

# Temps perdu, temps gagné

Pour être plus efficace, un cadre a parfois intérêt à se retirer, réfléchir et observer. Même si cela comporte un risque en termes de productivité. Toute la question étant de savoir quand on peut abandonner du temps de façon utile

Trouver le temps est un grand défi aujourd'hui, aussi bien dans l'entreprise que dans la sphère privée. La valeur temps est désormais plus précieuse que les valeurs espace et propriété, selon l'économiste et Prix Nobel Jérémie Rifkin, qui voit dans ce changement l'émergence d'un nouveau capitalisme (L'âge de l'accès). Or, le temps c'est de l'argent, dit l'adage. Donc perdre du temps, c'est perdre de l'argent? Pas forcément.

Un paradoxe actuel est de ne plus avoir de temps à perdre à force de vouloir en gagner. Or, derrière la bataille du temps se joue la bataille pour la qualité. Retrouver un temps de qualité, accéder à des informations de qualité, créer des relations de qualité: autant de gages de durabilité qui demandent de penser une nouvelle économie du temps avec les collaborateurs, les clients et les partenaires. Comment? Le rubato musical offre une piste de réflexion. En musique, rubato, littéralement temps volé, désigne le temps que l'on perd en rallongeant le premier temps d'une valse, par exemple, avant d'accélérer sur les deux temps suivants. Sans lui, la musique manque de vie. On a dit du rubato qu'il

Un cadre perd du temps quand il privilégie la parole au mail pour communiquer, mais il espère des informations d'une qualité supérieure

était un glorieux larcin à condition que le temps volé soit rendu. C'est notamment à cette alternance du prendre et du rendre que pense le compositeur André Boucourechliev quand il écrit qu'en musique le temps est un enjeu économique avant d'être esthétique. L'économique désigne l'échange dynamique entre temps perdu, moins mesuré, lent, suspendu, et temps gagné, mesuré, rapide, orienté. Transposé à l'entreprise, ce principe peut se traduire par un va-et-vient permanent entre temps de créativité où l'on offre et perd, et temps de productivité où l'on reçoit et récupère.

Mais où trouver du temps à perdre? En élaguant dans ces activités chronophages – courriels, statistiques, rapports et présentations, normes et règles,



**Claudio Chiacchiarini**

Fondateur de Saisir le temps®  
- L'intelligence musicale

processus bureaucratiques, procédures de pilotage et de monitoring – dont la finalité est de faire gagner du temps et de l'efficacité, mais dont l'excès au lieu d'améliorer aliène, au lieu de relier isole, au lieu de simplifier appauvrit.

Pourquoi perdre du temps? Pour être mieux à l'écoute de l'organisation, des autres et de soi. Dans l'espoir d'une émergence. Un cadre perd du temps quand il privilégie la parole au mail pour communiquer, mais il espère des informations d'une qualité supérieure. Il perd du temps quand il se retire pour lire un article scientifique sur le management, ou pour prendre des notes et réfléchir, mais il espère progresser. Comme Ed Catmull, le patron des films Pixar, qui soumet à ses collaborateurs après un film réussi une liste de questions du type «que referiez-vous» et «que ne referiez-vous pas». Perdre du temps, c'est agir avant, après et entre les temps de production, en prenant le risque de n'avoir aucun rendement, pour observer, comprendre, spéculer, respirer, ou décomposer le système. Perdre du temps, c'est parfois prendre le risque de sortir de son rôle, pour tenter par exemple de chercher une réponse qui ne vient pas, là où l'on n'est pas censé la chercher soi-même. «Une conversation avec un consommateur mécontent peut parfois avoir plus de valeur qu'un volumineux rapport de recherche marketing», écrit Henry Mintzberg dans *Grandeur et décadence de la planification stratégique* (Dunot, p. 270). Lors d'une conférence sur la gestion des talents, le directeur général d'une grande entreprise française avouait court-circuiter la hiérarchie et les procédures en contactant directement des collaborateurs dont il avait entendu dire qu'ils avaient un potentiel particulier.

Quand perdre du temps? Premièrement, quand la situation est complexe, qu'il y a crise ou menace. Dans ces cas, perdre du temps peut devenir stratégique si «La stratégie, c'est savoir faire quelque chose quand il n'y a rien à faire» (Tartakover, joueur d'échecs). Deuxièmement, pour être présent. Une étude récente démontre que les équipes sont plus déprimées quand le management est absent (LT du 11.05.12). La présence du cadre renforce la confiance et le sentiment d'être soutenu. Troisièmement, pour créer des liens transversaux afin de favoriser le partage de solutions qui éviteront de réinventer la roue seul dans son silo. Quatrièmement, pour soi. Ricardo Semler, le patron de l'entre-

prise Semco, proclame: «Chez nous, la sieste est obligatoire.» Car un employé reposé travaille mieux. L'investisseur Warren Buffett consacre un temps considérable à comprendre en profondeur les entreprises dans lesquelles il pense investir. Les responsables de Morning Star, une entreprise sans managers, prennent beaucoup de temps à évaluer un candidat à l'embauche pour s'assurer qu'il s'adaptera à leur organisation singulière. Enfin, perdre du temps, c'est aussi en donner. Christian Horner, directeur de l'écurie de Formule 1 Red Bull, décrit ainsi sa relation avec le designer automobile Adrian Newey: «L'une des choses à laquelle je travaille énormément, c'est de lui donner du temps. [...] C'est ainsi qu'on peut extraire le meilleur d'Adrian» (LT du 16.04.11). Et c'est peut-être à cause de ce temps perdu qu'Adrian a décliné l'offre plus rémunératrice d'un concurrent.

Perdre du temps, cette licence qu'on offre et s'offre, est cependant un risque mesuré. Dans son *Essai sur le don*, Marcel Mauss décrit comment le rituel du *potlatch*, qui consiste à offrir des cadeaux somptueux à son invité, entraîne l'obligation de rendre. Tout don entraîne un contre-don. Loin de toute caudeur, l'ouvrage démontre que le don instaure une relation de nature purement économique, mais qui ne se mesure pas comme dans une transaction. Le don comme la perte de temps marquent un respect et une confiance qui stimulent la créativité et renforcent le sens de la responsabilité. Dans l'entreprise, trouver le bon équilibre, le bon va-et-vient entre l'équation humaine «Temps perdu, temps gagné» et l'équation de la productivité «Plus de travail, moins de temps» pourrait enrichir la façon de penser l'économie du temps, car perdre du temps c'est en gagner.

## >> Sur Internet

Retrouvez sur notre site de nouvelles contributions d'invités extérieurs, ainsi que l'ensemble des articles écrits dans cette page par des invités.

[www.letemps.ch/forum\\_eco](http://www.letemps.ch/forum_eco)