rapport à une approche fonctionnaliste, déterministe, qui définit les structures au sens strict de structures organisationnelles formelles (approche structuraliste unilatéralement déterministe). Dans le domaine de la recherche sur le travail managérial, l'approche constructiviste permet de considérer l'existence de structures informelles dans les organisations, c'est-à-dire de structures qui se créent dans les habitudes, les comportements individuels et collectifs des acteurs, *i. e.* dans les pratiques sociales des acteurs (Giddens, 1984). On trouvera cette conception de la structuration, de façon implicite, dans l'étude de Stewart et al. (1994) sur les comportements de "middle-managers" allemands et britanniques. Les mécanismes de structuration des comportements apparaît dans la construction des identités professionnelles propres aux deux pays, dans le développement des attentes de rôles dans les interactions ainsi que dans la construction de structures cognitives. On trouvera également cette conception de la structuration, aussi de façon implicite, dans une étude de Savall et Zardet (1985) sur la gestion du temps de managers français, puisque la notion de structure utilisée intègre l'acception classique en Sciences de Gestion des structures organisationnelles comprises au sens strict de structures formelles de l'organisation (l'organigramme, la définition des postes...) mais comprend également d'autres structures correspondant à des perceptions ou à des habitudes de comportements individuels et collectifs, qui peuvent être considérés comme des structures informelles présentes dans l'organisation (Savall, 1981). Dans l'étude de Savall et Zardet (1985), les structures de l'organisation, qui peuvent être physiques, technologiques, organisationnelles (au sens de structures formelles), démographiques ou mentales, sont caractérisées par leur prégnance, c'est-à-dire par "*la capacité qu'elles ont d'impressionner les comportements humains*" (Savall, 1981) et par leur relative stabilité. Les structures de l'organisation y sont également définies en interaction avec les comportements et non dans une relation coercitive ou mécaniste: le comportement de l'acteur est certes structuré mais il est aussi structurant, il peut modifier - ou "reconstruire" - les structures.

Dans le domaine des Sciences de l'organisation ou de la Gestion des Ressources Humaines, l'approche constructiviste peut être considérée comme une lecture plus dynamique et plus nuancée du déterminisme de l'approche contingente classique (voir par exemple Kieser, 1993) : l'adaptation des structures de l'organisation à l'environnement, ou l'adaptation des comportements des acteurs aux structures formelles de l'organisation ne sont plus conçues comme une soumission à un déterminisme contraignant et unilatéral, mais comme un processus d'apprentissage et d'intégration bilatéral. Le comportement de travail des managers peut être ainsi conçu comme une action structurée par un ensemble dynamique de structures organisationnelles, cognitives et sociales, que le manager a internalisé au cours d'un processus de socialisation professionnelle. Bourdieu ou Boltanski pourraient dire que cette socialisation professionnelle correspond à la construction d'un habitus professionnel, structure de dispositions, de capacités, de compétences permettant d'appréhender l'activité professionnelle. Ce processus de construction de structures est en effet un processus de développement d'habitudes de travail, de séquences comportementales, de routines, d'idéologies ou de théories subjectives sur le travail managérial. Ce processus de construction a de plus lieu dans un contexte national et dans un contexte organisationnel spécifiques. L'étude d'Hofstede (1987) rappelle que ce processus de construction consiste en un développement de programmes mentaux - modifiables - spécifiques à la culture de travail d'une organisation ou d'un pays.

1.3. Objectifs et méthode de la recherche empirique

La mise en évidence des effets de structure et de la structuration des comportement de gestion du temps de managers français et allemands aura dans notre étude deux objectifs principaux:

- 1- Le premier objectif est de mettre en évidence les contraintes de structures formelles et informelles qui s'exercent sur la gestion du temps des managers ainsi que les mécanismes de cette structuration qui limite l'autonomie du manager. La mise en évidence des effets de structures va permettre d'expliquer de façon plus exhaustive

les résultats décevants des études expérimentales réalisées sur les formations à la gestion du temps (voir la revue qu'en font Slaven et Totterdell, 1993). En effet, malgré la forte popularité du concept, des méthodes et des séminaires, les principales études – anglo-saxonnes – sur les conséquences des formations à la gestion du temps montrent une incidence assez faible des séminaires sur les comportements de travail. Ces résultats incitent certains auteurs (Eilon, 1992; Walgenbach, 1994) à critiquer radicalement le concept. Nous montrerons ici que le principal problème de ces formations est leur caractère individuel, ce que l'on suppose les résultats positifs des études expérimentales de l'ISEOR (Savall, Zardet, 1985; Pillard, 1984; Bonnet, 1986; Fraisse-Schneider, 1991) réalisées à partir d'une formation collective à la gestion du temps accompagnée d'une transformation de structures organisationnelles.

- 2- Le second objectif sera de mettre en évidence, à titre d'exemple, les contraintes de structures informelles spécifiques aux contextes français et allemands (qui a fait l'objet d'un autre article (Davoine, Tscheulin, 1999). L'approche comparée franco-allemande était ici particulièrement intéressante parce que la thématique des différences culturelles de gestion du temps est une des thématiques les plus populaires des ouvrages de chercheurs et de consultants consacrés aux coopérations ou à la communication franco-allemandes (voir par exemple Pateau, 1991). Dans la plupart des études de cas d'interaction professionnelle franco-allemande (par exemple JPB, 1990; Müller-Jacquier et von Helmoit, 1993), les managers allemands sont en effet présentés par leurs homologues français comme des modèles de manuel de gestion du temps: plus sensibles à la ponctualité et au respect des délais, programmant leur activité de façon plus systématique, se consacrant à leurs tâches sans se laisser interrompre, structurant leurs réunions et utilisant plus fréquemment l'écrit. Les Français sont au contraire décrits par les observateurs allemands comme moins ponctuels et moins structurés dans leurs activités et leurs communications quotidiennes. Ces deux modèles stéréotypiques se retrouvent dans la plupart des ouvrages et semblent partiellement validés par les commentaires collectés lors d'interactions interculturelles - par exemple dans le cadre de coopérations ou de négociations - de managers français et allemands (voir la revue faite par Davoine et Tscheulin, 1999). Le modèle monochronique/polychronique de Hall (1984), modèle explicatif de différenciation des cultures lié à la perception du temps, est le modèle le plus couramment utilisé pour expliquer ces différences de comportements. Pour Hall, le comportement des Allemands tel qu'il est perçu et décrit par les observateurs français semble symptomatique d'un système culturel plus monochronique, système dans lequel l'activité est conçue dans un temps plus linéaire, homogène et mesurable, c'est-à-dire le temps de l'horloge, alors que le comportement des managers français semble symptomatique d'un système culturel plus polychronique, système dans lequel le temps est perçu de façon plus diffuse et dans lequel l'activité sera plutôt conçue dans le temps hétérogène des relations interpersonnelles. Ce modèle, directement inspiré des recherches anthropologiques sur le temps dans les sociétés industrielles et les sociétés traditionnelles ou "archaïques" (Kamdern, 1991) fait de la "gestion du temps" un principe dichotomique de différenciation des cultures allemande et française, et est, du fait de sa logique antagoniste bipolaire et de son caractère statique, assez proche de stéréotypes nationaux caricaturaux. S'il semble validé par les études sur les interactions interculturelles franco-allemandes (JPB, 1993; Müller-Jacquier, von Helmoit, 1993), c'est-à-dire dans des situations dans lesquelles les différences culturelles sont perçues par les protagonistes comme particulièrement marquées, le modèle de Hall fait l'objet de résultats plutôt contradictoires dans les études comparatives (Usunier, 1991; Bournois, 1996) sur les différences franco-allemandes de perceptions et de valeurs des managers. L'étude que nous avons menée avait donc aussi comme objectif d'étudier les différences de gestion du temps des managers français et allemands à partir des structures de leur contexte organisationnel.

Avec ce double objectif, notre recherche empirique a été effectuée en trois étapes: 9 études de cas exploratoires, deux séries d'entretiens semi-directifs avec 45 managers et une enquête par questionnaire à l'issue de laquelle 392 questionnaires ont pu être traités:

- 1- Les 9 études de cas ont été menées en parallèle sur des périodes allant de deux semaines à trois mois avec une approche de diagnostic, similaire à celle d'une étude de l'ISEOR (Savall et Zardet, 1985) sur la gestion du temps de deux membres du comité de direction d'une banque régionale française. Dans cette étude, la gestion du temps des deux dirigeants était analysée dans le cadre d'un diagnostic organisationnel, avec l'objectif d'identifier les structures formelles et informelles de l'organisation qui conditionnent et perturbent cette gestion du temps. Le diagnostic organisationnel vise à déterminer des dysfonctionnements dans le comportement quotidien du manager. Nos études de cas ont été réalisées avec 9 managers ayant des positions variées dans des organisations de tailles et de branches très diverses (une banque régionale, la filiale d'une banque nationale, trois PME, une société d'audit, une association culturelle). Cette phase qualitative peut être considérée comme exploratoire, puisque son principal objectif était de générer des hypothèses et un questionnement à partir de situations et de problèmes professionnels et non pas seulement à partir de la littérature scientifique.
- 2- Cette première phase a été complétée par des entretiens semi-directifs avec 45 managers (20 français et 25 allemands) qui ont duré de 1 à 3 heures (la plupart des managers ont été vus deux fois) sur l'apprentissage, l'utilisation et les contraintes de techniques de gestion du temps. Cette seconde phase qualitative a permis d'identifier la permanence, malgré la diversité des situations, d'un certain nombre de mécanismes et de phénomènes, et de préparer les éléments du questionnaire utilisé lors de la phase suivante.
- 3- La troisième étape de l'étude empirique fut une enquête par questionnaire, qui fut adressé à des managers évoluant dans un environnement professionnel franco-allemand. Le questionnaire comportant 25 items concernant principalement les contraintes d'une gestion du temps quotidienne a été envoyé à une population de plus de 1.100 managers (dirigeants et cadres supérieurs), définie à partir des fichiers de la chambre de commerce franco-allemande de Paris et de cinq clubs d'affaires franco-allemands. Le taux de retour a été, sans qu'une relance téléphonique soit nécessaire, supérieur à 35%. Nous avons éliminé pour le traitement les réponses des managers binationaux et les managers d'"autre nationalité". Les quatre groupes de la population interrogée sont présentés dans le tableau suivant. Nous ne retiendrons ici que les groupes de Managers français en France et le groupe des Managers allemands en Allemagne pour éviter le biais de l'interaction interculturelle.

TABLEAU 2:
REPARTITION DE LA POPULATION INTERROGEE

	Managers allemands en Allemagne	Managers allemands en France	Managers français en Allemagne	Managers français en France	Total
Nombre De réponses	120	84	86	102	392
Taux de retour	33%	38%	33%	36%	35%

Nous présentons ici une partie des résultats de cette étude empirique en trois parties :

- 1- les limites de l'autonomie dues aux structures formelles et informelles de l'organisation.
- 2- les différences de structures informelles des contextes de travail français et allemand
- 3- les structures comme moyen de la gestion du temps

2. LES LIMITES DE L'AUTONOMIE DUES AUX STRUCTURES FORMELLES ET INFORMELLES DE L'ORGANISATION

La phase qualitative de l'étude va permettre de mettre en évidence que *l'autonomie de la gestion du temps des managers est limitée par les structures formelles et informelles de leur contexte organisationnel* (Hyp.1), hypothèse qui paraît validée par la forte fréquence (36 sur 45 managers interrogés) de phrases correspondantes collectées. Selon les managers interrogés, les structures existant dans leurs organisations semblent clairement contraindre la mise en oeuvre des techniques proposées par les méthodes classiques de gestion du temps, comme la définition d'objectifs de court terme, la programmation des tâches, la réduction et la canalisation des interruptions du téléphone, l'isolement par porte fermée, l'augmentation de la délégation, la structuration des réunions...

Ainsi, si l'on prend un des exemples les plus classiques des manuels de gestion du temps, celui des interruptions, ces dernières sont souvent considérées par les managers interrogés comme faisant partie de leur travail et comme une conséquence du degré de réactivité et de disponibilité relatif à leur fonction, c'est-à-dire comme étant conditionnées ou influencées par les structures formelles de l'organisation. Les interruptions, principalement téléphoniques, peuvent être plus fréquentes pour les managers qui ont un nombre d'interlocuteurs potentiels plus important (une problématique exhaustivement traitée par Stewart, 1983): par exemple, le nombre de collaborateurs lui rendant compte directement, le nombre de clients pour un manager exerçant une fonction commerciale, les membres des différents services pour un Directeur des Ressources Humaines - qui peut d'ailleurs également les considérer comme les "clients" de sa prestation de services. Un manager allemand dira explicitement avoir plus de mal à gérer ces interruptions depuis une restructuration mise en oeuvre par la Direction centrale qui a fait passer de 12 à 35 le nombre de subordonnés lui rendant directement compte. Ces interruptions peuvent également être plus fréquentes lorsque le pouvoir de décision, le savoir-faire et l'information sont relativement centralisés et que l'opinion, l'expertise ou la décision du "chef" sont nécessaires pour le traitement d'un dossier (voir aussi Walgenbach 1994). Par exemple dans une banque, la validation ou la prise en charge par le Directeur de dossiers d'analyse des risques à partir d'une certaine somme limite ses possibilités de programmation et l'oblige à conserver suffisamment de disponibilité pour traiter dans les deux jours les dossiers importants - sa priorité explicite étant d'offrir à ses clients un traitement rapide des dossiers. Enfin, les interruptions sont également influencées par les structures hiérarchiques: les demandes de contact émanant du supérieur hiérarchique ont souvent priorité sur toute autre tâche à accomplir (pour les dirigeants d'entreprise, on retrouve le même comportement avec le Président du Conseil de surveillance, le propriétaire, l'actionnaire principal ou les clients importants).

La fréquence de ces interruptions est également à comprendre en relation avec les structures informelles de l'organisation: les règles du jeu tacites de la communication ou la répartition des tâches et des rôles qui s'instaurent par la force des habitudes collectives, ainsi que les perceptions des acteurs des rôles et des fonctions de chacun dans l'organisation. La phrase suivante d'un Directeur de banque allemand parlant d'un de ses collaborateurs illustre assez bien ce que sont ces structures informelles: *"J'en ai un avec qui il faut toujours du temps. C'est mon meilleur vendeur. Incroyablement créatif. Il tire le reste du groupe. Mais il a toujours besoin d'échanger ses idées et me demande souvent si je n'ai pas 10 minutes (...). Apparemment, il en a besoin pour travailler. Et quand je regarde ses résultats, cela a l'air de fonctionner."* (A12³) Ces échanges supplémentaires viendront donc se greffer sur les structures formelles existantes de la communication (un système de réunions régulières du Directeur avec chacun des commerciaux et avec le groupe) mais auront lieu de façon suffisamment régulière pour avoir le caractère de structure. Le développement de ces structures informelles de la communication sont à comprendre en relation avec la perception que les managers se font de leur rôle vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ainsi, un manager français à qui son Président avait dit qu'il devait

³ Les managers sont identifiés par une lettre (F pour français, A pour allemand) et par un numéro)

assumer sa fonction de Directeur en se considérant comme "l'huile dans les rouages de l'organisation" reprenait la formule de son Président en expliquant: "*Cela veut dire aussi que vous devez être disponible pour vos collaborateurs lorsqu'ils ont des problèmes, pour régler ou pour prévenir les conflits (...). De ce fait, ma porte est beaucoup plus souvent ouverte que dans mon poste précédent, et je suis plus souvent interrompu. Des fois, c'est agaçant, mais c'est mon rôle d'être là pour les écouter lorsqu'ils ont besoin de vider leur sac ou de se faire cajoler.*" (F3). Dans ce cas, toute tentative de structuration de la communication ou de réduction systématique des interruptions par isolement (porte fermée, transfert d'appels téléphoniques) serait vouée à l'échec parce qu'un tel comportement serait en contradiction avec la définition de poste virtuelle du manager qui s'est construite dans les perceptions de son président et de ses collaborateurs. Plusieurs managers interrogés ont insisté sur ce degré de disponibilité minimale exigé par les collaborateurs, par leurs supérieurs hiérarchiques ou par leurs principaux clients.

Un autre exemple particulièrement intéressant de la contrainte des structures informelles sur la gestion du temps des managers est celui de la signification ou de la valeur attribuée à l'heure de travail du manager. Cette valeur du temps de travail des managers peut être par exemple la valeur économique calculée à partir du salaire horaire: "*Avant, les cadres s'interrogeaient moins sur la valeur produite. Aujourd'hui, on est un centre de coûts, on doit se poser des questions: Qu'est-ce qu'on coûte? Qu'est-ce qu'on rapporte à l'entreprise?*" (F8). Mais le travail des managers étant rarement directement productif, les managers interrogés disent ne pouvoir évaluer leur travail que sur le long terme, à partir de l'évaluation de l'unité organisationnelle qu'ils dirigent et selon des critères qualitatifs (le climat ou l'ambiance de travail) et des critères quantitatifs (les chiffres d'affaires, le résultat, les objectifs etc.). Il semble particulièrement difficile pour les managers d'évaluer seuls précisément la valeur économique de leur activité horaire: "*Je peux avoir l'impression d'être très efficace, mais les résultats peuvent être mauvais. Cela rend difficile cette notion d'efficacité du temps de travail. Un Directeur ne peut pas aller voir ses supérieurs et dire "Mes résultats sont catastrophiques, mais j'ai un super management, une super organisation..."*" (F9). Cette difficulté à définir seul des critères permettant de mesurer l'efficacité fait que la valeur du temps de travail sera souvent définie en fonction de la perception des autres acteurs, ou en fonction de la perception du chef: "*Parfois, il y a des tâches que vous faites en priorité parce qu'elles sont importantes pour votre PDG. Dès que ça ne l'intéresse plus, vous changez de priorités ou vous déléguez le dossier.*" (F19) Cette difficulté a aussi pour conséquence que les managers et les organisations qui n'ont pas de critères précis pour définir l'efficacité ou la productivité de leur temps de travail seront presque contraints d'allonger ce temps de travail pour montrer, sinon qu'ils sont efficaces, au moins qu'ils sont travailleurs: "*En France, au début des années 70, on avait tendance à mettre une mauvaise note à celui qui sortait tard le soir, vingt ans après, c'est exactement l'inverse.*" (F1)

Les règles du jeu informelles de la communication et les attentes de rôle des membres de l'organisation apparaissent donc comme une structure informelle, comme un "ordre virtuel" (au sens de Giddens, 1984) qui se produit et se reproduit dans l'organisation, et qui semble tout aussi contraignant que les structures formelles de l'organisation.

3. UN EXEMPLE DE CONTRAINTE STRUCTURELLE : LES DIFFERENCES FRANCO-ALLEMANDES DE COMMUNICATION ET DE RELATIONS DE TRAVAIL.

En considérant comme précédemment que les pratiques de gestion du temps se définissent dans les structures d'un environnement organisationnel spécifique (structures organisationnelles et hiérarchiques, perceptions des rôles hiérarchiques, règles du jeu de la communication...), on peut émettre l'hypothèse que *certaines spécificités "nationales" de ces structures formelles et informelles - par exemple les différences de style de communication, de perception des rôles et des relations hiérarchiques, déjà montrées dans d'autres études - peuvent avoir une influence non négligeable sur les pratiques de gestion du temps* (Hyp.2).

L'hypothèse centrale (Hyp.2) se décompose dans l'étude en une série de dix sous-hypothèses, générées à partir de la littérature de management comparé franco-allemand et à partir des entretiens de l'étude qualitative, et correspondant aux 25 items du questionnaire. Nous reprendrons ici les résultats de 6 de ces items correspondant à 3 sous-hypothèses:

- 1- La première sous-hypothèse concernait le caractère plus informel et moins structuré de la communication des organisations françaises par rapport aux organisations allemandes: moins de communication écrite, plus de contacts *ad hoc* et moins de réunions structurées.

"Les réunions à Paris (...). Tout le monde parle en même temps, tout le monde veut parler et se montrer brillant et intelligent. Personne ne pense à prendre une décision." (A5).

"Le compte-rendu, c'est un problème en France. Difficile de résumer une réunion lorsque tout le monde parle en même temps. Quelqu'un fait le compte-rendu et c'est parfois "Ohé les mecs, vous avez décidé ça!" C'est parfois pire que s'il n'y avait pas eu de réunion. Les autres râlent, rappellent, et il faut recommencer la réunion." (F1)

- 2- La deuxième sous-hypothèse concernait le degré de réactivité des managers par rapport aux autres acteurs de l'organisation. Il semblait en effet que les managers français accordaient plus de priorité aux urgences de leurs relations de travail qu'à leurs tâches programmées de la journée. Ils semblaient plus disponibles, plus flexibles dans leur programmation, conformément au modèle de Hall.

- 3- La troisième sous-hypothèse concernait la dimension affective plus forte dans les relations de travail françaises. Par exemple, la durée supposée plus longue des réunions dans les entreprises françaises peut être interprétée comme une présence plus importante d'affectif et de conflits dans le quotidien de travail français. La réunion serait alors un lieu où l'affectif tiendra une place importante, difficilement réductible en temps:

"Quand je suis revenu des Etats-Unis, j'ai essayé d'organiser des réunions de 30 minutes. Mais cela ne marche pas ici. On est trop latin. Les gens ont besoin d'exprimer leur opinion pendant les réunions. Alors il faut prévoir une heure et demie au lieu d'une demi-heure." (F3)

Avec ces trois thèmes "communication informelle", "attente de réactivité" et "dimension affective", nous ne retenons ici que des hypothèses concernant des différences de structures "informelles", ce qui appelle deux remarques :

- la première remarque, c'est que les structures informelles de l'organisation (structures cognitives des acteurs et habitudes de travail individuelles et collectives de l'organisation) doivent être considérées comme étant plus ou moins étroitement imbriquées dans les structures formelles (structure et définition des postes et des responsabilités, système formel de communication...). L'étude de Walgenbach (1994) et l'étude de Stewart et al. (1994) ont clairement montré - dans le cas de *middle-managers* anglais et allemands - l'importance des différences de structures de compétences, de répartition des pouvoirs et des responsabilités, de technologie du système d'informations sur les différences de comportements observés et sur les styles de communication.
- la seconde remarque, c'est que ces différences de styles de communication ou de perceptions de rôle ne sont pas seulement justifiées par des différences de "cultures nationales" mais également par des différences de cultures d'organisation. L'importance de la culture nationale ne peut apparaître ici statistiquement qu'en isolant la variable nationale et en laissant de côté les différences de cultures organisationnelles. Nos études de cas ainsi qu'une étude plus précise des échantillons (voir Davoine, 1999) nous ont par exemple permis de souligner également l'importance des variables taille de l'entreprise et niveau hiérarchique du manager pour expliquer les différences de réponse. Toutefois, la variable Nationalité n'est corrélée avec aucune de ces deux variables.

Le tableau suivant reprend plusieurs affirmations qui permettent de préciser les deux modèles français et allemand de communication et de relation de travail. Ces affirmations correspondent à la perception des facteurs de perturbation ou à la perception de contraintes spécifiques de la gestion du temps vis-à-vis d'un contexte de travail. Notre objectif était de comparer les contraintes d'une gestion systématique du temps telles qu'elles sont perçues par les managers français en contexte de travail français et telles qu'elles sont perçues par les managers allemands en contexte de travail allemand. Nous avons testé la validité des différences observées dans les réponses des deux groupes avec un test de Kruskal-Wallis. Nous ne présentons ici que les variables les plus significatives.

TABLEAU 3:

**MOYENNES DES JUGEMENTS SUR LES CONTRAINTES DE LA GESTION DU TEMPS
DES MANAGERS**

**FRAANÇAIS ET ALLEMANDS DANS LEUR CONTEXTE NATIONAL 1: PAS DU TOUT
D'ACCORD, 5: TOUT A FAIT D'ACCORD**

	Managers allemands en Allemagne	Managers français en France	Validité de la différence Kruskal- Wallis
1. Il n'y a pas assez de communication écrite en interne	2,21	2,74	0,0009
2. Certains de vos collaborateurs viennent vous voir sans raison valable	1,75	2,38	0,0000
3. Les réunions peuvent durer plus longtemps à cause de conflits de personne entre les participants	2,45	3,02	0,0009
4. Certains de vos interlocuteurs que vous souhaitez contacter par téléphone peuvent être difficiles à joindre	3,29	3,85	0,0001
5. Vous devez être disponible pour les urgences de vos collaborateurs	3,01	4,16	0,0000
6. Vous devez être disponible pour les urgences de vos supérieurs hiérarchiques ou de vos clients	3,39	4,44	0,0000

Les différences de réponses pour les six variables sont particulièrement marquées, ce qui valide la thèse d'une différence de conception des relations et de la communication professionnelles. Les réponses des deux groupes pour les variables 5 et 6, relatives à la disponibilité vis-à-vis d'autres acteurs (qu'ils soient collaborateurs, supérieurs hiérarchiques ou clients), présentent des différences remarquablement significatives (qui apparaissent tout aussi fortement dans les réponses des groupes des managers allemands en France et des managers français en Allemagne). Cette disponibilité ou cette réactivité vis-à-vis des demandes des autres acteurs apparaît donc statistiquement clairement comme une dimension plus spécifiquement française de la perception du rôle d'un manager. Cette forte disponibilité des managers ainsi que le style de communication plus informel qui semble marquer la culture observable quotidiennement des organisations françaises et que les autres variables confirment clairement doivent être considérées comme des contraintes ou des structures informelles, produites et reproduites collectivement, de la gestion individuelle du temps des managers.

Cette spécificité française relative de perceptions des rôles et des relations professionnelles n'entraîne cependant pas nécessairement une "gestion du temps française" plus dysfonctionnante que la "gestion du temps allemande". Les comportements de travail quotidiens apparemment moins structurés et moins formels des managers français et des autres acteurs de leur contexte organisationnel peut malgré tout être guidé par des principes de rationalité économique implicites. La moindre disponibilité des managers allemands et le caractère plus formel des relations professionnelles des organisations allemandes doivent aussi être considérés comme des contraintes, produites et reproduites collectivement, de la gestion individuelle du temps des managers allemands. Il est également intéressant de constater que les réponses de l'étude concernant d'autres dysfonctionnements, par exemple les retards, les ordres du jour, la redondance de l'information ou les contraintes des pratiques de délégation, qui pourraient faire apparaître une dimension dysfonctionnante des deux types "nationaux" de communication et de relations professionnelles, ne présentent pas de différence franco-allemande significative.

4. LES STRUCTURES: UN MOYEN DE LA GESTION DU TEMPS

Les attentes et les habitudes de travail, structures informelles ou composantes de la culture de l'organisation, contraignent l'autonomie de la gestion du temps, mais elles restent modifiables, même si elles se développent dans un contexte national plus favorable. Les entretiens réalisés au cours de la partie qualitative de l'étude permettent en effet de formuler une troisième hypothèse : *le fait que la gestion du temps ne puisse se définir que dans le cadre conditionnant de structures ne signifie pas que l'autonomie ou l'auto-régulation de l'activité managériale ne soit pas souhaitable et qu'elle ne soit pas possible, mais elle nécessite aussi une régulation des pratiques collectives, c'est-à-dire une régulation de ces structures formelles et informelles de l'organisation.* (Hyp. 3)

Les structures qui conditionnent la gestion du temps des managers sont aussi les structures sur lesquelles agir pour modifier les contraintes (voir aussi Savall et Zardet, 1985; Pillard, 1985). Pour reprendre l'exemple des interruptions, la plupart des managers interrogés diront être obligés de concentrer leur travail de lecture ou d'élaboration de concepts stratégiques tôt le matin, tard le soir ou le week-end pour éviter les perturbations de leurs processus de réflexion, la plupart diront également considérer comme des perturbations non nécessaires certaines interruptions pour des affaires qu'ils jugent peu importantes (principalement le fait de collaborateurs, ou de commerciaux cherchant à vendre leurs services ou leurs produits). De telles remarques font apparaître des dysfonctionnements possibles que l'on peut imputer à une communication insuffisamment structurée. Ce qui ressort des entretiens avec les managers ayant essayé de réduire ces interruptions, c'est que cette réduction implique une transformation plus ou moins lente et plus ou moins formalisée des règles du jeu de la communication et des perceptions des collaborateurs. Les techniques classiques d'isolement par porte fermée ou par filtrage des appels téléphoniques doivent pouvoir laisser passer le prioritaire, qui se définit différemment d'une position à l'autre, et doivent être acceptées par les collaborateurs, sous peine de perte de motivation. Si l'on peut considérer ces techniques d'isolement comme un moyen possible d'amélioration des conditions de travail du manager, le principal problème identifié par les managers est celui de la capacité ou de l'incapacité de leurs collaborateurs - et principalement de leur secrétaire (voir aussi Delpeuch, Lauvergeon 1988) - à distinguer l'important du non-important. Capacité ou incapacité qui impliquent un apprentissage, qui n'est pas forcément tacite mais qui peut aussi faire l'objet de remarques ou d'entretiens spécifiques:

"Je dis toujours à mes collaborateurs qu'ils doivent essayer d'être plus indépendants et de décider par eux-mêmes, (...) de ne pas m'interrompre avec des problèmes, mais avec des solutions(...). Cette histoire d'interruptions, c'est un processus d'apprentissage collectif." (A3).

"J'en ai un qui me dérange pour un rien. Pour lui, tout est urgent. (...) Je lui ai expliqué la différence entre urgent-important, urgent-non important... avec un tableau." (F2)

Les interruptions peuvent également être réduites en redéfinissant les processus de travail et de concertation. Ainsi un autre Directeur de banque allemand, confronté au même problème que celui cité plus haut, celui de la fréquence non programmable des dossiers d'analyse de risque à valider, déclare avoir modifié les normes à partir desquelles sa signature était nécessaire, ce qu'il considère de plus comme une délégation de responsabilité motivante pour ses collaborateurs. Dans une de nos études de cas, réalisée auprès du Directeur d'une petite structure relativement autonome d'une administration régionale, la réduction des interruptions a été rendue possible par la redéfinition complète des tâches et des objectifs de son assistante, ainsi que par la définition d'un système formalisé de contrôle d'avancée des travaux et d'échange d'information hebdomadaire. De tels exemples nous amènent à faire deux remarques. Il paraît tout d'abord difficile de considérer de façon isolée les différents éléments ou les différentes structures influençant l'activité managériale, ce qui légitime une vision systémique considérant les interrelations existant entre les principaux dysfonctionnements de la gestion du temps et l'ensemble des structures de l'organisation. Savall, Zardet et al. (1985) proposent par exemple une méthode de diagnostic des pratiques individuelles de gestion du temps qui se base sur un diagnostic des dysfonctionnements du contexte organisationnel. Dans cette approche, les problèmes de gestion individuelle du temps sont analysés comme des problèmes de conditions de travail, d'organisation du travail, de compétences insuffisantes ou de (Communication-Coordination-Concertation). La seconde remarque, c'est que la transformation des comportements de travail apparaît possible par la structuration ou la restructuration de ces éléments du contexte organisationnel. Les structures apparaissent ici comme un moyen de la gestion du temps et la contrainte passive de synchronisation

analysée dans le paragraphe précédent peut devenir une synchronisation active qui vise à réguler les rythmes des autres acteurs par l'intermédiaire d'instruments de structuration et de pilotage organisationnels (Savali, Zardet, 1996, pp. 286-298). Le temps que le manager aura à gérer sera donc également, avec une telle approche, le temps collectif de l'organisation.

Cette approche se heurte toutefois aux limites des possibilités de structuration et de restructuration de leur contexte que peuvent avoir certains managers. Or, ces limites, qui sont des limites de pouvoir, apparaissent particulièrement fortes dans le cas de cadres moyens ou middle-managers qui ne peuvent souvent agir sur ces structures que dans le cadre de leur service ou de leur département, et qui subissent les rythmes imposés par leur hiérarchie, par leurs clients dans le cas de marchés fortement concurrentiels (ce qui concerne aussi les dirigeants) et par les éléments de l'organisation sur lesquels ils ont peu de maîtrise. Ainsi un Directeur allemand d'une société d'audit nous dira avoir été obligé d'achever une réunion à laquelle assistaient plus de vingt Commissaires aux comptes et Experts-comptables par suite d'une réclamation urgente d'un client important à traiter pour le lendemain. La gestion du temps collectif et la synchronisation apparaissent comme un champ de lutte entre les acteurs pour être celui qui donne le rythme:

"C'est éternant lorsqu'on met au point des méthodes d'organisation du travail et qu'elles ne sont pas respectées. (...) Certains ne veulent pas. Ils viennent quand même n'importe quand, à tort et à travers. A la dernière minute, ils passent vous voir. (...) Pour mon patron, c'est différent. Je me débrouille pour avoir du temps quand mon patron est là." (F4)

Lorsque la relation de pouvoir est défavorable au manager, ses possibilités d'action ne sont cependant pas nulles, mais elles se limitent souvent à des formes de résistance tacites ou à des refus argumentés, qui finissent par se développer en règles du jeu:

"Quand un supérieur hiérarchique me disait à neuf heures "J'en ai besoin pour quatorze heures", j'avais des problèmes de temps. Aujourd'hui, je ne me laisse plus faire. Et c'est accepté. Pareil avec les clients." (A12)

Dans une autre étude de cas, l'étude d'un bureau de traduction allemand, l'analyse de la gestion du temps réalisée a montré qu'une des difficultés principales de l'équipe était due aux interruptions très fréquentes du principal client et aux échéances extrêmement courtes qui étaient données, lesquelles avaient pour conséquence une impossibilité pour l'équipe de programmer ou de planifier. La question de ces interruptions et de cette brièveté d'échéances a fait l'objet d'un entretien officiel, argumenté par des chiffres, du Directeur du bureau avec deux représentants de l'entreprise cliente, avec des résultats dans les mois suivants (le comportement s'est redéveloppé quelques mois après) confirmés et mesurés par les membres de l'équipe. L'exemple montre donc que le respect des objectifs de travail en termes de qualité et de quantité donnent aussi au fournisseur ou au collaborateur un pouvoir de structuration du temps collectif, mais ce pouvoir est à négocier, voire à conquérir. A travers la maîtrise du temps, c'est la relation de pouvoir elle-même qui s'exprime et se renégocie.

Une des conséquences de l'importance des structures organisationnelles pour la gestion du temps, c'est que, pour être efficaces, les séminaires de gestion du temps doivent avoir comme objectif la modification de ces structures et concerner un réseau d'acteurs du contexte de travail du manager (voir aussi Bonami, 1995).

"On a été plusieurs à suivre le séminaire, ici, on en discute encore de temps en temps pendant les repas" (F18)

"Tous les directeurs ont suivi le même séminaire. C'est un principe. C'est bon pour la culture d'entreprise, on a tous les mêmes références." (F6)

"On a tous la même méthode. C'est pratique pour codifier les priorités ou pour définir un calendrier" (A8)

La participation à ces séminaires par l'ensemble des cadres d'un échelon spécifique semble en effet provoquer un effet d'entraînement collectif et, dans une certaine mesure, une transformation de la culture de travail quotidienne de l'entreprise, c'est-à-dire une transformation des structures cognitives et sociales de l'organisation.

CONCLUSION

Pour conclure, l'étude réalisée permet de valider les trois hypothèses centrales sur la gestion du temps formulées précédemment :

(Hyp. 1) *l'autonomie de la gestion du temps des managers est limitée par les structures formelles et informelles de leur contexte organisationnel*

Une telle hypothèse est proche de l'approche fonctionnaliste présentée dans la première partie, mais avec une différence non négligeable. Dans l'approche fonctionnaliste, les structures sont supposées déterminer les tâches du manager – et donc ainsi faciliter son travail et sa gestion du temps -, nous avons ici pu montrer que les structures de l'organisation peuvent aussi gêner la gestion du temps du manager.

(Hyp. 2) *certaines spécificités "nationales" de ces structures formelles et informelles - par exemple les différences de style de communication, de perception des rôles et des relations hiérarchiques, déjà montrées dans d'autres études - peuvent avoir une influence non négligeable sur les pratiques de gestion du temps*

Une telle hypothèse rappelle cette fois l'apport de l'approche activité – voir aussi la première partie – qui était de souligner l'importance de la communication informelle dans le travail managérial. Ici, en mettant en évidence les différences nationales, nous montrons que les comportements de communication et la perception des rôles sont eux aussi "structurés", c'est-à-dire partiellement déterminés, par une culture nationale – mais ils peuvent également l'être par d'autres éléments du contexte organisationnel (Davoine, 1999). Les habitudes de gestion du temps des managers se construisent dans un contexte d'interactions sociales conditionnées par des structures organisationnelles formelles et par un contexte national.

(Hyp. 3) *Le fait que la gestion du temps ne puisse se définir que dans le cadre conditionnant de structures ne signifie pas que l'autonomie ou l'auto-régulation de l'activité managériale ne soit pas souhaitable et qu'elle ne soit pas possible, mais elle nécessite aussi une régulation des pratiques collectives, c'est-à-dire une régulation de ces structures formelles et informelles de l'organisation.*

Avec une approche constructiviste, le manager apparaît – par les contraintes de structures formelles et informelles qui s'exercent sur lui – moins autonome que dans l'approche fonctionnaliste (dans laquelle l'autonomie est toute théorique, puisque prédéterminée par la fonction occupée) et même moins autonome que dans l'approche activités (dans laquelle l'autonomie est celle du surfeur réagissant à la vague des événements). Mais cette autonomie existe : elle se définit contre les contraintes et dans les conflits, et elle peut être âprement négociée.

L'injonction "*Sachez maîtriser votre temps*" de l'introduction n'est donc pas un vœu pieu, mais elle masque plusieurs icebergs, puisque la maîtrise du temps de travail passe par la maîtrise de l'activité du manager et par la maîtrise des structures de l'organisation dans laquelle il évolue.

REFERENCES

- Al-Ali-Addey, S. (1997): Les managers en activité: recherche empirique. Thèse de Doctorat Nouveau Régime, Université de Toulouse I. Toulouse 1997
- Bonnet, M. (1986) Impliquer les cadres dans la mise en oeuvre stratégique, in RFG n°58, juin-juillet-août
- Bournois, F. (1996) Portraits comparés des managers européens in RFG, novembre-décembre, pp. 115-132
- Carlson, S. (1951) *Executive behavior: a study of the work load and the working methods of managing directors*, Stockholm
- Child, J., Kieser, A. (1979) organizational and managerial roles in British and West German companies: an examination of the culture-free thesis, in Lammers, C. J., Hickson, D. J. (Ed.) *Organizations alike and unlike - International and interinstitutional studies in the sociology of organizations*, London, pp. 251-271
- Côté, M., Côté, S., Tega, V. (1991) Bibliographie annotée sur la gestion du temps, Papier de recherche HEC Montréal, No. CAM-91-02
- Cros, L. (1987) La gestion du temps de l'encadrement: Cas d'une société d'assurance, Mémoire de DEA, Université Lyon II
- Davoine (1999): *Zeitmanagement: kulturelle oder organisationsstrukturelle Herausforderung?* In Brink / Davoine / Schwengel (Ed.): *Organisation und Management im deutsch-französischen Vergleich*. Berlin-Opitz: Berlin
- Davoine (1999): *Arbeitsverhalten und Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte – eine empirische Untersuchung*. Thèse de doctorat non publiée. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Davoine/ Tscheulin (1999) : *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. In *Die Betriebswirtschaft*, Juli 1999
- Delpuch, J.-L., Lauvergeon, A. (1988) *Sur les traces des dirigeants*, Paris: Caimann-Lévy
- Demorgon, J., Pateau, J. (1993) Cultures nationales et entreprises internationales. Vers une écologie mentale interculturelle, in *Intercultures* n°23, novembre-décembre, pp. 11-35
- Deubel-Hirniak, Ch. (1991) *Pratiques organisationnelles et de pilotage de cadres: diagnostic, transformation et cas d'expérimentation*, Thèse de Doctorat, Université Lille I

- Dubar, Cl.(1991) *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*, Paris: Armand Colin
- Dupuis, J.P. (1991): Anthropologie, culture et organisation - Vers un modèle constructiviste, in Chanlat, J.F. (Ed.): *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Montréal, pp. 533-552
- Fraisse-Schneider, V. (1988) La grille de gestion du temps de l'analyse socio-économique: un outil de diagnostic au service de l'amélioration du rôle des cadres, Mémoire de DEA, Université Lyon II
- Giddens, A. (1984) *The constitution of society - Outline of the theory of structuration*, Oxford
- Hales, C. P.(1986) What do managers do ? A critical review of the evidence, in *Journal of Management Studies*, Vol. 23, N°1, pp. 88-115
- Hall, E. T. , Reed-Hall, M. (1990) *Understanding cultural differences*, Yarmouth/ME
- Hall, E.T. (1984) *La danse de la vie*, Le Seuil: Paris
- Helmolt (von), K., Müller, Jacquier, B (1991), *Französisch-deutsche Kommunikation im Alltag*, Forschungspapier Interkulturelles Verhaltenstraining, Universität Bayreuth
- Hernandez, E. (1994) Sur les traces des créateurs: vers un modèle de comportement entrepreneurial, in *Revue internationale de la PME*, Vol. 7, N°1, pp. 127-139
- Hofstede, G. (1987) Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, in *RFG* septembre-octobre, pp. 10-21
- JPB (1990) *Studie über deutsch-französisches Management*, Paris-Le Vésinet: JPB
- JPB (1993) La médiation interculturelle au secours des partenariats franco-allemands, in *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, Mars, pp. 50-60
- Kamdem, E. (1991) Temps et travail en Afrique, in Chanlat, J. F. (Ed.) *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Montréal: Eska, pp. 231-258
- Kieser, A. (1993) *Organisationstheorien*, Stuttgart
- Kieser, A., Walgenbach, P. (1994) Arbeitsaktivitäten von mittleren Managern in Deutschland und Großbritannien, in *ZEW* n°12, pp. 123-150
- Kotter, J. (1982), *The general Managers*, New York
- Kotter, J. (1982), What effective managers really do ?, in *HBR*, November- December, pp.156-167
- Kurke, L. B., Aldrich, H.E. (1983): Mintzberg was right ! A replication and extension of the nature of managerial work, in *Management Science*. Vol. 29, N°8, pp. 975-984
- Lakein, A. (1971) *How to get control of your time and your life*, New York: Wyden
- Laurent, A. (1983) The cultural diversity of Western conceptions of Management, in Joynt, P., Lawrence, M.: *Managing in different cultures*, Oslo: Universitetsforlaget 1985, pp. 41-56
- Lawrence, P. (1980) *Managers and management in West Germany*, London
- Lawrence, P., Barsoux, J.-L. (1991) *Management in France*, London
- Lemaître, P., Mintzberg, H.(1994) L'analyse de Mintzberg reste à démontrer / Une polémique en appelle une autre, in *RFG*, janvier-février, pp. 67-74
- Mackenzie, R. (1972) *The time trap*, New York: McGraw Hill
- Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.-J. (1982) *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF: Paris
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*, New York
- Pateau, J. (1992) Das deutsch-französische Modell, in *Zielsprache Französisch*, N°24, pp.194-202
- Picht, R. (1994) Die Unterschiedlichkeit der Bildungssysteme als Hauptfaktor kultureller Vielfalt in Europa, in *Arzt, H.-G. (Ed.): Europäische Qualifikation durch deutsch-französische Ausbildung ?*, colloque Frankreich-Zentrum, Universität Freiburg, juni 1993, Ludwigsburger Beiträge Nr. 4
- Pillard, D. (1986) Gestion du temps et mise en oeuvre stratégique: cas d'une intervention socio-économique dans une PMI du secteur textile, Mémoire de DEA, Université Lyon II
- Savall, H. (1981) La notion de structure dans l'analyse socio-économique des organisations, in *Les cahiers de l'ISEOR*, n°2, hiver, Lyon
- Savall, H., Zardet, V., et Larive, S. (1985) Amélioration de la gestion du temps: outils, concepts et méthodes opératoires. Cas de l'équipe de direction d'une banque régionale, Rapport de recherche ISEOR, Lyon
- Savall, H., Zardet, V. (1996) *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris: Economica
- Sayles, L. (1964) *Managerial behavior - Administration in complex organisations*, New York
- Schirmer, F. (1991) Aktivitäten von Managern: Ein kritischer Review über 40 Jahre "Work-activity" Forschung, in *Managementforschung* N°1, pp. 205-253
- Schirmer, F. (1992) *Arbeitsverhalten von Managern*, Wiesbaden: Gabler
- Schreyögg, G., Hübl, G.(1992) Manager in Aktion: Ergebnisse einer Beobachtungsstudie in mittelständischen Unternehmen, in *ZFO* N°2, pp. 82-89
- Seiwert, L. (1985) *Mehr Zeit für das Wesentliche*, Landsberg
- Seiwert, L., Wagner, H. (1991) *Management mit Zeitplanbuch*, Speyer: Gabal
- Slaven, E., Totterdel, (1993) Time management training: an evaluation, in *Journal of managerial psychology*, Vol. 8, N°1, pp. 20-28
- Stewart, R. (1967) *Managers and their jobs*, London
- Stewart, R. (1982) *Choices for the manager*, Englewood cliffs
- Stewart, R., Barsoux, J.-L., Kieser, A., Ganter, H.-D., Walgenbach, P. (1994) *Managing in Britain and Germany*, London
- Usunier, J.-C. (1991) Perceptions du temps des affaires et cultures nationales: une comparaison internationale, in *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion* n°17, avril, pp.81-114
- Usunier, J.-C., Biguma, C.-N. (1992) Perceptions culturelles du temps et gestion commerciale internationale, in *Intercultures*, n°18, juillet, pp. 47-71
- Usunier, J.-C., Walliser, B. (1994) *Interkulturelles Marketing*, Wiesbaden
- Walgenbach, P. (1994) *Mittleres Management*, Wiesbaden: Gabler

- Walgenbach, P.(1995a) Kann das Zeitmanagementkonzept halten, was es verspricht ?, in DBW 55, N°2, pp. 187-197
- Walgenbach, P. (1995b) Die Theorie der Strukturierung, in DBW 55, N°6, pp.761-782
- Warner, M.; Campbell, A.(1991) German Management, in *Management in Western Europe*, D.J. Hickson (Ed.), Berlin; New York: de Gruyter
- Whittington, R. (1992): Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency, in *Journal of Management Studies*, Vol.29, N°6, pp. 663-712