

■ SOMMAIRE

ALLEGRO, ANDANTE
Éditorial

page 2

LA LÉGÈRETÉ OU LE STRESS

Entretien avec Joël Figari, philosophe
et consultant

page 1

TEMPS DE CONSOMMATION,
TEMPS POLITIQUE

Entretien avec Dominique Desjeux,
professeur d'anthropologie sociale
et culturelle

Page 4

L'EXPÉRIENCE PERDUE
DE MANGEUR

Entretien avec Pascal Douek, médecin
nutritionniste

Page 6

CERTIFICATION LENTEUR

Entretien avec Julien Kaibeck
fondateur de la « Slow Cosmétique »

Page 7

AUTRE SANS VISAGE

Entretien avec David Le Breton,
professeur de sociologie

Page 8

LE BIEN LE PLUS PRÉCIEUX

Entretien avec Loïc Roche,
directeur général de Grenoble École
de management

Page 9

LE RYTHME ET LE SENS

Entretien avec Jérôme Lèbre,
philosophe

Page 11

B^{le} Bulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

Ralentir ? Consommation et temps social

■ La légèreté ou le stress

Le critère décisif d'une vitesse équilibrée est en dernier recours l'équilibre global de l'homme et de son environnement.

Entretien avec Joël Figari, philosophe et consultant, académie d'Aix-Marseille¹

■ Quel tempo musical caractériserait notre mode de consommation ?

Joël Figari : Parler de « notre » mode de consommation, en France, sous-entend une société post-industrielle. Dans ce cadre, la consommation ne se limite pas à l'acquisition de biens de première nécessité, répondant à nos besoins physiologiques et au besoin de sécurité, mais va jusqu'à l'acquisition et l'utilisation de biens et services répondant à notre besoin d'appartenance sociale, de reconnaissance, d'estime de soi et d'épanouissement. C'est le haut de la « pyramide des besoins » d'Abraham Maslow (*Motivation and personality*, 1970). Dès lors, il n'y a plus de limite à notre consommation, du moins en théorie. Elle n'est plus liée seulement à un besoin qui peut être satisfait de façon stable, elle va suivre le passage incessant d'un désir à un autre, qui est la mécanique même du désir selon Platon. Comme nous avons toujours de nouveaux désirs, cela introduit une répétition dans le désir. Nous sommes comme les tonneaux percés des Danaïdes, qui se vident au fur et à mesure qu'ils se remplissent : « *forcés de les remplir sans cesse, jour et nuit* » (Platon, *Gorgias*, 493e), nous suivons le tempo de nos désirs insatiables, et cela tend à accélérer la répétition de l'acte de consommation. En démultipliant les objets de notre consommation, nous accélérons le tempo de celle-ci. La frénésie de ce mouvement ferait penser à un tempo excessif en musique, un perpétuel *allegro*, mais un *allegro* exagéré, un *allegro troppo*, voire un *prestissimo*.

■ Notre tempo social est-il comme on le croit vraiment plus rapide que celui de la société industrielle d'hier ? Et en tout plus rapide que celui des sociétés traditionnelles ? N'est-il pas plutôt moins homogène ? Plus arythmique que rapide ? Vivrions-nous la première société sans tempo ?

J. F. : Marx pensait que les formes de la société dépendent du système économique qu'elles mettent en place, et non l'inverse. Si le tempo de la production moderne s'est accéléré, celui de la vie sociale a suivi ce mouvement. Dans une large mesure, cela reste vrai. Il faut pourtant se demander si nous ne vivons pas dans une société à plusieurs vitesses. C'est devenu un cliché de le dire, mais tout de même : la croissance étant

(suite page 2)

Éditorial

Allegro, andante

Une étude conduite en 2015 aux Etats-Unis¹ évoquait le « slow shopping » comme le moyen de rendre les enseignes plus attractives et vendeuses : les clients qui ont l'occasion de s'asseoir dans leur « parcours » dépenseraient 40 % de plus qu'ils ne le feraient sans l'avoir. Sous bénéfice d'inventaire et de transposabilité, un bon usage de la lenteur serait-il la riposte du commerce physique à l'e-commerce, la dernière chance de l'hyper face à Amazon et Cie ? Le magasin, réenvisagé comme lieu de vie – et en France des enseignes de centre-ville ont déjà fait plus que s'y essayer –, deviendrait un lieu de la lenteur valorisée, réinterrogeant un modèle, le libre-service, ou la rapidité d'accès est toujours allée de pair avec la massification. A contrario, le digital ouvre une nouvelle étape d'accélération en rendant possible la réduction à rien de la période entre l'envie et l'acte d'achat. Mais n'a-t-on pas passé souvent en ligne, en recherche de conseils, comparaisons, bonne affaire, un temps au total plus long qu'on y aurait consacré en boutique ?

Il suffit de s'interroger sur les destinées et les avatars des formes commerciales, comme on peut le faire sur tout autre décor ou activité du quotidien, pour apercevoir les fils du temps qui en sont les coutures, et en font les structures. Derrière les aspirations à ralentir qui s'expriment ici ou là, ou la surenchère événementielle qui partout nous sollicite, le temps est la mesure ultime de toute chose comme il l'est de nos existences. Vitesse, synchronisation, désynchronisation...

Slow food, slow cosmetic, slow drinking, slow shopping, slow management... Que des slowgans ? Ils ne feraient qu'une litanie sans imagination si leur répétition ne venait au secours d'une lenteur digne d'être mieux considérée dans la vie sociale, alors que d'après un sondage réalisé en 2016 pour l'ObSoCo, 82 % des Français aspireraient à ralentir leur rythme quotidien.

Bien considérée, la lenteur l'est parfois : quand elle s'entend, dans le processus de création et de fabrication, comme un caractère de la qualité, voire du luxe, comme elle a été associée de tout temps à la méthode ou à la sagesse. Mais la vitesse, de décision, d'exécution, a aussi ses vertus, dont notre époque se grise peut-être voire s'abuse en y voyant toujours fluidité et légèreté.

Légèreté ? Avec la vitesse, une chose est sûre, c'est que le poids augmente. Et avec la multiplication des flux et des informations, la charge mentale, les conflits entre les rythmes naturels humains et les technologies, et les effets de cet axiome énoncé par Milan Kundera² : « Le degré de la vitesse est directement proportionnel à l'intensité de l'oubli. » L'équilibre des temps sociaux comme de la mémoire est affaire musicale : rythmes, silences et harmonies.

François Ebrard

1. Boston Consulting Group et Fashion Institute of Technology.

2. La Lenteur, Gallimard.

plus aléatoire que dans les Trente Glorieuses, et les inégalités socio-économiques s'étant maintenues voire renforcées, la consommation ne peut plus être comprise au singulier, comme un phénomène de masse, il faut la « segmenter ».

La possibilité, voire la nécessité selon certains, d'une décroissance succédant à la croissance remet en lumière le mode de vie des sociétés dites traditionnelles, c'est-à-dire des sociétés où le modèle de production est l'artisanat plus que l'industrie, et le modèle de consommation plus proche des besoins primaires que des besoins secondaires. Ce modèle n'est pas simplement une mode passagère, car il correspond aux exigences d'un développement durable et d'une préservation de l'environnement qui est aujourd'hui un mouvement de fond de la société civile, dans les pays « occidentaux » et dans les pays nouvellement développés. En nous rappelant un ancien mode de vie et de production, plus proche du rythme de vie des individus et des groupes tels que la famille ou le village, les sociétés « traditionnelles » permettent de penser de nouveaux modes de production et une nouvelle économie, où la lenteur recouvre ses droits.

Il devient absurde d'opposer les sociétés modernes aux sociétés traditionnelles, si le tempo de la consommation n'est pas nécessairement écartelé entre « trop rapide » et « trop lent ». Ne cherchons-nous pas plutôt la juste mesure d'un tempo qui éviterait les excès du passé ? Il est impossible de vivre sans lenteur ou sans rapidité, de vivre sans tempo. Mais la notion de rythme introduit dans le tempo des articulations qui lui donnent du sens : c'est à l'être humain d'articuler les moments rapides ou lents de sa vie, donc de sa consommation.

Le « tempo » évoque la régularité d'une action, à l'image d'une horloge, d'un métronome ou du temps astronomique. Mais le « rythme » n'est pas une donnée naturelle et monotone. C'est une construction culturelle qui se superpose au tempo en y introduisant des différences et des variations. Globalement, notre société a un tempo moyen (statistiquement observable), mais ce tempo connaît de variations et des ruptures. Suivant la volonté des individus et des organisations (économiques, sociales, culturelles et politiques), un rythme va s'élaborer conjointement à ce tempo, pour lui donner du sens. Par exemple, consommer le dimanche ou se reposer : c'est un choix de société.

■ *Quand et pourquoi la vitesse est-elle devenue une nécessité valorisée per se dans la société ?*

J. F. : La vitesse, au sens de rapidité, a toujours été considérée comme un avantage. Dans le mythe de Prométhée, elle permet aux animaux les plus petits de ne pas se faire dévorer par les plus grands, grâce à leur capacité à courir plus vite et à s'enfuir devant le danger. De même, le dieu Hermès était l'équivalent d'internet dans l'Antiquité grecque : il transmettait les messages instantanément ! Inutile de dire que la rapidité est indispensable dans la guerre, militaire ou économique. Aujourd'hui, les possibilités techniques de transport des biens, des personnes et même des services, créent une nouvelle image de la consommation dans l'esprit des gens. Soit on est exclu de la société et du système

économique, et il est difficile de conserver un tempo et un rythme de consommation, en particulier quand on manque de moyens pour consommer, soit on possède un emploi et on n'a guère le temps de consommer au cours d'une semaine de travail surchargée. Le développement du commerce en ligne permet de contourner cette difficulté, en organisant la vitesse, en équilibrant le travail, la consommation, les loisirs et le repos. Les transports à grande vitesse compensent la difficulté à prendre des loisirs et à maintenir des relations avec les personnes éloignées...

La vitesse reste ainsi une valeur, car elle devient un moyen d'équilibrer la vie quand on a un travail. Et le travail est lui-même une valeur, même si on ne travaille que pour se reposer, comme le disait Rousseau. Même quand on est sans travail, inactif, chômeur, retraité, on reste hanté par le rythme social imposé par le monde du travail : son tempo, sa vitesse, ses articulations.

■ *Être le plus rapide à accomplir une tâche est-il toujours un signe de compétence ?*

J. F. : La rapidité à accomplir une tâche est étroitement liée à un processus de production dont le but est d'atteindre une certaine productivité afin de livrer des biens ou des services dans les délais. En ce sens, la rapidité est une compétence attendue dans une entreprise, ou dans n'importe quelle organisation dont l'objectif est de produire des biens ou des services attendus par un client ou un usager. Même dans les écoles ou les hôpitaux, il faut aller vite pour finir le programme ou pour soigner les patients au bon moment.

Mais il serait excessif d'exiger de la rapidité dans tous les domaines d'activité économique ou sociale. Tout dépend de ce que l'utilisateur ou le consommateur attend : s'il lui suffit de combler son estomac, il ira dans un mauvais fast-food pour consommer un produit congelé et réchauffé ; mais s'il désire manger équilibré, il choisira un restaurant, ou même un fast-food, où la bonne vitesse de préparation aura été préférée, afin de fournir un produit frais et de qualité. Il en va de même si le bon rythme du système d'assemblage – robotisé ou manuel – d'une voiture n'est pas respecté : il est contre-productif d'être le plus rapide. La tortue arrive à gagner la course contre un lièvre qui ne sait pas rythmer correctement les tempos lents et rapides.

■ *Une personne perçue comme lente sera-t-elle considérée comme moins intelligente ? Sa lenteur perçue, un frein à l'embauche ?*

J. F. : Rapidité et lenteur sont des notions relatives. On est toujours plus ou moins rapide ou lent, c'est une question de degré. Philosophes et essayistes ont réhabilité la lenteur d'un point de vue moral, psychologique et social. On peut penser à *l'Eloge de la lenteur* de Carl Honoré, qui illustre en 2004 le développement d'une pensée lente, d'une vie lente, à tous les niveaux (le mouvement « *slow* » qui se développe dans le monde). Cette idée n'est pas totalement nouvelle, puisqu'en 1880 Paul Lafargue prônait déjà une forme de société où les ouvriers pourraient rythmer leur vie de façon plus équilibrée,

en augmentant leur loisir et leur droit à ne pas être soumis à des cadences industrielles infernales (*le Droit à la paresse*). Mais cet idéal est encore une utopie dans une économie mondialisée où la rapidité de la production doit faire face à la concurrence internationale « en temps réel ».

Bergson le disait : l'intelligence humaine est naturellement orientée vers la survie biologique de l'homme et utilise les objets techniques en ce sens. « *Vivre d'abord, philosopher ensuite* », aimait-il à rappeler. L'urgence de l'action impose la rapidité, non seulement comme une compétence, mais comme un moyen de survie. Dès lors, on comprend qu'elle fasse partie des critères techniques et comportementaux des recruteurs, qui ont besoin de répondre aux demandes

urgentes de l'entreprise et de ses clients. À la limite, la lenteur peut être un motif de licenciement pour insuffisance professionnelle, par exemple si elle fait baisser le chiffre d'affaires habituel d'un point de vente. Toutefois, une organisation intelligente saura rythmer de façon équilibrée la lenteur et la vitesse du travail : par exemple, la gestion de la paye ne peut se faire rapidement, car il faut effectuer de multiples vérifications.

La lenteur est donc également une compétence comportementale, qui ne se suffit pas à elle-même, mais qui peut être articulée à la rapidité. Le critère de recrutement devient alors la capacité à adopter un rythme adéquat en fonction de la nature du travail. Et ce rythme peut être pensé par le recruteur suivant un modèle ergonomique, en adaptant le travail au travailleur et non l'inverse.

■ *Une conception plus positive de la lenteur émerge-t-elle vraiment aujourd'hui ?*

J. F. : Étant donné que l'urgence existera toujours, dans la vie sociale, économique et politique, la lenteur ne peut pas remplacer totalement la vitesse dans le système de valeurs global des sociétés modernes. La modernité n'est d'ailleurs pas de revenir à des modes de vie archaïques qui refuseraient le progrès. Il ne s'agit pas de retourner à une vie sauvage, rythmée par une nature supposée lente (« *marcher à quatre pattes* », disait Voltaire en caricaturant Rousseau). Car la nature n'est pas lente en soi. Le retour à la nature apparaît certes comme une nécessité pour sauver la planète des dangers croissants de la technique, mais puisque ce retour est une urgence, la lenteur serait un défaut devant cette exigence.

Pour penser la lenteur de manière positive, il faut donc parler plutôt de liberté d'invention ouverte par la lenteur : si je n'ai rien d'urgent à faire, je peux réfléchir à des solutions, je peux agir plutôt que réagir. Il faudrait aussi considérer la lenteur comme un remède à une vitesse excessive : la « vitesse régulée » sur autoroute est un ralentissement relatif, qui évite la lenteur des bouchons, due à une vitesse excessive. La positivité de la lenteur tient finalement à la juste évaluation de son degré par rapport à son domaine d'application.

■ *Y a-t-il toujours plus de sagesse dans la lenteur ?*

J. F. : Au sens où la lenteur est le contraire de la précipitation,

elle correspond à une règle de raisonnement méthodique dont parlait Descartes dans le *Discours de la méthode*. La sagesse demande en effet de raisonner suivant des règles, et Descartes en propose plusieurs, qui impliquent la lenteur : ne pas se précipiter sans réflexion sur la première idée venue ; prendre le temps de décomposer une difficulté complexe en éléments simples, puis de progresser du simple au complexe (règles de logique) ; adopter provisoirement la morale de son pays ou des personnes les plus sages, en attendant de savoir quelle est la morale parfaite (règle de morale).

La lenteur peut ainsi être associée à la prudence, qui est la vertu fondamentale du sage en train de délibérer intérieurement sur la meilleure pensée ou la meilleure décision à prendre. Mais comme on le voit avec la guerre, la médecine ou la production économique, il peut être sage d'agir avec rapidité. La sagesse, au singulier, est de savoir adapter notre vitesse en fonction du contexte de notre pensée et de notre action.

■ *L'histoire de l'humanité peut se lire comme celle de la vitesse qui ne cesse d'augmenter (ordinateurs, moyens de transport...) : entreverrions-nous un point limite de l'accélération généralisée au-delà duquel nous ne voulons plus aller ?*

J. F. : Les progrès techniques se sont développés inégalement sur la planète, car ils sont liés à un système de production particulier, qui privilégie le passage de techniques artisanales à des technologies industrielles complexes nécessitant des connaissances scientifiques approfondies : la découverte des nanoparticules a permis l'élaboration des nanotechnologies utilisées pour produire aussi bien des cosmétiques que des vêtements ou des téléphones portables. Ce qui est inégal, ce n'est pas la localisation de la production, qui concerne maintenant la Chine, l'Inde, etc., mais l'accès à ces techniques et technologies impliquant la vitesse comme ingrédient ou comme effet.

La planète ne pourrait pas survivre si toute l'humanité consommait autant de matières premières et d'énergie que les

pays où l'on utilise les ordinateurs et les trains à grande vitesse. Le point de saturation n'est pas encore atteint d'un point de vue technique et économique, et l'on voit des pays comme le Maroc qui développent à un tempo inouï des infrastructures de transport et de logistique, liées à la délocalisation de la production des voitures, des téléphones, etc.

Mais les problèmes environnementaux, géopolitiques et sociaux sonnent l'alarme dans cette course aux technologies de la rapidité, à la rapidité des échanges et à la vie rapide. La multiplication des injonctions et sollicitations, au niveau de la production ou de la consommation, se traduit par autant d'excitations externes (stimuli) dans l'esprit de l'être humain. L'accumulation de ces excitations peut entraîner une incapacité de l'individu à répondre par un comportement adapté : c'est l'apparition du « stress ». Le stress n'est pas une réaction liée à une personnalité particulière, c'est plutôt le nom du danger que la vitesse implique quand elle devient excessive, en produisant des excitations insupportables par leur nombre, leur intensité ou leur fréquence.

Ce n'est donc pas *la vitesse en soi* qui peut atteindre un excès, mais *les effets de la vitesse sur l'homme*. La régulation de la vitesse à l'échelle des sociétés et du monde ne peut pas se réaliser en fonction de considérations purement techniques, car le critère décisif d'une vitesse équilibrée est en dernier recours l'équilibre global de l'homme et de son environnement. Alors seulement pourra être atteinte la légèreté de la vie humaine : « *Celui qui apprendra à voler aux hommes de l'avenir aura déplacé toutes les bornes ; pour lui les bornes mêmes s'envoleront dans l'air, il baptisera de nouveau la terre – il l'appellera "la légère" »* (Nietzsche, *Ainsi parlait Zarathoustra*, « L'esprit de lourdeur »).

Propos recueillis par Jean Watin-Angouard

1. Centre de recherche sur la pensée antique (Aix-en-Provence), www.jfigari.com.

Temps de consommation, temps politique

L'aspiration à lever le pied tient aux clivages sociaux, aux cycles de vie, aux cultures nationales et aux domaines de consommation. Dans le cas du "slow food", qui concerne les pays à tradition culinaire, le mouvement a son revers.

Entretien avec Dominique Desjeux, professeur d'anthropologie sociale et culturelle, université Paris Descartes

■ *Y a-t-il vraiment une aspiration à ralentir ?*

Dominique Desjeux : Les médias s'en font l'écho, dont la très intéressante revue *Clés* de Jean-Louis Servan-Schreiber, ceux qui s'adressent surtout aux classes moyennes supérieures, tendance bobo. On y parle de *slow food*, de ralentissement, de méditation, de jeûne. Pour autant, cette demande de ralentissement est-elle partagée par l'ensemble de la population ?

Mais cette aspiration n'est pas uniquement liée à des clivages sociaux, elle relève aussi d'effets de cycles de vie. Entre 20 et 30-35 ans, on tend plutôt vers le *slow*, on souhaite moins travailler pour équilibrer vie professionnelle et vie familiale, et cette demande ne date pas d'aujourd'hui comme on le laisse entendre, mais remonte à une soixante d'années et traverse les générations, on l'a oublié. Entre 35 et 55 ans (à cinq ans près), on est pris par le travail, la carrière, surtout si on a réussi ; l'aspiration à ralentir est donc faible, devant le risque de perdre un travail, de ne pas réussir une carrière (paradoxalement les ouvriers auraient le travail le moins stressant car bien cadré en termes d'horaires, de 8-9 à 17-18 heures, alors que ceux des cadres sont très flexibles, et beaucoup de métiers ont des horaires décalés dans la journée). Après 55 ans, la retraite approchant, cette demande semble plus proche de pratiques réelles.

■ *Pourquoi l'aspiration à ralentir, a-t-elle commencé à se manifester à propos de l'alimentation ? Parce que l'alimentation cristallise toutes les inquiétudes ?*

D. D. : Le *slow food* vient d'Italie et ce n'est pas par hasard. Ce pays est de ceux, avec la Chine, la France et un peu moins l'Espagne, qui ont une grande tradition culinaire, une culture alimentaire forte. La mondialisation, la financiarisation, l'accélération des activités économiques et de la compétition internationale ont entraîné une demande de ralentissement devant le risque de voir disparaître des traditions comme celles liées à l'alimentation. Le *slow food* n'atteint pas tous les pays, pas ceux qui n'ont pas de tradition culinaire à défendre.

■ *Cela ouvre-t-il la voie à une nouvelle commensalité ?*

D. D. : Ce n'est pas certain. Il y a tension entre le repas, base de la commensalité et du lien social, de tous temps et dans toutes les sociétés, et les tentatives d'en limiter la place et le temps qu'on lui consacre. En France, la peur de voir disparaître la commensalité a une soixantaine d'années. On accuse souvent et à tort l'industrie agro-alimentaire et ses plats préparés qui diviseraient la famille. Les enquêtes prouvent le contraire : au lieu d'un plat commun il y a diversité à la même table, car la famille mange réunie, particulièrement au petit-déjeuner et au dîner (le déjeuner est plus le temps d'une commensalité professionnelle). C'est davantage le danger perçu qui fait naître une demande de commensalité qui existe déjà.

■ *Dans l'univers de la consommation, la lenteur est-elle toujours à raison associée à l'authenticité ?*

D. D. : Non. À observer ce qui est sain, authentique et gastronomique, on peut très bien trouver des produits agro-alimentaires sains mais pas gastronomiques, car pas très bons, et des produits authentiques mais pas sains, comme le manioc au Congo, par exemple, produit authentique mais très dangereux en raison de la présence d'acide cyanhydrique.

■ *Voyez-vous un lien entre vitesse et gaspillage ?*

D. D. : Dans certains cas, oui, dans d'autres cas, non. Il faut distinguer les représentations ou stéréotypes, à savoir que la vitesse crée du gaspillage, et la réalité. Prenons la filière pêche : plus vite le poisson est congelé, moins on en gaspille, que ce soit au moment de la pêche ou au moment où le client l'achète en magasin. Plus on aura été vite pour transporter le poisson, plus il sera frais et bon.

■ *Quels autres domaines de la vie et des mœurs l'aspiration à ralentir pourrait-elle concerner ? On parle aussi de « slow tech » ou « low tech » : un phénomène assimilable ?*

D. D. : On retrouve ici l'effet cycle de vie, avec la courbe de l'énergie. Entre 15 et 25 ans, on cherche quelle limite on peut dépasser pour dépenser son énergie, c'est le moment des extrêmes, drogue, jeu, moto, vitesse, sport... Entre 35 et 45 ans, on gère son énergie. Après on l'économise. L'effet cycle de vie conduit à ralentir. L'illusion de pouvoir tout

gérer, tout faire, tout lire, tout dire, diminue avec l'âge. Dans le numérique, il y a demande de ralentissement, car il y a trop de stimuli (l'addiction concerne des personnes qui ont une demande de stimuli plus forte que les autres ; ainsi de la demande de discussions sur les réseaux sociaux qui varie selon cette plus au moins grande addiction).

■ *Conserver, stocker, se promettre un usage différé, est-ce une façon de contrôler le temps, de ralentir ?*

D. D. : Oui, c'est sûr. L'histoire de la consommation depuis dix mille ans le prouve. Les grands enjeux de l'agriculture portent sur le stockage et l'on observe un lien entre son importance et la nature du pouvoir politique, plus ou moins concentré. Ainsi des cultures céréalières, où il y a en général une récolte par an : il faut des greniers de stockage. À l'inverse, en Afrique centrale où la culture est celle du manioc, avec des récoltes fréquentes sans besoin de stockage, le pouvoir politique n'est pas centralisé. Même observation pour l'eau, où le pouvoir est centralisé, autoritaire, pour garantir l'accès de l'eau dans des régions arides où elle manque. Aujourd'hui, l'intérêt du réfrigérateur est de libérer la femme de la contrainte du stockage ; hier elle ne disposait que du garde-manger.

Le réfrigérateur a en partie limité le gaspillage, qui subsiste en raison d'une mauvaise gestion des aliments. Il demeure un outil de gestion du stockage. Mais là aussi, le cycle de vie intervient : quand les personnes plus âgées, à la retraite, n'ont plus la contrainte de grosses courses qui nécessitent du stockage. Le temps se libère, ce qui permet d'acheter des légumes et de revenir au vrac. Mais cela demande de nouvelles compétences sensorielles, pour acheter, et culinaires, pour des légumes dont la cuisson a été oubliée, donc plus de temps.

Il y a encore soixante ans, tout était à base d'énergie animale et humaine. L'énergie électrique a libéré la femme. Les mouvements à base de *slow* ont pour conséquence de reporter sur la femme le travail dont elle s'était libérée. C'est le « modèle Landru » ou le retour de la femme au foyer, où elle va passer plus de temps à éplucher les légumes. Le retour du *slow food* n'a pas que des avantages.

■ *Le cycle de consommation des produits durables (téléphones mobiles, voitures...) est-il de plus en plus court ?*

D. D. : On parle ici de l'obsolescence, dite ou non programmée. L'obsolescence est souvent causée par la baisse des coûts, avec comme effets la moindre résistance des produits en raison de matières premières de moins bonne qualité. Il n'y a pas ici de conspiration des industriels. En compétition avec d'autres sur un marché de masse, ils sont conduits à trouver un équilibre entre prix et qualité. Si l'on veut tendre vers une consommation plus économe et faire durer plus longtemps les produits, il faut un autre modèle économique, fondé sur la robotisation et l'intelligence artificielle, avec des incidences négatives sur l'emploi. Comment concilier maintien de l'emploi et développement durable ? La solution est d'autant

plus urgente que sans consommation économe les risques de guerre sont importants, du fait d'un accès limité aux matières premières.

■ *Prendre le temps avant d'acheter, et conscience de nos véritables besoins, est-ce compatible avec le digital, qui favorise l'achat d'impulsion ?*

D. D. : Il y a plus d'achats de routine que d'impulsion. On peut, avec le portable, augmenter les achats d'impulsion par des stimuli, mais de manière générale les gens sont raisonnables. Pourquoi font-ils des listes, ce n'est pas seulement pour ne pas oublier tel ou tel article, c'est aussi pour limiter les achats, ne pas dépenser plus que prévu. Beaucoup de gens sont sous contrainte de pouvoir d'achat. Mais cela peut dépendre du produit : un grand consommateur de livres pourra, sur Internet, être porté à acheter plus. On peut être *slow* pour certains produits et pas pour d'autres, conservateur dans certains cas et pas du tout dans d'autres. Tout dépend des priorités sur lesquelles s'exercent les stimuli publicitaires.

■ *Ce que le marketing appelle « expérience [du] client » serait-il une tentative d'arrêter le temps qui passe, à quelque chose à quoi le consommateur s'identifie ?*

D. D. : L'« expérience client », un anglicisme qui a beaucoup de succès depuis quelques années, signifie compétence acquise sur la durée, il est synonyme de vécu. Dans certains cas, comme le montre Olivier Badot avec Leroy Merlin, la distribution transforme certains lieux en récits, avec une scénographie, au cours desquels le client vit un moment fort, une expérience. Mais l'expérience client qui « enchante » ne fonctionne que dans certains types de magasins et d'activités. Je ne sais pas que dans les supermarchés où dominent les achats routiniers, elle soit très « enchantable ». Plus de 70 % des consommateurs n'ont pas envie de faire les courses, et le supermarché n'est pas le lieu idéal pour les mises en scène.

Propos recueillis par J. W.-A.

L'expérience perdue de mangeur

Mâcher plus et avaler lentement : à défaut de menu en accord avec notre bagage génétique, nous pouvons nous essayer à être dans le bon rythme.

Entretien avec Pascal Douek, médecin nutritionniste, médecin du sport, spécialiste de la longévité¹

■ *Nos systèmes biologiques sont-ils de plus en plus perturbés par nos rythmes de vie ?*

Pascal Douek : Quand on parle de rythmes biologiques, on ne peut s'affranchir de revenir sur nos origines et sur la constitution de notre patrimoine génétique. L'homme a été programmé pour faire ce qu'il faisait il y a plusieurs milliers d'années, c'est-à-dire bouger, chasser, cueillir. Il n'est pas programmé pour manger trois fois par jour. On mangeait lorsque la chasse le permettait. Donc on jeûnait fréquemment. En clair, on était très actif et on mangeait irrégulièrement. Tout le contraire de nos rythmes de vie d'aujourd'hui.

Nous nous sommes sédentarisés et nous avons rythmé culturellement nos repas sur trois, quatre voire cinq temps forts de la journée. Nos gènes, qui évoluent très lentement, n'ont pas intégré ces transformations. En clair, nous bougeons beaucoup moins et nous mangeons beaucoup plus, ce qui explique la progression des maladies cardiovasculaires, du diabète, de l'obésité : elle est la résultante d'un conflit entre nos modes de vie, nos rythmes de vie et notre constitution génétique. C'est pourquoi reviennent aujourd'hui en force des régimes qui s'inscrivent dans ce rationnel ancestral, par exemple les régimes paléolithiques et le jeûne alterné.

■ *Y a-t-il une typologie de maladies liées à l'ingurgitation précipitée ?*

P. D. : Oui, ce sont les maladies liées à une consommation calorique trop élevée, le surpoids et l'obésité d'abord, le diabète de type 2 ensuite. La bouche est d'abord le lieu de la digestion, mais également celui de la régulation de l'appétit : la mastication envoie un signal au cerveau qui

libère de l'histamine, un neurotransmetteur très important qui contrôle la sensation de satiété. Ce signal est envoyé quinze à vingt minutes après le début de la mastication. Manger trop vite court-circuite ce mécanisme et entraîne une consommation calorique inadaptée. Une étude menée par des chercheurs japonais de la Hiroshima University et publiée en novembre dernier montre que les personnes qui mangent trop rapidement développent plus facilement un syndrome métabolique. Ce syndrome est responsable d'une prise de poids, mais il est surtout un facteur de risque majeur dans le développement de maladies cardiovasculaires. En second lieu, l'ingurgitation précipitée et une faible mastication peuvent également être responsables d'un inconfort digestif (brûlures d'estomac, ballonnements, colopathies).

■ *« Slow food » : c'est aussi manger lentement. Mâchons-nous plus vite qu'avant l'essor de l'alimentation industrielle ?*

P. D. : Nous mangeons de moins en moins souvent sur une table et dans une pièce vouée au repas, la salle à manger ou la cuisine. Nous mangeons parfois debout ou en faisant autre chose. Nous mangeons souvent en recherchant des distractions (en regardant la télévision, l'ordinateur, un téléphone, une tablette, un journal...), ce qui fait que nous ne prêtons plus vraiment attention à notre nourriture. Nous ne regardons ni ce que nous mangeons, ni les quantités que nous ingérons. Nous mâchons peu, avalons rapidement, car nous sommes toujours pressés par le travail, ou parce que nous sommes habitués à manger trop vite. Et quand nous sortons au restaurant, il faut que ça carbure pour laisser la place au service suivant.

En fait, nous avons perdu le sens de l'expérience de mangeur. Le temps du repas a perdu de son sens symbolique. C'est pour ces raisons qu'est apparu le concept nutritionnel de *mindful eating*, l'attitude visant à réapprendre à manger de manière consciente et saine. On redéveloppe notre capacité

à profiter du repas, à savoir quand manger, combien manger et écouter les émotions que nous mettons, souvent, en relation avec la nourriture. Chaque fois que nous ingérons un aliment, c'est sans être conscient de ce que nous sommes en train de faire. Le *mindful eating* repose sur les principes suivants : regarder ce que l'on mange ; savourer chaque bouchée ; éviter les distractions ; prendre au moins vingt minutes pour manger ; s'initier à la méditation

Mais on pourra toujours attendre pour empêcher un accro du *speed food* de ralentir son rythme. Le convertir au *mindful eating* est sûrement la bonne solution mais nécessitera de s'armer de patience et de déployer des efforts considérables.

■ *La chronobiologie devrait-elle être prise davantage en considération dans les conditions de travail ? Dans quels emplois surtout ?*

P. D. : La chronobiologie est au cœur des mécanismes biologiques de nos organismes. Notre organisme est réglé par des hormones dont la sécrétion se fait à des moments précis de la journée, afin d'enclencher des cascades d'actions biologiques et comportementales, essentielles au bon fonctionnement de notre corps. Sa dérégulation entraîne

“ Notre organisme est réglé par des hormones dont la sécrétion se fait à des moments précis de la journée. Sa dérégulation entraîne des troubles. ”

des troubles du sommeil et d'importantes perturbations physiologiques. La chronobiologie est l'étude de ces rythmes et des conséquences de leur perturbation. C'est aussi l'étude des mécanismes biologiques impliqués, et celle des approches

cliniques découlant de cette connaissance. Tous ceux qui exercent des métiers de nuit (sécurité, santé, trois huit, etc.), mais aussi les cadres amenés à faire des horaires allongés, connaissent une perturbation de ces rythmes, avec pour conséquences des troubles du sommeil et l'apparition d'états dépressifs.

Mais il y a une autre dimension, quand on parle de rythme biologique. Il s'agit de la chrononutrition, où l'on s'intéresse à la meilleure heure de la journée pour absorber des micronutriments – comme la tyrosine et le tryptophane, qui, apportés par l'alimentation, se transforment en neuromédiateurs comme la dopamine, la sérotonine, la mélatonine... Des compléments alimentaires ont été développés avec des formes qui combinent libération immédiate et prolongée de micronutriments, pour coller à ces rythmes biologiques.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. *Auteur du blog* Declicattitude.com.

Certification lenteur

Production naturelle et esprit de filière, et usage à l'opposé du tout-en-un : les produits de beauté « lents » se sont fait une petite place.

Entretien avec Julien Kaibeck, fondateur, de la « Slow Cosmétique »¹

■ *Votre intérêt pour la « slow cosmétique » est-il directement inspiré du « slow food » lancé par Carlo Petrini en 1986 à Turin ?*

Julien Kaibeck : Oui et non. Il est certain que le mouvement *slow food* m'a inspiré lorsque j'ai inventé le terme « *slow cosmétique* » en guise de titre pour mon ouvrage paru en 2012 *Adoptez la Slow Cosmétique*. Ce livre préfacé par Jean-Pierre Coffé, qui m'a parrainé, visait à dénoncer les abus marketing et les enjeux environnementaux de la cosmétique conventionnelle. Trop de produits, trop de messages trompeurs, trop de plastiques et de pétrochimie dans nos produits de beauté, et le tout commercialisés trop vite : c'est contre cela que la *slow cosmétique* se positionnait, comme dans les années 80 le *slow food* contre le *fast food*. Avec le succès du livre, nous avons créé l'Association Slow Cosmétique, pour défendre la marque et promouvoir le concept d'une cosmétique plus sensée et naturelle. Nous avons évidemment pris contact avec Slow Food International, et nous avons d'ailleurs établi le siège de l'association en Belgique, à Silly, une commune faisant partie du réseau européen Cittaslow, des municipalités intégrant *slow food* et « *slow living* » dans leurs politiques. Le mouvement Slow Cosmétique est aujourd'hui une organisation bien séparée du *slow food*, sa méthodologie diffère, même si les objectifs sont similaires.

■ *Pourquoi les cosmétiques ? S'agit-il plus de leur production ou de leur usage ? De promouvoir des produits, bio ou apparentés, plus « lents » dans le processus de fabrication ? En quoi le sont-ils du côté consommateur et de leur usage ?*

J. K. : La cosmétique est un secteur très important de notre économie, et plus de 85 % des produits disponibles sur le marché sont conventionnels, ce qui signifie qu'ils répondent strictement à la réglementation, mais utilisent beaucoup d'ingrédients sujets à polémiques sur la santé ou l'environnement. Les silicones, les microplastiques, les huiles pétrochimiques et beaucoup de conservateurs sont des ingrédients dont on peut se passer, pour autant qu'on adopte des produits moins transformés, plus naturels et plus ancrés dans les terroirs, selon une gestuelle adaptée.

La Slow Cosmétique est « lente » à plusieurs titres. Les produits que nous recommandons sont plus fragiles, car composés d'huiles végétales ou de jus végétaux. Ils se conservent moins longtemps, et sont, pour certains, plus difficiles à élaborer, car ils font usage de productions agricoles ou artisanales non standardisées. Ces produits reçoivent la mention Slow Cosmétique après un examen minutieux de leur formule et de leur marketing. Notre mention est une récompense qui demande du temps pour être acquise. Nous la remettons, comme une étoile au *Guide Michelin*, exclusivement à des marques aux formules propres et au marketing raisonnable. Depuis 2013, nous avons ainsi félicité 157 marques triées sur le volet, dont on trouve la liste sur Slow-cosmetique.org.

Et puis les gestes de la Slow Cosmétique aussi nous invitent à

la lenteur. On prend le temps de se démaquiller à l'huile, puis au savon à froid, puis à l'hydrolat, trois étapes essentielles qui précèdent un massage long et doux du visage avec de l'huile vierge. Cette routine prend le soir plusieurs minutes, durant lesquelles on renoue avec le plaisir du soin de la peau, avec celui des arômes de plantes et d'extraits vraiment nobles. Enfin, les valeurs éthiques de la Slow Cosmétique demandent également un peu de temps. Avant d'acheter un produit, on réfléchit à son usage, à sa vraie nécessité, et on prend le temps d'analyser sa formule, en lisant la liste des ingrédients sur l'emballage, si difficile à décrypter.

La Slow Cosmétique est un investissement libérateur et salvateur, car en la pratiquant on se libère des diktats de la cosmétique conventionnelle, qui veut trop souvent que tout soit rapide, efficace et tout en un, en oubliant de s'intéresser à la qualité des excipients qui pourtant constituent la plus grande partie des produits, et la nourriture de la peau. Nous invitons les consommateurs à consommer moins mais mieux. Moins, en utilisant moins de produits et moins d'argent. Mieux, en privilégiant les produits dont la composition est vraiment naturelle, donc non polluante, et vraiment noble, ancrée dans le terroir et le savoir-faire de celui qui produit.

Autre sans visage

La «logique de promptitude» résultant des technologies de la communication nous soustrait à une forme de responsabilité interpersonnelle.

Entretien avec David Le Breton, professeur de sociologie à l'université de Strasbourg¹

■ *Croise-t-on sur les chemins plus de gens qui courent que de gens qui marchent ?*

David Le Breton : Tout dépend du sens que l'on donne à chemin. Si c'est le chemin à côté de la route, dans les forêts, non, bien sûr, les marcheurs sont plus nombreux que les joggeurs, les gens qui courent. La marche et la course sont deux plaisirs différents, on ne recherche pas la même satisfaction, la lenteur d'un côté, la volonté de jouir du paysage, de la présence des autres, alors que la course nous donne le plaisir de nous sentir bien dans notre peau, de reprendre corps dans notre existence. Marcher ou courir est une manière de retrouver la sensation du monde.

Si c'est le chemin sur le plan mental, alors oui, on court beaucoup, car on vit dans une société qui prône l'efficacité, la performance, l'urgence, les rendements. On veut créer un lien entre vitesse et efficacité, alors qu'on peut atteindre à celle-ci dans la patience, la réflexivité. Internet est venu accélérer notre temps, et contrairement aux idées reçues, il ne nous fait pas gagner du temps, il nous lie les mains en permanence, qui à notre ordinateur, qui à notre portable, même au cœur de l'Amazonie. Internet nous traque aux quatre coins du monde, dans nos activités de plaisir et même la nuit. Le temps nous échappe absolument. Il faut courir de plus en plus vite pour rester à la même place.

■ *Le Slow Cosmétique est-il associé à la permaculture ?*

J. K. : Parmi les marques lauréates, une minorité de producteurs d'essences naturelles et d'extraits végétaux ont recours à la permaculture et aussi à la biodynamie. C'est le cas en Corse, où de petits producteurs font un travail exceptionnel sur les plantes du maquis, pour les cultiver dans le respect de leur nature tout en répondant à une demande croissante. En cosmétique, la filière a un intérêt certain. La production bio y est économiquement viable.

■ *Combien ce que vous certifiez pèse-t-il en part de marché ?*

J. K. : Si l'on considère les parts de marché des 157 marques qui portent la mention Slow Cosmétique, elles représentent à peine 1 % du marché des cosmétiques dans le monde occidental. Notre association est présente en France, en Belgique et en Espagne surtout, mais nous avons aussi félicité des marques aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. www.slow-cosmetique.org ; *site marchand des artisans lauréats* www.slow-cosmetique.com.

■ *Faisons-nous beaucoup de choses trop vite parce qu'avec le secours de la technique elles requièrent peu d'énergie humaine ?*

D. Le B. : Oui, on est désengagé, on est dans une volonté d'efficacité immédiate, captif de la tyrannie de l'urgence. Le fait de n'avoir pas le visage de l'autre devant soi pour nous modérer, nous arrêter un instant, sur le plaisir de l'instant, fait que nous sommes en permanence dans une logique de promptitude. C'est la raison pour laquelle les SMS et les mails ont pris une telle importance dans notre société, c'est une manière d'aller vite sans avoir de compte à rendre à l'autre, sans avoir à lui parler du temps qu'il fait, de ses activités. En éteignant le téléphone, j'éteins la présence de l'autre.

■ *La course sociale généralisée que commandent les exigences de satisfaction immédiate, de productivité, etc. traduit-elle parfois des pulsions ordaliques (comportement à haut risque) ?*

D. Le B. : Non, je ne pense pas que l'on soit dans l'ordalie, plutôt dans une volonté d'efficacité, on pense que les choses vont fonctionner à partir du moment où on a répondu aux mails, à son portable. On n'a pas l'impression d'être livré au jugement de Dieu. C'est, au contraire, en ne répondant pas à ses mails qu'on laisse le hasard prendre le pas sur nos décisions.

■ *En général, les enjeux de la chronobiologie sont peu convoqués dans le débat public. Doivent-ils et peuvent-ils émerger ?*

D. Le B. : Oui, mais c'est un vœu pieux. La chronobiologie nous imposerait d'avoir des rythmes plus apaisés, de prendre davantage le temps de la conversation, contre la communication désincarnée. La chronobiologie nous imposerait des temps de sommeil différents des temps

imposés par l'économie, des temps de repas libre de tout appel ou message sur le portable. La chronobiologie a peu de chances d'être entendue dans le monde de l'ultralibéralisme marqué par une tyrannie de la disponibilité, on l'on se fait sonner, c'est-à-dire rappeler à l'ordre, à chaque instant. Notre vie intime, personnelle, devient secondaire au regard de cette exigence continue de communication.

■ *Y a-t-il maîtrise du temps, humainement, sans prise en considération du cycle des saisons ? Que toutes nos activités s'en soient affranchies nous condamne-t-il à une course en avant ?*

D. Le B. : Oui et non, car le temps, les saisons, n'ont aucune importance dans nos emplois du temps, nos agendas ; on fixe des rendez-vous de travail quelles que soient les saisons. Pour autant, pour bon nombre de nos activités personnelles, le rythme des saisons continue d'être essentiel, pour les marcheurs par exemple, pour lesquels les sensations ne sont pas les mêmes selon les époques.

■ *Pour le promeneur, la lenteur a-t-elle déserté les campagnes ?*

Le bien le plus précieux

S i les dirigeants apprennent à donner ce qu'ils n'ont pas, à savoir leur temps, ils font un don extraordinaire à leurs équipes, et tous ont le sentiment de participer à un monde commun.

Entretien avec Loïck Roche, directeur général de Grenoble École de management, président du Chapitre des écoles de management, vice-président de la Conférence des grandes écoles¹

■ *Où et quand prend racine le « slow management » ? Comment le définissez-vous ?*

Loïck Roche : De l'observation des dirigeants et managers qui réussissent, et notamment des plus grands *CEO* américains. Parmi eux Hewlett et Packard, qui dans les années 1970-1980 pratiquaient ce qu'ils appelaient du *management by walking around*. Ils n'hésitaient pas à se promener dans les couloirs, pour aller à la rencontre des hommes et des femmes qu'ils dirigeaient. Ils encourageaient les managers à sortir de leur bureau pour nouer des contacts avec leurs équipes, diffuser et promouvoir les valeurs de la société. Citons également Robert Eckert, de Matte, ou l'un des plus emblématiques, Jack Welch.

Le « *slow management* » est un concept que nous avons créé avec John Sadowsky, professeur et consultant en *leadership*. Il remet de l'humain dans l'entreprise, point d'ancrage du bien-être au travail. L'idée, c'est d'accepter de faire un pas de côté pour donner du temps aux hommes et aux femmes, opportunité de partage d'informations, d'échanges argumentés. Sans rien abandonner des enjeux de résultat, de performance. Bien au contraire : le *slow management* est certainement un des outils les plus sûrs pour travailler à une performance durable.

■ *En quoi est-il plus qu'un effet de mode, parmi des techniques de management ?*

D. Le B. : Oui, quand on se retire à la campagne mu par le fantasme d'y retrouver le silence, la calme, la lenteur, la tranquillité, l'apaisement, on est quelque peu surpris par le fait que c'est un univers bruyant, du fait que les routes nationales coupent le territoire et que dans les régions rurales elles sont peu ou pas surveillées, laissent libre cours aux incivilités routières, aux transgressions, à la vitesse. Quant aux paysans, agriculteurs, ils n'échappent pas aux contraintes de la performance, de l'impératif de productivité qui les conduit à travailler tôt le matin jusqu'à très tard le soir. La vie des paysans est sous l'empire de la vitesse et conduit au mal de vivre, avec son cortège de suicides. Le monde rural est celui qui est le plus pauvre en France, aujourd'hui.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. *Auteur notamment de : Marcher : Éloge des chemins et de la lenteur (Métailié), Éloge de la marche (Métailié) Anthropologie du corps et modernité (PUF), Du silence (Métailié).*

L. R. : Il remet au juste endroit les hommes et les femmes, à savoir, et pour de vrai, au centre des organisations. En cela, il redéfinit les fondamentaux sur lesquels on peut ensuite poser différents styles de management. C'est donc un basique, un rappel du bon sens, sans lequel on ne peut rien faire.

Trop souvent, parce qu'on veut aller plus vite que la musique, arriver au résultat sans souci des dégâts humains que l'on peut occasionner dans les équipes, les techniques de *management* omettent l'essentiel, la capacité à ménager – une des étymologies de *management* – les hommes et les femmes qui font l'entreprise.

Le *slow management* n'est ni un style de management ni une mode, c'est un impératif qui rappelle, s'il le fallait, que le management est avant tout une histoire d'êtres, qui fait donc des relations entre les personnes une priorité cardinale. Rien ne peut fonctionner dans l'entreprise si ce principe n'est pas admis. Il faut donner du temps à ceux que l'on dirige, et cela passe par des rencontres avec eux. Cela veut dire savoir les écouter, les rassurer, savoir répéter les messages de l'entreprise. En lieu et place des seules ressources humaines, il faut penser, premières, les relations humaines.

■ *Le temps serait-il la ressource la plus rare dans l'entreprise, celle qui manque le plus ?*

L. R. : Oui, c'est la ressource la plus rare, le bien le plus précieux. Mais c'est cela qui est merveilleux. Si les managers, si les dirigeants peuvent donner ce qu'ils n'ont pas, à savoir leur temps, alors ils font un don extraordinaire à leurs équipes. Les hommes et les femmes qu'ils dirigent vont se sentir réellement respectés, réellement vivants, donc importants pour l'entreprise.

■ *Le slow management peut-il concerner toutes les entreprises quels que soient leur taille, leur secteur, leur position concurrentielle sur le marché ?*

L. R. : Les patrons des petites entreprises font souvent du *slow management* sans le savoir. Ils passent beaucoup de temps à parler avec leurs équipes, les rencontrent fréquemment. Ils sont naturellement convaincus de l'importance de porter attention aux hommes et aux femmes, car sans eux ils savent qu'ils ne seraient rien. Il en va différemment pour les plus grandes entreprises, voire les grands groupes. Là, le *slow management* est beaucoup moins naturel. Il est vécu comme une perte de temps dans un monde où prévaut une forme de « marche ou crève ». Poussés par les actionnaires, les grands patrons peuvent oublier l'essentiel, les hommes et les femmes qui font l'entreprise. La multiplication des échelons hiérarchiques aggrave cela. Les hommes en bout de ces mêmes échelons n'étant plus que des rouages, parties du produit ou du service en quelque sorte.

■ *Le slow management dépend-il, dans son application, de la personnalité du dirigeant ?*

L. R. : Il demande que les dirigeants soient convaincus de quelque chose de simple, que chacun dans une organisation a besoin de se sentir debout, de se sentir respecté dans son intégrité physique et psychique, donc en tant qu'être humain. Cela veut dire aussi comprendre que chaque homme et chaque femme a besoin de sens, de reconnaissance et d'espoir, et que le lien physique (par la capacité du manager à se rendre présent, visible, accessible avec les personnes qu'il dirige) est l'outil le plus performant pour cela.

Les dirigeants doivent toujours porter beaucoup d'attention à respecter les personnes, à marquer leur compréhension des difficultés des uns ou des autres à répondre aux exigences de toujours plus, toujours plus vite, toujours davantage. Pour autant le *leadership* doit être précis, efficace. Une fois encore le *slow management* n'est pas antinomique de la performance. Mais plus qu'à la performance immédiate, qui peut répandre beaucoup de souffrance au travail, voire, nous le savons maintenant, causer des morts au sens propre, il contribue par une situation saine, qui fait du bien à tout le monde, à une performance pérenne, durable.

■ *L'organisation que dirige ce nouveau manager en est-elle moins en butte à l'injonction de la vitesse ?*

L. R. : Elle est plus soucieuse du durable, de la pérennité, de la transmission, de la compréhension que de la seule visée du court terme, qui peut générer beaucoup de profits mais faire de nombreux blessés (risques psychosociaux...), voire pire – je pense notamment aux suicides, dont les années 2000 et la crise financière portent témoignage. Définitivement, nous devons comprendre qu'on ne peut pas brûler les ressources humaines comme d'autres ressources. Les hommes et les femmes, et le vocabulaire nous le fait toucher du doigt, lorsqu'ils sont « cramés », sont finis. Les ressources humaines ne sont pas renouvelables. C'est pourquoi il faut en prendre grand soin.

■ *Y-a-t-il possibilité de gains de productivité sans accroissement de la vitesse ?*

L. R. : Dès lors que les personnes se sentent respectées, incluses dans l'histoire mais aussi dans le projet de l'entreprise, qu'elles

ont le sentiment de participer au monde commun, elles vont avoir « envie d'en être ». Elles vont donner le meilleur d'elles-mêmes et seront naturellement plus performantes.

■ *Les entreprises familiales, moins tenues par la tyrannie du court terme, sont-elles prédisposées à ce type de management ?*

L. R. : Définitivement. Ce n'est pas une question de vitesse, c'est une question de visée. Transmettre, être plus fort dans le temps. Le *slow management*, c'est, pour le dirigeant, le manager, donner du temps aux hommes et aux femmes qu'il dirige de construire des lignes de vie, et ainsi donner plus de temps de vie à l'entreprise.

■ *Et les entreprises dites libérées ?*

L. R. : Oui, car elles mettent plus naturellement les personnes au centre de leurs préoccupations. Pour autant, ce n'est pas parce que je suis plus autonome que je n'ai pas besoin d'échanges fréquents, formels ou informels, avec la direction. Tout être humain a besoin du temps, du regard de celui ou celle qui dirige. Se sentir regardé, important, c'est se sentir vivant.

■ *Le slow management vise-t-il aussi au mieux-être en entreprise ? Voir à une nouvelle approche du travail comme accomplissement plus que comme astreinte ?*

L. R. : Oui. Plutôt que de viser la performance à court terme coûte que coûte, il signifie accepter de travailler sur le bien-être des personnes, par la rencontre en direct avec elles, par la capacité à leur donner du sens, à les inclure dans un projet, donc à les inspirer. Le bien-être individuel au travail et la performance collective sont corrélés. Le *slow management* remet dans le bon sens les relations de travail. Tout homme et toute femme, au travail, dans les entreprises, les organisations, a des pépites dans ses poches. Le *slow management* permet au manager de le comprendre et de révéler, pour les fondre, toutes ces richesses et potentialités trop souvent mises sous le boisseau.

■ *L'évolution des formes de travail et des nouveaux emplois va-t-elle dans le sens d'une accélération des rythmes professionnels ou de leur atténuation ?*

L. R. : Tout semble privilégier la vitesse. Des profits plus vite, plus substantiels, non plus seulement pour investir dans l'outil de travail, mais pour satisfaire la demande des actionnaires. Il est temps de mettre fin à la spirale du toujours plus. Comme on parle de développement durable pour notre planète, on doit parler de développement durable de l'entreprise. Et cela passe par le développement durable des hommes et des femmes. Cela veut dire respecter les rythmes, les temps, meilleurs garants de relations humaines saines, premier levier d'une performance durable.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. *Auteur de Slow management, éloge du bien-être au travail, avec Dominique Steiler et John Sadowsky, PUG, 2011.*

Le rythme et le sens

Le schème de l'accélération à l'infini exprime ce qui nous est le plus difficile à admettre : notre mortalité. Pour en réduire l'angoisse, désynchroniser plutôt que ralentir.

Entretien avec Jérôme Lèbre, philosophe¹

■ Vous êtes l'auteur de *Vitesses*, « vitesses » au pluriel. En connaissons-nous vraiment plusieurs ?

Jérôme Lèbre : Oui, nous expérimentons ou pensons des vitesses différentes. La première, calculable, est celle de la physique : un rapport entre une distance parcourue et une unité de temps (360 km/h par exemple). Elle peut varier indéfiniment, sans pouvoir dépasser celle de la lumière, la seule constante, 300 000 km/s.

Puis il y a la vitesse technique : celle des transports, des communications, et même de la production, pour autant qu'elle repose sur le mouvement des pièces d'une machine. Son augmentation a été une évidence du XVIII^e au XX^e siècle, elle n'en est plus une. On ne peut considérer la vitesse technique d'un véhicule de transport (très lente en physique einsteinienne) en dehors de son infrastructure, de son environnement, de sa finalité (atteindre un point d'arrivée avec une probabilité forte). C'est pourquoi la vitesse de croisière des avions, des trains, des voitures, n'augmente plus depuis des décennies ; elle est de plus très au-dessus de la vitesse moyenne si l'on tient compte des temps d'attente, des embouteillages...

Les communications ont atteint la vitesse de l'électricité, très proche de celle de la lumière, dès l'invention du télégraphe et du téléphone. L'accélération réelle de la production est maintenant bien plus celle des machines que des hommes, et l'autonomie de ces machines (ordinateurs, drones, robots) fait que nous sommes plus immobilisés devant des écrans de contrôle qu'entraînés par le rythme de la production.

Quand nous disons que « tout accélère », que « tout va trop vite », ou même que « le temps accélère » (une absurdité pour la physique), nous faisons référence à une troisième vitesse, que nous abordons d'une manière fictive. La nommer « accélération sociale » n'arrange rien et ne la rend pas plus calculable ni compréhensible : la véritable pression sociale est celle qui fait craindre le chômage, c'est-à-dire la désactivation radicale, un temps libre qui n'est plus qu'un temps vide.

Dans ce contexte, si nous nous plaignons que tout accélère, il doit y avoir une autre raison qui donne sens à cette troisième dimension de la vitesse. Je pense que cette fiction est due au fait que nous nous servons du schème de l'accélération à l'infini et de l'accélération technique pour exprimer ce qui est le plus difficile à admettre : notre mortalité, qui fait que le temps échappe, qu'il manque toujours, qu'il se vit sur le mode de la perte. Nous ne disposons plus des sagesses antiques

pour faire face à cette échappée, nous n'avons que la science pour nous en plaindre, alors qu'elle n'est pas faite pour cela. Ce troisième niveau, celui de notre existence en tant qu'elle entretient une relation historique avec la technique mais ne se réduit pas à elle, doit retrouver une élasticité qu'il a perdue. Il est celui d'un temps non quantifiable qui peut être très lent ou infiniment rapide. Celui de l'arrivée soudaine ou progressive de tout événement, qui ne se calcule ni en m/s ni en g (la mesure de l'accélération : $10m/s^2$) ; celui du contretemps en musique, de l'ellipse en littérature... Ainsi, c'est le rythme de ce qui fait sens dans le temps limité d'une vie.

■ Sait-on vraiment toujours si l'on va vite ou pas ? Quels sont les biais qui faussent la perception du temps ? L'âge en est un connu, plus on vieillit plus le temps passe vite... D'autres ?

J. L. : L'expérience de la vitesse n'a rien d'une évidence. Le principe de relativité rend insensible un mouvement uniforme, qui est précisément celui que visent les véhicules (leur vitesse de croisière), si bien que nous ne ressentons que les accélérations et les décélérations, alors que nous sommes généralement immobiles dans un avion, ou immobiles au milieu de voitures immobiles sur l'autoroute, la vitesse se confondant avec l'arrêt – d'où le danger des embouteillages sur les voies rapides. Ce dont nous faisons vraiment l'expérience constante, c'est l'écoulement du temps, qui n'a pas de « vitesse » à proprement parler. Le temps, quand il n'est pas projeté immédiatement dans l'espace et calculé (toute horloge, mécanique ou atomique), implique un mouvement et un espace), a simplement un terme à la fois inconnu

et certain (la mort) et une hétérogénéité propre, parce que c'est en lui que se déroulent les événements. Il « passe » et s'échappe nécessairement, chaque fois différemment.

Vous avez raison, il passe plus lentement pour les enfants, qui pensent « avoir » le temps, que pour les personnes âgées, qui vivent dans une forme d'urgence. Mais aussi bien, les enfants ne supportent pas de perdre le temps qu'ils ont (d'où leur impatience), tandis que les adultes perdent volontiers celui qu'il leur reste : ils le font dans l'attente, qui ralentit le temps en le vidant d'événements (et encore une fois, nous attendons beaucoup, dans des véhicules ou devant des écrans), ou dans l'agitation qui précipite le temps en une suite d'événements impossibles à maîtriser. À vrai dire, ces deux expériences sont proches, on peut passer sa journée devant un ordinateur et avoir l'impression d'avoir couru partout.

Ce qui nous manque, dans notre civilisation très technique, c'est une capacité à nous installer dans le temps en sachant qu'il est provisoire, à nous rendre disponibles aux événements, à retrouver de vraies différences de rythme, un art de la désynchronisation qui habitait les styles anciens de méditation. Il ne s'agit pas de revenir en arrière, mais de se demander plutôt quel serait aujourd'hui le juste rapport méditatif au temps, celui qui nous installerait dans le rythme du sens.

“La lenteur se définit négativement par rapport à l'agitation, elle n'a aucune définition positive ni précise, c'est pourquoi si l'on attend d'elle du repos, on échoue.”

■ *La société de plus en plus frénétique, digitale et court-termiste se conjugue-t-elle avec d'autres temporalités, ou emporte-t-elle tout, ne laissant que quelques îlots de résistance « slow-quelque-chose » ?*

J. L. : Frénésie est le juste mot, parce qu'il fait référence à une agitation sans finalité, délirante, qui dans l'histoire de la psychiatrie se renverse en son contraire, la prostration ou la catalepsie ; ainsi le court-termisme renforce-t-il l'impression de surplace. Ce qui m'intéresse est justement ce renversement du mouvement en immobilité et le fait que nous devons maintenant apprendre à vivre en suspension, dans l'attente d'une mutation de civilisation qui ne vient pas ou que l'on ne sent pas arriver, parce qu'elle n'est pas identifiable, parce qu'elle change le sens même du mot « changement ».

Cela me semble plus important que les mouvements « *slow* », qui manquent de radicalité : vouloir ralentir, s'est s'arrêter à mi-chemin entre vitesse et repos, donc ne pas savoir s'arrêter, ne pas savoir vraiment à quel rythme on veut vivre – c'est pourquoi les formes de ralentissement sont artificielles, illusives, rétrogrades, aussi contradictoires que le bilan carbone d'un week-end à la campagne ou d'un barbecue. En revanche, la résistance statique, de Gandhi à *Occupy Wall Street* en passant par Martin Luther King, s'avère efficace.

■ *Une lenteur recouvrée est-elle possible sans déconnexion ?*

J. L. : Elle n'est possible ni avec ni sans déconnexion : la lenteur se définit négativement par rapport à l'agitation, elle n'a aucune définition positive ni précise, c'est pourquoi si l'on attend d'elle du repos, on échoue. Mais la connexion est bien aliénante, qu'elle agite ou qu'elle immobilise. Elle impose son rythme, celui de la synchronisation des logiciels comme des équipes. Le droit à la déconnexion est donc essentiel, ni plus ni moins que le droit au numérique, et plus généralement le droit à la désynchronisation : le droit de vivre à différents rythmes et même à contretemps – le contretemps étant une des figures de la vitesse. Étrangement, ce sont les passagers des avions, dans la mesure où les cabines ne sont pas encore connectées, qui expérimentent le plus ce contretemps.

■ *La vitesse est-elle la seule mesure du progrès, comme semble l'affirmer le Manifeste accélérationniste² ?*

J. L. : Merci de citer ce manifeste, que j'aimerais livrer bientôt à une critique approfondie. Il a le mérite de s'inscrire dans une dynamique contemporaine pour la dépasser, au lieu de s'y opposer. Mais il analyse mal notre société en ne voyant que son accélération. La grande question selon Marx, c'est celle de l'affranchissement vis-à-vis de la technique, donc du temps libre. Dégager et occuper ce temps libre en le rendant radicalement autre que le temps de travail, voilà où serait le véritable progrès.

■ *L'horizon du décélérationnisme est-il la décroissance ?*

J. L. : Je ne crois pas plus au décélérationnisme qu'aux mouvements *slow*, mais il en va autrement avec la décroissance. Il faut continuer, intensifier, la critique de la croissance, parce que c'est un concept dépassé, qui compte en actif n'importe quelle production induite par n'importe quelle consommation. Des camions qui se croisent en transportant les mêmes marchandises, c'est de la croissance ; la surmédication, la suralimentation, sont des facteurs de croissance.

Les richesses accumulées par la croissance sont énormes, l'enjeu ne devrait plus être leur augmentation mais leur répartition, et d'une manière plus réaliste et immédiate leur investissement dans la transition écologique. Nous avons encore la possibilité de vivre non pas plus ou moins vite, mais différemment, dans une société reposant encore sur ses capacités techniques mais non sur le temps de travail, lequel ne vaut plus grand-chose, comparé aux autres sources de revenu (patrimoine, finance). Cette mutation est déjà décidée, anonymement, par notre civilisation tout entière, elle est à la fois insensible et rapide, il s'agit de savoir si nous sommes dépassés par elle et la rendons invivable, ou si nous essayons de la comprendre et de l'accompagner.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. *Auteur de Vitesses (Hermann, 2011). À paraître : Éloge de l'immobilité (Desclée de Brouwer).*

2. <http://www.adespote.com/accelerons-manifeste-pour-une-politique-accelerationniste-p220893.html>.