



## Travailler à l'étranger : une affaire de temps (et de fuseau horaire)

Par Emmanuelle Sinardet, Professeur des Universités en Civilisation latino-américaine de l'université Nanterre et Alexis Sierra, Professeur des Universités en géographie de la Sorbonne Université.

**La perception du temps et sa définition sont fortement liées à notre appartenance culturelle et le choc peut être grand quand nous changeons de pays. Entreprises, diplomatie : comment investir le temps et avec quelle métrique absolue de mesure de la rentabilité de cet investissement ?**

**Investir dans le temps d'une immersion d'une culture, d'un environnement et de structures temporelles est la condition pour créer et déployer des compétences au service de l'institution, de l'entreprise et du projet.**

### Le temps élastique ou quand le rapport au temps diffère

Pour le sociologue allemand Norbert Elias, dans l'essai *Du temps* en 1984 (Paris, Fayard, 1996, traduit de l'allemand par Michèle Hulin), le temps « désigne symboliquement la relation qu'un groupe humain (...) établit entre deux ou plusieurs processus, dont l'un est normalisé pour servir aux autres de cadre de référence et d'étalon de mesure ». Le temps serait donc fondamentalement

relationnel et, partant, élastique, car ce cadre de référence, cet étalon est différent selon les sociétés. Le temps est perçu et défini suivant nos étalons à nous et le choc peut être grand quand nous changeons de société.

Cette conception savante et abstraite du temps selon Norbert Elias prend pleinement sens et même corporéité, lorsqu'on fait l'expérience d'un partenariat actif et multidimensionnel dans d'autres aires culturelles que la nôtre. Car qui n'a pas été confronté à un « demain » qui était en fait un « après-demain », voire un « surlendemain » ? Qui a parfois promis, sous d'autres latitudes, qu'il arriverait dans « cinq minutes » et, arrivé au bout de trente, a trouvé ses amis renfrognés, à l'attendre sous la pluie et dans le froid ? Et si la vie sociale est bouleversée, que dire de l'impact du temps élastique sur la vie professionnelle ? Qui ne s'est pas confronté au différentiel temporel entre ses activités et celles de ses interlocuteurs, entre un moyen terme qui pour les uns signifie quelques semaines et pour les autres quelques mois ? Que dire ainsi du travail intersectoriel, vers lequel nos sociétés complexes tendent, entre des activités qui se déploient sur des années – comme une recherche scientifique – et celles qui s'envisagent plus rapidement, le temps d'un mandat électoral, celui d'un retour sur investissement, ou encore dans l'urgence de l'action humanitaire ? Ces questions existent en France mais, elles nécessitent la connaissance des temporalités (électorales, administratives, entrepreneuriales, associatives, ..) propres au pays d'accueil surtout dans des contextes instables où des crises (politiques, sanitaires, environnementales) tendent à se multiplier. Le temps élastique est source de malentendus qui compliquent le travail, où la gestion rigoureuse du temps est cruciale. Le « demain » qui s'avère être un « surlendemain » peut avoir des conséquences fatales pour un projet. Le facteur temps est donc un critère fondamental à prendre en considération lorsque nous travaillons à l'étranger ou/et en situation interculturelle.

### **Travailler à l'étranger : le facteur temps**

La rigueur et la discipline du travail est d'abord une rigueur et une discipline temporelles, car le temps des uns n'est pas celui des autres. Non seulement en raison des contraintes de temps objectives, par exemple celles liées au rythme qui scande les années (saisons, périodes fériées, fêtes, vacances), qui varient d'un continent, d'un hémisphère, d'un pays à l'autre. Mais aussi en raison d'un rythme différent pour aboutir à un résultat.

Ce rythme peut être régulier sur l'ensemble de la collaboration ou, au contraire, lâche puis précipité, selon des scansion temporelles difficiles à anticiper. Nous pensons aux nombreuses rencontres en amont, au ralenti ; puis au travail fait de longues discussions, plus ou moins formelles, suivi de ces rendez-vous répétés

avant d'entrer dans le vif du sujet ; enfin, les brusques accélérations, les impulsions données subitement pouvant créer le sentiment de la précipitation.<sup>1</sup>

Le temps n'est alors plus prévisible ni planifiable. Il s'étire et s'accélère. Il est tantôt plein ou vide... à moins d'une excellente connaissance des partenaires étrangers. Et là encore, à ce temps élastique il faut ajouter encore du temps, un temps incertain et non planifiable : celui de la confiance et de l'accord.

Admis trop rapidement comme une évidence, le temps pour créer des liens de confiance est rarement mesuré et pris en compte. Les chronogrammes, plannings et agendas servent la prospective en indiquant des jalons en termes de livrables, de phases d'évaluation et de durées de financement. Mais avant même que le projet ne démarre, combien de temps pour la construction de partenariats ? Et dans le temps du projet, combien de temps pour l'informel, le non conventionné, le non planifié ? Ce n'est que rétrospectivement que le « chit chat », les temps de pause entre les réunions, les espaces de convivialité, les rencontres fortuites, les conversations de l'après (après-réunion, après-séminaire, après-enquête, après-atelier...) sont perçus comme autant de moments où se crée la confiance et d'où émergent parfois des pistes d'action. La gestion de la pandémie, avec la mise en place et la généralisation de modes de travail en distanciel, a également été une épreuve dévoilant la difficulté à créer et à nourrir ces liens de confiance. Si de nouveaux outils ont incontestablement permis des économies de temps et facilité les échanges, le « présentiel » a retrouvé sa nécessité : il permet un temps personnalisé et une meilleure compréhension. Il s'agit de cette présence à l'autre, directe et sensible, de cette coprésence en un même lieu partagé.

De même, on considère souvent le partenariat quand il a été signé. Mais il est le fruit d'un long travail en amont. Ce travail a permis de recueillir des données et des informations, de nouer des relations plus ou moins formelles, de saisir l'espace de l'autre, son environnement relationnel, ses contraintes, la raison de ses demandes, de ses préoccupations et de ses intérêts. Toutes ces étapes préalables, de la première attache à la signature des conventions, en passant par de multiples rencontres (partenaires potentiels ou simples relais), prennent du

---

<sup>1</sup> En Europe, et en Occident en général, on s'attend à ce que des négociations ou des discussions avancent de manière linéaire, on peut mesurer les progrès accomplis, même s'ils le sont plus ou moins rapidement, avec des accélérations et des phases plus lentes, mais en ayant l'impression de franchir des étapes et "d'avancer". Alors qu'au Japon, à un moment, les discussions s'arrêtent et commence une phase de "discussions internes". Les Japonais prennent toutes les informations à leur disposition et travaillent à bâtir leur consensus interne sur la problématique ou le projet en question. C'est la phase du "nemawashi" : *"un processus informel permettant de préparer en douceur un projet ou un changement important en parlant avec les personnes concernées et en essayant d'obtenir leur soutien et leur adhésion"* (Wikipédia). Cela peut prendre du temps, et pendant cette phase, l'interlocuteur étranger ne sait pas si la discussion progresse ou régresse. C'est une sorte de boîte noire et il n'a pas accès au processus qui se déroule en interne de l'entreprise ou de l'organisme japonais. Le reporting vers les hiérarchies occidentales devient alors très compliqué, car ces hiérarchies ne sont pas préparées à admettre qu'on "ne peut pas savoir où on en est", les chefs à des milliers de kilomètres veulent voir des progrès tangibles quand il est extrêmement compliqué d'avoir des indications d'avancement pendant toute cette phase (note de Bruno Paing).

temps. Un temps qui est lui-même soumis aux aléas de ces rythmes différents et de cette élasticité temporelle faite d'incertitude. En aval aussi, faire vivre les partenariats se traduit par le temps de l'engagement : le temps de la présence formelle et informelle avec les partenaires. Enfin, au-delà de l'accomplissement d'un projet ou de la réalisation d'un livrable, les liens, même distendus, servent à mettre en relation. Ils permettent que d'autres poursuivent ce partenariat vers de nouvelles actions.

### **Reconnaître la valeur du temps ralenti et « vide »**

Évidemment, ce temps ne peut pas être utilisé pour accomplir les tâches qui sont objectivement celles définies dans nos postes respectifs : c'est du temps perçu comme vide – quand il n'est pas jugé perdu –, alors même qu'il est plein.

L'importance du temps informel doit être réévaluée, non seulement dans les calendriers des projets, mais dans les plannings des personnels. La reconnaissance de ce temps dans le temps de travail nécessite des moyens, financiers comme humains, ainsi qu'une prise en compte dans les évaluations. Le temps que passent des agents en poste à l'étranger est un temps gagné pour celles et ceux qui viendront ensuite. Le temps d'incubation, parfois long, est ce qui rend possible des accélérations soudaines et qui permet de répondre à une urgence. Il favorise une expertise lors d'un événement soudain. Il limite les effets de sidération et d'incertitude. Il permet de trouver les réponses les plus adaptées, tout en servant de relais à de nouveaux arrivants. Car le temps du partenariat est aussi celui de l'imprévu, de la crise, du retournement de situation, de l'interruption soudaine. Ce temps est perçu comme chaotique, irrationnel, incontrôlable. Pourtant, il correspond à des structures qu'il faut connaître et dont il faut tenir compte. Les termes de référence des appels à projet et à financement demandent que soient pris en compte les risques et les limites. Or, les risques et les limites, c'est aussi ce temps ralenti, perdu, bouleversé. Justement, ils ne peuvent être bien saisis que par la connaissance d'un contexte, c'est-à-dire par la mise en place d'un étroit partenariat local.

Bien des projets réalisés à l'étranger sont présentés comme courts ou ponctuels, parce qu'ils affichent la durée de réalisation ou de financement ou parce qu'ils sont perçus à travers une mission limitée dans le temps. Mais n'oublions pas qu'ils s'inscrivent en réalité dans un temps bien plus long : celui de ce temps élastique de la construction partenariale. On comprend bien la logique de la réduction des coûts ou la préoccupation écologique dans la réduction des déplacements physiques et dans des séjours plus brefs. Mais c'est en termes d'investissement qu'il faut penser. Il faut investir dans le temps. Investir dans le temps sur place, chez les partenaires. Investir dans le temps d'une immersion dans leur culture, dans leur environnement et dans leurs structures temporelles. C'est la condition

pour créer et déployer des compétences au service de l'institution, de l'entreprise et du projet.