La gestion de l'entreprise et la gestion du temps : quelques réflexions

Autor(en): **Bergmann, Alexander**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **55 (1997)**

Heft 2: **Temps et santé**

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-140635

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LA GESTION DE L'ENTREPRISE ET LA GESTION DU TEMPS : QUELQUES REFLEXIONS

Alexander BERGMANN
Professeur
Ecole des HEC, Université de Lausanne

Le temps est une préoccupation quasiment permanente de tout gestionnaire d'entreprise. Car «time is money».

En effet, tout ou presque se compte en argent et en temps et vice versa:

- la plupart des gens continuent à être payés à l'heure, au mois ou à l'année, donc au temps;
- pour les investissements, on calcule le temps de récupération («*payback period*») de sa mise, pour les stocks, leur taux de rotation;
- les intérêts pour un prêt varient en fonction de la durée de celui-ci;
- la productivité est définie comme le travail (en fait, le temps de travail) nécessaire pour produire un bien ou un service; et
- la responsabilité est parfois évaluée en référence au temps: plus les décisions d'un cadre peuvent engager l'entreprise à long terme, plus il a de la responsabilité («*time span of discretion*»).

L'objectif de toute activité économique est de faire le plus avec le moins - le moins de ressources, le moins de temps. Si «*la manière dont les entreprises gèrent le temps*» n'est peut-être pas «*leur source **principale** de compétitivité*» (comme on a pu l'affirmer[1]), c'est certainement un facteur dont on peut difficilement surestimer l'importance, notamment aujourd'hui quand la durée de vie de la plupart des produits s'est singulièrement raccourcie.

Et ce qui est vrai pour l'entreprise, l'est également pour ceux qui la gèrent. En effet, le cadre qui sait le mieux utiliser son temps, celui qui, même sous pression du temps, demeure sensible à son environnement, reste disponible et répond à un maxi-

[1] Stalk Jr., G. : Time, the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, July-August 1988, 41-51.

mum de sollicitations. Il réussit à penser à tout ou presque, et sait être à temps. Il est celui qui, comme l'a dit Kipling, «*can fill the unforgiving minute with sixty seconds' worth of distance run*». Ce cadre aura toujours une longueur d'avance sur tous les autres.

Ceci dit, en affaires, d'une part, le temps n'est jamais libre; d'autre part, une prime est accordée à la vitesse.

Nous allons, dans ce qui suit, brièvement développer ces deux aspects du temps qui concernent l'activité économique et l'entreprise.

1. Le temps imposé

Jusqu'à récemment, le temps en entreprise était standardisé autant que possible:

- on travaillait selon des horaires fixes, qui étaient les mêmes pour tout le monde;
- pour chaque tâche, les ouvriers se voyaient attribuer un «temps standard», standard qui avait été déterminé préalablement par des «*time and motion studies*»;
- on établissait des plans, c'est-à-dire on définissait qui faisait non seulement quoi et comment mais aussi quand.

Une telle maîtrise du temps était considérée être la clef pour toute efficience. Car une production mécanisée, puis automatisée n'était pas plus pensable sans la coordination minutieuse et à la minute des différents procédés et interventions qu'une distribution à grande échelle et à grandes distances n'était envisageable sans horaires préétablis et une ponctualité rigoureuse dans leur respect. A l'aube des temps moderne, l'invention de la montre prenait une importance capitale. Sans elle, nos sociétés industrielles et postindustrielles seraient impensables.

Les rythmes industriels étaient donc détachés des rythmes naturels et individuels: la journée et l'année de travail ignoraient la longueur des jours ou le passage des saisons. L'organisation du travail, souvent fractionnée à outrance, ne tenait pas compte des rythmes biologiques et de la fatigue de chacun. Le respect des heures de travail et des cadences, parce que contraire à la nature et aux habitudes, exigeaient une discipline jusqu'ici inexistante et qui fut aussi longue à généraliser que coûteuse à maintenir. En Allemagne, les réformes de Stein, au début du 19ème siècle, introduisant le service militaire obligatoire de trois an, avaient comme but principal d'habituer une population paysanne à cette régularité rigide de l'activité industrielle: l'armée devenait «*Schule der Nation*».

Ainsi, on retrouve dans l'activité industrielle classique, pour la gestion du temps, cette même approche volontariste et conquérante qui la caractérise toute entière: au même titre que la nature et l'homme, on considère le temps comme une ressource à exploiter et on croit y parvenir d'autant mieux qu'on réussit à la soumettre à des princi-

pes de rationalité et de rentabilité. Le temps est alors traité comme une variable objective; le temps subjectif est ignoré.

Aujourd'hui, pourtant, le carcan rigide d'une durée et d'un rythme de travail imposés et ressentis par d'aucuns comme inhumains, semble s'être assoupli.

En effet, l'augmentation continue de la productivité a permis une baisse progressive de la durée de travail. Celle-ci est en train d'approcher dans bien des pays industrialisés le niveau qu'on avait connu avant la révolution industrielle (à savoir à peu près entre 10 et 15% du temps vécu); elle pourrait être encore bien plus spectaculaire, si l'on avait utilisé les gains de productivité non pour augmenter la consommation mais pour réduire la duré du travail: en effet, si nous nous contentions du niveau de vie du milieu des années 60, nous ne travaillerions plus que deux heures par jour [1].

Notons que nous parlons ici de la durée moyenne de travail, qui est aussi celle de la majorité des salariés. Pour une petite minorité, les cadres dirigeants notamment, la durée de travail n'a pas baissé; elle est souvent le double de la durée «normale» (contractuelle ou légale). Pire encore, certains «*traders*» (et ce n'est qu'un exemple parmi d'autres) se voient aujourd'hui obligés de travailler dans le cadre d'un réseau horaire de 24 heures sur 24, le marché de Chicago s'ouvrant quand celui de Paris se ferme, et les transactions à la bourse de Tokyo commençant quand celles de Chicago s'arrêtent.

Parallèlement à la réduction des heures de travail, nous avons connu la flexibilisation des horaires journaliers et hebdomadaire et vivons maintenant, avec l'introduction de la retraite à la carte, celle de la durée de la vie de travail. Cette flexibilisation avait deux sources. D'une part, pour attirer les meilleurs collaborateurs, il fallait leur offrir les conditions de travail les plus attirantes, c'est-à-dire les moins contraignantes. D'autre part, la complexité des opérations et des relations d'affaires ainsi que leur volatilité sont devenues telles qu'il est de plus en plus difficile d'en orchestrer le déroulement selon des schémas rigides. On les a alors remplacé par des systèmes plus flexibles permettant, à l'aide de moyens d'information et de communication hautement performants, de répondre «localement» et «en temps réel» à des situations spécifiques qu'on ne peut plus ni anticiper ni programmer.

Il reste, certes, des contraintes - la liberté accordée à l'individu pour déterminer quand et combien il travaille ne peut s'exercer qu'à l'intérieure de certaines limites -, mais il existe une possibilité de choix inconnu auparavant et qui va en s'accroissant. Pourtant, tout récemment cette tendance semble s'inverser.

En effet, d' u n e p a r t, les horaires flexibles où le salarié peut varier le temps qu'il travaille pendant un jour ou une semaine donné(e) en fonction de ses intérêts et

---

[1] Aznar, G.: *Tous à mi-temps! ou le scénario bleu.* Paris, Seuil, 1981.

contraintes personnels, tout en respectant certaines limites et en équilibrant son «compte temps»[1], ces horaires sont progressivement remplacés par des horaires qui varient en fonction non des intérêts mais des responsabilités du salarié, c'est-à-dire, par exemple, en fonction de l'affluence de clients, s'il est vendeur, ou de la quantité des ordres reçus, s'il travaille dans l'expédition [2]. Ces nouveaux horaires doivent permettre d'allonger la durée du travail collectif en parallèle avec une baisse de celle du travail individuel; ils doivent permettre d'accroître la durée d'ouverture des magasins, celles du fonctionnement des usines, des centres de recherche. Car, sur un monde économique où la concurrence est mondiale, le soleil ne se couche jamais; des places de travail qui ont coûté 500'000.- francs et plus ne peuvent pas être occupées que 8 heures sur 24, et 1800 heures de l'année sur 8760 (c'est à dire rester inoccupées pendant plus de trois quarts du temps); et le consommateur, blasé et exigeant, se tournera vers un concurrent s'il n'est pas satisfait au moment-même où il le désire. Il faut donc, inévitablement, que les salariés s'adaptent et soient prêts à travailler presqu'à n'importe quelle heure et jour.

Mais cette tendance de flexibiliser le temps du travail pour augmenter la rentabilité de l'entreprise a des conséquences bien plus graves encore. En effet, on remplace de plus en plus le contrat de travail à durée illimitée par des contrats de durée limitée et souvent très courte (1 à 3 mois); on fait appel et on rappelle des collaborateurs selon les besoins du moment, pratiquant donc un «juste-à-temps» des ressources humaines, dont on réussit de réduire ainsi le coût, parfois considérablement. De là, à un abandon pur et simple du contrat de travail traditionnel pour des mandats (renouvelables ou non), n'est qu'un pas, qui ne tardera pas à être fait. Le travail intérimaire se généralisera pour tout le monde (y compris les cadres, avec lesquels on a déjà fait des expérience de ce genre tout à fait concluantes). La précarité sera quasi générale.

D' a u t r e p a r t, la flexibilité quant à la présence effective allait de pair avec une présence virtuelle et une disponibilité plus grandes. Alors qu'il suffisait autrefois d'être prêt à des heures et pendant des intervalles précis, il faut - les moyens de télécommunication, le rendant possible, y obligeant - être aujourd'hui accessible en permanence et partout. De plus en plus de gens n'arrivent alors jamais à se détacher de leur travail (partout où ils vont, ils sont branchés sur l'ordinateur de l'entreprise et sont atteignables par téléphone et téléfax dans leur voiture, à la maison...); et de plus en plus de gens (aujourd'hui, un sur trois; demain peut-être un sur deux) travaillent avec des horaires atypiques imposés, la nuit, les week-end, etc.. Plus de soirées tranquilles, plus de vacances où l'on peut se déconnecter et tout oublier!

Les rythmes naturels sont alors encore moins respectés qu'autrefois; les plages de temps réservées aux rencontres sociales et à la vie communautaire diminuent. On vole

---

1 Notons que 70% des salariés suisses bénéficient aujourd'hui de tels arrangements.

2 Holenweger, T., Reiss, S.: Abschied von der Gleitzeit, *Persorama*, Sommer 1996, 12-17.

aux gens leur capital le plus cher, leur temps [1]. Plutôt: ils s'en privent; ils préfèrent la prime au travail de nuit ou du dimanche à des heures passées avec leurs familles et amis; par peur de perdre leur place ou par ambition, ils ne se permettent plus d'être inattaignables, seuls avec eux-mêmes. Ils mettent en danger la vie de couple et familiale, les relations avec des amis, la vie associative, car il devient de plus en plus difficile de trouver des moments qui conviennent à tous pendant lesquels on peut se retrouver et qu'on peut partager. Un récent sondage effectué en Suisse n'a-t-il pas révélé que les cadres ne parlent en moyenne que 20 minutes par jour avec leurs conjoints? Pendant combien de minutes écoutent-ils leurs conjoints?

2. Le piège de l'accélération

Nous vivons aujourd'hui à une vitesse impensable il y a encore peu de temps. Les entreprises en ont été un des promoteurs principaux. Elles ont grandement contribué à cette accélération sans précédent des développements technologiques, économiques et politiques. Elles en sont maintenant autant les victimes que les bénéficiaires.

La logique de l'accélération est simple: l'entreprise, qui réussit à raccourcir ses délais de production et à lancer un nouveau produit sur le marché plus vite que ses concurrents, saura s'assurer ce qu'on appelle «*early mover advantages*» (notamment la possibilité d'un prix plus élevé que les concurrents plus lents pourront obtenir quand l'offre sera devenue plus abondante). De même, l'entreprise, qui sait obtenir les matières premières et les composants dont elle a besoin «juste à temps», saura augmenter la rentabilité des facteurs de production utilisés. Il faut donc, d'une part, maîtriser et gérer le temps au mieux et, d'autre part, «gagner» du temps, «économiser» du temps, supprimer les «temps morts».

Mais cette logique a des effets pervers. D' u n e p a r t,

- plus on comprime le cycle de vie d'un produit, c'est-à-dire le temps entre le moment où il est lancé sur un marché et celui où il ne peut plus être vendu avec bénéfice (il y a cinquante ans, ce cycle a été de 24 ans pour les produits pharmaceutiques et de 16 ans pour des machines; aujourd'hui, il est de 8, respectivement 4 ans - aujourd'hui, seulement 15% des produits sur le marché ont plus de 10 ans; 56% ont moins de 6 ans). Donc, plus le cycle de vie d'un produit est court et plus le développement de ce produit est coûteux, plus il est ardu de survivre économiquement, car plus il est difficile d'amortir les frais de développements [2]. Un bon exemple de ce cercle vicieux est celui des «chips», où seulement l'entre-

---

1 D'Ormesson, J.: *Au plaisir des dieux*. Paris, France-Loisirs, 1979.

2 von Braun, C.-F.: The acceleration trap. *Sloan Management Review*, Fall 1990, 49-58.

prise qui en sort une nouvelle génération en premier a une chance de récupérer les milliards investis pour son développement.

Plus rapidement et plus fréquemment on change les produits, les procédés de fabrication et l'organisation, et plus on engage, au niveau des collaborateurs, des coûts d'apprentissage et d'une formation permanente (coûts qui n'ont cessé d'augmenter) et plus on leur impose du stress dont le coût monte également, et ceci malgré les efforts continus d'améliorer les conditions de travail (aux Etats Unis, ce coût est aujourd'hui estimé à 3% du PNB!).

- Quant à l'apprentissage, il faut dire que, plus il est nécessaire, plus il est difficile. Car,
  - on n'a plus le temps pour assimiler ses expériences. Pourtant, sans faire cela (sans chercher à connaître les raisons de ses succès et échecs, sans tester leurs limites, sans s'interroger sur les conditions dans lesquels ils peuvent être répétés, etc.), on «apprendra» ses expériences (c'est-à-dire on développera des réflexes et des habitudes), mais on n'apprendra rien de ce qu'on a vécu [1]; et, plus vite on vit (et vit des événements multiples qui se succèdent rapidement), et moins on en tirera quelque chose;
  - on n'a pas non plus le temps pour suivre une formation qui va au delà des besoins les plus urgents et on s'interdit d'investir au delà de ce qui est indispensable pour remédier aux lacunes les plus évidentes;
- Et en ce qui concerne le stress, il n'y a pas de doute qu'il est en augmentation à peu près partout. Les collaborateurs sont exténués, parce qu'ils sont constamment harcelés de tout côté et croient ne jamais pouvoir faire tout ce qu'on leur demande; ils sont frustrés, parce qu'ils ont le sentiment d'être obligés de bâcler tout ce qu'ils font et de ne jamais pouvoir soigner leur travail.

D'autre part,

- l'accélération entraîne presque inévitablement une navigation au jour-le-jour (bien des entreprises ont en effet abandonné la planification à long terme, la considérant comme un exercice futile) alors qu'il semble qu'il faille, au contraire, regarder d'autant plus loin devant soi qu'on conduit vite. On parle de plus en plus de stratégie (bientôt tout est «stratégique»), mais plus en on parle, moins on en fait (si ce n'est que d'inventer des stratégies après coup pour justifier les décisions déjà prises). Ce qu'on pratique, c'est une gestion caractérisée par le «*muddling through*»[2]: on ne peut accorder de l'attention qu'à ce qui est immédiat

---

[1] Kierkegard a dit qu'on vit sa vie en avançant dans le temps, mais on la comprend en reculant dans le temps.

[2] Lindblohm, C.: The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19 (1959), 79-88.

(confondant donc urgence avec importance!). On est constamment à la recherche de solutions rapides, d'un «*quick fix*», pour les problèmes les plus pressants, tout en espérant que, en bouchant un trou, on n'en ouvre pas un autre, plus grand encore, qu'il faudra réparer de la même manière, et en espérant encore ne pas trop compromettre, par les améliorations apportées aux problèmes à court terme, la situation à long terme. Ce qu'on fait de plus en plus, c'est un travail de «pompier» (selon une étude, les cadres restent le plus souvent moins de 5 minutes sur une même tâche!) plutôt que celui de «roi-philosophe». Constamment pressés et donc obsédés par la gestion de leur temps, bien des cadres oublient que «*time management is more about management than about time*»[1].

La succession de crises de plus en plus rapprochées érige en héros les hommes d'action et rend anachronique l'homme de réflexion. On valorise surtout les jeunes loups dynamiques, les fonceurs[2], plutôt que des gens d'expérience et de patience (patience qui avait été considérée chez Aristote comme une forme de courage, mais qui est aujourd'hui considérée comme un manque de dynamisme!). La flexibilité et la capacité de répondre immédiatement à toute éventualité sont devenues des vertus suprêmes, la continuité est assimilée à l'immobilisme.

Cette orientation à court terme est renforcée par les outils de gestion et les mesures de performance utilisés[3]. En effet, grâce à ces outils, le gestionnaire est à tout moment renseigné sur les commandes des clients, les stocks (inventaires permanents), ses liquidités, ou sur les manoeuvres de ses concurrents. Et quand les commandes baissent, la rotation des stocks ralentit, il y a trop ou pas assez de liquidités, ou le cours des actions de l'entreprise plonge, il doit, bien sûr, réagir. S'il ne le fait pas, il sera sanctionné. Par contre, il peut se permettre d'ignorer (et le fera, du moins quand il est sous pression, ce qui est presque toujours le cas) les domaines où les mesures sont moins précises et fréquentes et où les sanctions ne sont pas immédiates, comme ceux de la politique du personnel, de la recherche et du développement, du renouvellement des équipements, tous des domaines qui relèvent par excellence du long terme. Il licencie donc des collaborateurs, coupe des programmes de formation, réduit des budgets de recherche et remet à plus tard des projets d'investissement, alors que l'entreprise aurait peut-être particulièrement besoin de tout cela; il dicte des changements dans la mentalité des collaborateurs et exige une nouvelle culture de l'entreprise, alors qu'il faudrait les faire évoluer lentement, ce qui est un travail de longue haleine.

---

1 Dorney, R.: Making time to manage. *Harvard Business Review*, January-Fabruary 1988, 38-40.

2 Ehrenberg, A.: *Le culte de la performance*. Paris, Calman-Levy, 1991.

3 Crozier, M.: *L'entreprise à l'écoute*. Paris, InterEditions, 1989.

En résumé, nous voyons trois problèmes avec cette façon de faire: (1) de réagir plutôt que d'être proactif; (2) de ne maîtriser que l'opérationnel (et encore!) et pas le stratégique; et (3) de ne rien faire de bien, de sérieux, d'approfondi.

- Par ailleurs, les changements perpétuels découragent les collaborateurs de s'identifier et de s'impliquer dans leur travail et leur entreprise. En effet, pourquoi se donner à quelque chose dont on sait qu'elle va être abandonnée rapidement pour une autre? Pourquoi investir dans le future en sachant qu'il ne sera de toute manière pas celui qu'on espère? Comment développer des sentiments de loyauté envers une entreprise virtuelle, qui n'est plus qu'un marché avec des relations qui se font et défont perpétuellement et rapidement et dont on peut être éjecté à tout moment?
- En plus, le manque de temps non seulement empêche la création d'équipes bien soudées mais contribue beaucoup à provoquer des malentendus et des tensions: la dimension interpersonnelle est négligée; on fait abstraction de tout ce qui est individuel; il faut immédiatement arriver à l'essentiel («*down to business*»), sans s'attarder aux personnalités, aux sentiments, aux attentes et aux problèmes des gens - qui se manifesteront, pourtant, tôt ou tard et qui prendront alors bien plus de temps à être pris en compte.
- Mais, l'accélération a des conséquences qui sont peut-être plus sérieuses encore. D' u n e p a r t, elle éloigne le passé (par définition dépassé) et rapproche le futur (mais dont on s'occupera quand il sera là); il n'y a plus que le présent qui compte. Mais, ce présent n'est pas apprécié; on ne cherche pas à le faire durer («Verweile doch, du bist so schön....!»); on ne cherche pas à vivre le moment selon le «carpe diem». C'est, au contraire la fuite permanente. On cherche à remplir le présent avec un maximum d'impressions au point où plus rien nous touche véritablement, ce qui incite à chercher encore d'autres impressions qu'on espère plus fortes; on «zappe» avec un sentiment désespéré de saturation qui dévalorise tout. D' a u t r e p a r t, l'accélération rend difficile de se faire une identité (car cela requiert de la continuité) et empêche de nouer des relations profondes (qui prennent du temps).
- *Last but not least*, l'accélération mène au gaspillage, et ceci pour deux raisons. *Primo*, il est bien connu que «haste makes waste». Avec l'accélération augmente donc le risque d'erreurs et d'accidents parce que les idées n'ont pas été assez mûries et les projets n'ont pas pu être préparés avec assez de soins. «*Gut Ding hat gut Weil*». *Secundo*, l'accélération mène au gaspillage parce qu'on remplace des parts (et des machines entières) au lieu de les réparer, car la réparation prendrait trop de temps et coûterait donc trop cher (remplacement d'ailleurs rendu nécessaire d'autant plus vite qu'on a planifié l'obsolescence, ce qui cause, bien sûr, une

consommation excessive de ressources et risque de provoquer la rupture d'équilibres qui ont mis des millénaires à se constituer).

Conclusion

Nous avons présenté deux aspects du temps et du management:

D' a b o r d, les tentatives de maîtriser le temps, basées sur un concept du temps qui est linéaire et monochrome; un concept où le temps écoulé est irrémédiablement passé, où il faut donc ne pas perdre du temps, mais au contraire en gagner; et un concept où on ne fait qu'une chose à la fois et où il y a un temps pour toute chose, notamment un temps pour travailler et un temps pour d'autres activités ou pour l'inactivité. Ces tentatives ont largement réussi. Nous ne vivons plus aux rythmes naturels, mais au rythme des nécessités économiques. C'est épuisant, c'est stressant, ce n'est pas toujours marrant, mais c'est efficace. Cela a permis la coordination d'activités à une échelle planétaire. En fait, la maîtrise du temps a permis de vaincre l'espace.

Mais cette victoire a un double prix,

- celui d'avoir perdu le sens de l'unité du temps et de l'espace; et
- celui d'avoir abandonné la sérénité qui résultait d'un concept de temps circulaire et qui promettait un retour éternel permettant une alternance de pauses et de recommencements, le pouls du temps

E n s u i t e, nous avons parlé de l'accélération. Elle aussi est réussie. Il n'y a pas de doute que notre obsession à exploiter le temps au maximum (mais aussi les communications presque instantanées) a créé une situation où tout change constamment. C'est également efficace - jamais une période a connu autant d'innovations.

Mais c'est également dangereux:

- Nous avons de moins en moins de répit pour reprendre notre souffle et pour nous assurer que nous marchons, courons, volons dans la bonne direction; avec, comme conséquences, que ce qui a longtemps contribué à augmenter notre maîtrise de l'environnement, fait maintenant que bien des choses et des événements semblent nous échapper de plus en plus.
- Nous avons surtout de moins en moins de temps pour nous mêmes et augmentons donc le risque que tout ce que nous faisons et apprenons nous éloigne de nous-mêmes.

Tout récemment ces phénomènes ont été décrits de la manière suivante dans Le Point: «*Les bons talents s'épuisent dans une frénésie de vitesse où rien ne mûrit dans les sages lenteurs de la nature. Le mouvement perpétuel devient la drogue de derviches*

effrénés qui changent d'idées, de passions, de femmes et de carrières en un tourne-main... Tout ceux que la renommée distingue sont atteints de cette démangeaison» [1].

[1] Imbert, C.: Lettre ottomane. *Le Point*, Nr. 1239 (15 juin 1996), p.5.