

Temps, priorités et complexité

Par Dominique Annet et Marc Halévy

Associés Maran Group s.a. – Observatoire de la Complexité

Le temps standard commun explose. La vitesse du monde a largement dépassé la vitesse des hommes. Le temps manque et manquera de plus en plus : pénurie temporelle croissante. Mais le temps, aussi, devient de plus en plus complexe. Le prix du temps de travail et la valeur du temps de travail divorcent irrémédiablement. Le concept même de planification explose et doit être remplacé par le concept de synchronisation.

Toutes les 24 heures, quatre-vingt milliards de courriels circulent sur la toile dont 73% sont des "pourriels" (spams) et dont seulement 5 à 6% sont vraiment utiles à leur destinataire.

Tous ces courriels qui bouclent le monde presque à la vitesse de la lumière, emportent avec eux des torrents d'événements, de déclencheurs, d'opportunités, de menaces.

La vitesse de circulation des informations autour du monde impose un rythme de plus en plus effréné aux activités professionnelles. Aujourd'hui, les prospectivistes savent que le flux d'événements est devenu si gros qu'il n'est déjà plus possible et qu'il ne sera plus jamais possible de tout traiter. Les événements et informations qui nous submergent devront être triés et il nous faudra apprendre à renoncer à traiter une bonne part d'entre eux.

Il est désormais devenu impossible de faire tout ce qu'il y aurait à faire. Des choix s'imposent. Des priorités doivent être exprimées et appliquées.

Curieuse époque où la technologie réputée facilitante, induit des saturations irréversibles et incontournables. Curieux monde où l'activité humaine est devenue définitivement trop lente au regard du rythme réel des flux et des événements.

Dans la chaîne informationnelle et communicationnelle, c'est l'homme qui est devenu le maillon faible.

La leçon du vieux prof.

Naguère, on racontait comment un vieux prof expliquait la gestion du temps et des priorités à ses étudiants. Il prenait un aquarium vide en disant : "Voici votre agenda. Il nous faut le remplir".

Et de sortir de dessous son pupitre un seau de grosses pierres qu'il pose une à une dans l'aquarium.

"Est-il plein ?" demande-t-il. Un petit malin répond : "Oui. Il n'est plus possible de mettre une pierre de plus.

- Vous avez raison. Mais ...

Il prend un second seau, plein de gravier dont il saupoudre l'aquarium, faisant percoler les grains de gravier entre les grosses pierres.

- Et maintenant, est-il plein ?
- Il semble plein, mais ...
- Effectivement : mais.

Et le vieux prof de prendre un seau de sable. Nouvelle percolation.

- Et maintenant ?

Plus personne n'ose prendre le risque de répondre et bien leur en prend : le prof prend un seau d'eau et remplit l'aquarium à plein.

- Maintenant il est plein. Quelle leçon tirez-vous de cette petite démonstration ?
- Qu'en s'y prenant bien, il y a toujours moyen de remplir tous les interstices de l'agenda, répond le gros malin de service.
- Vous n'avez rien compris. Ce qu'il faut retenir de l'histoire c'est que si j'avais commencé par remplir l'aquarium de sable, plus jamais je n'aurais pu y introduire une seule grosse pierre. Maintenant, à vous de bien réfléchir : quelles sont VOS grosses pierres ?

La question est effectivement là : quelles sont nos vraies priorités ? Face à ce flux grondant d'événements, quel filtre allons-nous placer ? Quels seront nos critères de tri ? Quelle maille pour notre filet à opportunités ?

Il n'a jamais été facile de répondre à cette question des priorités et nous la reprendrons ci-dessous. Mais auparavant, qu'il nous soit permis de prolonger la parabole du vieux prof en disant ceci : demain, l'aquarium rigide et transparent sera devenu un sac en plastique mou et opaque, les pierres seront friables et cassantes, le gravier et le sable seront évanescents et visqueux et l'eau sera de l'acide sulfurique ... Même les images classiques de la gestion du temps s'évanouissent. L'heure est aux temps complexes que les algorithmes de planification ne pourront plus contenir. Nous y reviendrons aussi.

Priorités et critères de priorité.

Le problème de la priorisation des tâches est méthodologiquement difficile.

Prioriser c'est choisir ; et choisir, c'est renoncer. Pour prioriser, il faut se donner des critères de priorisation (ce qui n'est déjà pas simple), les appliquer (ce qui est bien plus difficile) et s'y tenir (ce qui est pratiquement bien rare tant c'est ardu).

Prioriser, certes, mais par rapport à quoi ? Comment distinguer l'essentiel de l'accessoire ? Comment échapper au relativisme et au subjectivisme que ces critères induisent ?

Le prioritaire pour l'un, le sera-t-il également pour l'autre ? Comment travailler ensemble et construire de réelles intelligences et efficacités collectives, si nos critères de priorité divergent ?

Car c'est bien d'efficacité collective qu'il s'agit, et en ces matières, le seul critère qui vaille est celui du projet collectif d'entreprise. C'est lui et lui seul qui permettra de construire une grille de lecture des événements qui puisse faire autorité pour tous. S'il n'y a pas de réel projet collectif, comment voulez-vous qu'il puisse y avoir un réel engagement collectif, une réelle efficacité collective, une réelle convergence des efforts et des énergies.

Et pourtant, une large majorité d'entreprises persiste encore à "fonctionner" sans authentique projet. Quelle est, en définitive, la finalité de l'entreprise ? De votre entreprise ? Quel est son projet profond ? Et ne nous répondez surtout pas : "le profit". Le profit est aussi indispensable à l'entreprise que l'essence l'est au moteur de la voiture, mais cette essence n'est pas la destination du voyage. De même, la finalité de l'entreprise n'est ni de servir des rentes financières à ses actionnaires, ni de fournir des rentes sécuritaires à ses employés. Le profit et l'emploi sont des conséquences, non des buts !

Alors : quelle est cette finalité ? Quel est ce projet ?

Ce n'est guère le lieu ici de répondre en détail à cette question qui, d'ailleurs, requiert une réponse spécifique, propre à chaque entreprise. Que l'on veuille cependant bien retenir ceci : le cœur de toute entreprise est son métier, c'est-à-dire l'ensemble des savoir-faire producteurs de valeurs et de richesses (matérielles et immatérielles). C'est ce métier qui constitue l'invariant fondamental de toute entreprise et qui alimente sa pérennité.

Il en est donc aussi le cœur de projet. La finalité de toute entreprise, en somme, c'est de cultiver son métier comme on cultive un jardin, vers toujours plus de maîtrise, d'excellence, de virtuosité. Il constitue dès lors, d'emblée, un des critères de fond essentiel pour trier les tâches et les événements : une action est d'autant plus prioritaire qu'elle touche au cœur du métier, qu'elle y contribue, qu'elle le nourrit substantiellement.

Bref : sans définition claire et sérieuse du projet et du métier de l'entreprise, pas de gestion du temps, pas de critères d'efficacité, pas de priorisation des tâches.

Temps standard

Toutes les activités de l'entreprise sont organisées par rapport au temps standard, celui des horloges pointeuses et des contrats d'emploi, celui des délais de livraison et des échéances de paiement. Ce temps scande tout le travail collectif, toute la relation interindividuelle.

Grâce à lui, un diagramme de GANTT ou de PERT peut être tracé pour décomposer une activité compliquée en un réseau clair de séquences d'actions élémentaires enchâssées, chacune, entre une date de début et une date de fin, entre une date au plus tôt et une date au plus tard.

La planification est l'art de l'optimisation du prévisible.

Planifier, c'est décomposer en actions élémentaires, évaluer la durée de chacune d'elles et les ordonner - et les ordonnancer - de manière telle que le résultat prévu soit atteint au moment voulu.

Ainsi, la planification présuppose, de façon diaboliquement implicite, que l'activité se déroule en milieu stable et contrôlable, et que, sinon la totalité, du moins la majorité des paramètres qui y interviennent, est connue ou connaissable, maîtrisée ou maîtrisable, prévue ou prévisible.

A contrario, si le milieu est instable et incontrôlable et si les paramètres sont inconnus, immaîtrisables et imprévisibles, tout effort de planification est voué à l'échec.

Or, c'est un théorème fort des sciences de la complexité qui dit que plus un système est complexe, plus il possède de degrés de liberté, moins il est déterminé et, donc, plus il est imprévisible. Ici, les sciences de pointe et la pointe du bon sens se rejoignent. Mais il faut alors en saisir toutes les conséquences : notre monde économique et entrepreneurial devenant de plus en plus complexe (c'est-à-dire de moins en moins mécanique), il faut convenir qu'il devient aussi de moins en moins prévisible, donc de moins en moins planifiable.

Le langage correct parle de "souplesse" et "d'intelligence créative" là où le langage trivial parlerait de capharnaüm et d'improvisation généralisés. Le volume et la célérité des flux d'événements et d'informations sont tels que, la vitesse de réaction humaine étant relativement de plus en plus faible, la navigation ne peut plus se faire qu'à vue, dans un monde économique tumultueux et tempétueux. La sérénité appelle des plans à 3 ou 5 ans alors que l'horizon réel de visibilité est de 3 à 5 mois. Rupture ! Ce que l'on dit et ce que l'on fait ne sont plus dans la même échelle de temps.

Le temps standard qui scandait nos activités collectives, est désormais un temps désarticulé, un temps démantibulé, un temps explosé, émietté, réduit en cendres et en poussières d'instant sans consistance. Le temps de la planification est mort avec la complexification de nos mondes.

Le flux événementiel emporte avec lui nos derniers rêves planificateurs : place à l'imprévisible et à l'imprévu, place aux temps complexes.

Temps et durée

C'est surtout Bergson, au début du XX^{ème} siècle, qui a pensé la différence immense entre le temps standard (le temps) et le temps vécu (la durée).

Le temps standard n'est que la mesure conventionnelle de la succession des instants vides alors que la durée exprime le vécu du temps, dans son épaisseur : temps lent de l'ennui ou temps rapide de la passion.

A force d'être enlisé dans une logique du temps vide, celui des heures de présence défini par nos contrats d'emploi, on en viendrait à oublier que le temps de travail n'a de sens et de valeur que s'il est plein, que s'il est rempli, que s'il est vécu comme durée productive et créative. Autrement dit, depuis que le salaire à la pièce a été remplacé par le salaire à l'heure, nous payons du temps standard, du temps vide, du temps artificiel, et non de la durée vécue et remplie de productions.

Ce qui donne valeur au temps, ce n'est pas son écoulement à l'aune de quelque horloge pointeuse, mais ce que l'on en fait.

Un de nos oncles, boutiquier en vêtements pour dame, nous a donné, il y a fort longtemps, une leçon d'économie qui prend ici tout son sens. Une petite dame entra dans sa boutique et s'enticha d'une jolie robe rouge écarlate. Après essais et moult passages devant la glace, elle sembla se décider et demanda à l'oncle :

- Combien vaut cette robe, Monsieur ?
- Ce qu'elle vaut, répliqua l'oncle, je n'en sais rien : tout dépendra de la manière dont vous la porterez et des yeux qui vous regarderont. La seule chose que je sache, c'est le prix auquel je vais vous la vendre.

Cette distinction est fondamentale en tout - et surtout, en tout ce qui concerne l'immatériel : prix et valeur sont deux choses différentes. Le prix exprime la valeur d'échange standard, conventionnelle, artificielle. La valeur exprime la valeur d'usage personnelle, subjective, vécue.

Ainsi du temps. Il y a le prix du temps standard qui est payé conventionnellement en salaire aux termes du contrat d'emploi. Il y a la valeur du temps vécu qui donne de l'épaisseur à l'activité, qui nourrit la passion d'un métier, qui donne du sens au travail, qui nourrit l'engagement, la motivation et la mobilisation du collaborateur.

En entreprise il s'agit donc bien moins de payer le temps que de valoriser le temps. Tout le problème déjà posé de la priorisation des tâches revient alors à ceci : comment investir son temps dans ce qui engendre le plus de valeur, sachant que le prix du temps, lui, est standard, quoique l'on en fasse ? Chacun d'entre nous, dans le cadre de son activité professionnelle, dédicace un stock de temps à son travail en échange de diverses satisfactions, tant financières que motivationnelles. Encore faut-il investir ce stock dans ce qui fait valeur. Aussitôt, deux questions essentielles surgissent : qu'est-ce qui fait valeur ? Quelle est cette valeur ?

Nous avons déjà esquissé la réponse à la première de ces deux questions : ce qui fait valeur est ce qui contribue au plus au projet collectif de l'entreprise, à sa vocation, à sa finalité, à son métier.

Quant à la seconde question, elle est délicate. Du seul point de vue comptable et financier, la valeur d'une activité est mesurable à l'aune du profit (ou du chiffre d'affaire, ou du cash-flow, etc ...) qu'elle génère. Cela est nécessaire ; cela n'est pas suffisant. La valeur du temps investi se mesure aussi à d'autres étalons, moins univoques, moins précis, plus qualitatifs, plus subjectifs, mais non moins essentiels et importants.

Que vaut un renforcement de notoriété ? Que vaut une passion professionnelle ? Que vaut la joie d'un succès improbable ? Que vaut un saut de virtuosité dans le métier ? Que vaut un enrichissement des savoir-faire ?

Notre époque vit un divorce de plus en plus flagrant de ces deux notions de prix et de valeur.

Au-delà des (trop) nombreux modèles d'évaluation financière des entreprises, de plus en plus, les grands cabinets d'expertise affirment que la valeur d'une entreprise, c'est le prix qu'un investisseur est prêt à payer pour l'acquérir, sans autre argument, sans autre justification, sans autre algorithme.

La définition du prix devient totalement déconnectée de l'évaluation de la valeur. Ainsi des entreprises, ainsi des produits et services (surtout s'ils sont entachés d'un effet de mode ou s'ils relèvent d'une logique propre aux métiers de l'immatériel où ce qui est fourni est, comme la connaissance ou l'expertise ou le talent, impalpable), ainsi du temps de travail dont le prix et la valeur n'ont plus grand lien entre eux.

Imaginons : payer un salaire élevé à quelqu'un de talentueux, salaire défini dans un contrat d'emploi en termes de funestes 35 heures. Ce quelqu'un se promène, réfléchit, hume l'air, chipote sur la toile, est là ou pas, rumine, déambule, dort le jour et se tripote les méninges la nuit ... et finit par pondre, après trois mois, une note de trois pages qui propose, à l'entreprise, l'idée de génie pour les dix ans qui viennent. Un esprit comptable dirait : rendement égale une page (*en format A4 et en caractères "Times New Roman" de 12*) par mois ...

Prix et valeur du temps ? Prix de trois mois de bon salaire : 40.000 euros. Valeur de ces trois mois de travail : impossible de la chiffrer même si il est évident qu'elle vaut beaucoup plus que les 40.000 euros payés. Le génie étant, par essence, imprévisible, il s'agit d'un pari, non rationnel, comme celui d'épouser unetelle ou untel, ou de faire un enfant, ou de choisir telles études ou tel métier, ou de signer avec telle ou telle entreprise. Les choses importantes échappent toujours à la rationalité et, donc, à la planification.

Le temps ne se maîtrise jamais ; au mieux, il s'emprisonne et se stérilise, au pis, il se gâche.

Temps complexe

Comme si tout cela ne suffisait pas, notre époque corse la problématique. Le temps standard part en quenouille dès lors que le prix que l'on paie pour lui est de plus en plus déconnecté de la valeur de ce que l'on en fait.

Nous vivons une "chaotisation" du temps : chaque événement en chasse d'autres et l'agenda appelle plus la gomme que le crayon. La vitesse d'occurrence des événements est devenue largement supérieure à nos vitesses de réaction : aucune régulation rationnelle et anticipative ne peut plus être efficace. Tout ceci signe la fin de la planification.

Le temps est multiple : la planification du temps mécanique (commun, collectif, conventionnel) peut-elle tenir compte des temps vécus (psychologiques, motivationnels, créatifs, etc ...) ?

Le temps est chaotique : les événements sont volatils, instables, imprévisibles et largement incongrus
Le temps humain est devenu beaucoup plus lent que le temps du monde : tous les systèmes humains sont devenus lents face au rythme des flux réels.

Le temps est dérégulé : il n'y a donc plus de temps puisque le temps définit le rythme commun qui régule tout.

Le grand "Plan" est mort ... Car planifier n'est possible qu'avec une matrice de temps unique, commune et stable.

Le temps n'étant plus ni commun (éclatement DES temps vécus), ni linéaire (complexification et bouclage de ces temps entre eux), ni stable (le rythme réel du temps est celui des événements réels et non celui des horloges), il ne peut plus constituer la matrice conventionnelle de l'action collective. Alors ? Renoncer à toute régulation, optimisation, organisation des flux de travail ?

Il faudrait parler maintenant de chronoplexité, de ce tressage des temps vécus au-delà du dressage des temps standards.

Chronoplexité vient du grec *chronos* (le temps) et du latin *plexus* (tressé) : les temps tressés ou le tressage des temps ... La chronoplexité dépasse la chronicité et la linéarité du temps de la planification.

Mais avant d'entrer dans le vif du concept, quelques réflexions préalables s'imposent.

N'est-il pas temps de se libérer du mythe de l'urgence ? De se libérer du concept de délai ?

L'urgence ... Qui définit l'urgence ? Pourquoi (cause) l'urgence ? Pour quoi (but) l'urgence ?

Lorsque tout devient urgent, plus rien ne l'est.

Les délais ... Pour fixer un délai sensé, il faut maîtriser la très grande majorité de tous les paramètres endogènes et de toutes les perturbations exogènes. En situation complexe, ces conditions ne sont jamais remplies.

Nous sommes encore prisonnier des mythes de la vitesse. Mais ces mythes débouchent sur des impasses fortes.

Plus on va vite, plus on perd de temps car les coûts d'inversion de décision et de correction d'erreurs deviennent prohibitifs lorsque la vitesse devient un but en soi. Demandez à vos clients ce qu'ils préfèrent : des délais ou de la qualité ?

Il faut apprendre à refuser le mythe et la tyrannie de la vitesse : aller vite n'est pas aller mieux.

La vitesse n'est pas une économie de temps : les choses se feront quand il faut, comme il faut.

Tout a son rythme et son souffle, forcer la cadence coûte toujours beaucoup plus cher.

Lorsque le maximum est fait, que demander de plus ?

Il est essentiel aussi d'apprendre à distinguer impérativement l'important de l'urgent.

L'urgent est rarement important.

La pression (souvent injustifiée et injustifiable) des délais et échéances induit du stress négatif. Ce stress est contre-productif. Quelques chiffres européens ... Le coût annuel en sécurité sociale à charge de la collectivité est de 1.24 milliards d'euros. Le coût annuel d'absentéisme à charge des entreprises est de 2.48 milliards d'euros. Le stress négatif au travail induit jusqu'à 60% de perte de productivité. Le nombre des malades du stress négatif est de 10 millions/an dans l'Union Européenne. Quant à l'absentéisme, 60% en sont liés au stress négatif.

Faut-il réapprendre à prendre le temps ? Et sortir des clichés car prendre le temps, ce n'est ni glander, ni paresser, ni fainéanter ? Bien faire n'est pas ne rien faire. Ne pas confondre efficacité et effervescence, efficience et fébrilité.

Peut-être faut-il réapprendre à rentrer dans une logique artisanale ...

Mesurer le travail, pas le temps. Refuser la tyrannie des échéances. Recadrer l'essentiel. Retrouver la logique artisanale du travail bien fait.

Finalement, tout vient à temps à qui sait attendre. Ne faudrait-il pas réapprendre à prendre le temps de faire bien les choses : "A chaque jour suffit sa peine". Lorsque le maximum se fait, pourquoi demander plus ? Demander plus est inutile et contre-productif.

Les échéances ...

Qu'a-t-on réellement besoin pour la date du ... ? Pourquoi croyons-nous avoir ce "besoin" ? La planification rassure, mais ne garantit rien ... L'incertitude est le lot du monde qui vient ... y compris sur les échéances et délais. Vers quoi courent ceux qui courent tout le temps ? Toute projection hors

du présent n'est que pur fantasme : le seul réel est ici-et-maintenant. Se recentrer sur le présent : qu'y a-t-il d'important à faire ici-et-maintenant ?

Chronoplexité

Dans l'entreprise complexe, il n'y a presque plus d'espace pour le travail individuel. Mais le travail collectif appelle un cadre commun tant dans l'espace (bureaux, salles de réunion, lieux de RV) que dans le temps ...

Comment structurer le temps collectif si tous les temps individuels (les contenus des durées vécues) sont hétérogènes et si le temps standard (l'horloge) est inadéquat ?

Puisque le temps standard est inadéquat, il faut travailler sur les temps vécus et donc sur les activités réelles. Dans l'entreprise complexe, tout est cause et effet de tout : toutes les activités interfèrent en permanence entre elles, donc les temps vécus aussi (on pourrait appeler cela la "résonance temporelle").

Mon activité et mon temps vécus dépendent fortement des tiens : nous sommes tous parties prenantes d'un même processus complexe.

Mon temps vécu ici et maintenant dépend du contenu des temps vécus par tous antérieurement.

Conclusion : ma productivité ici et maintenant n'est pas prédictible : elle se calcule pas à pas, au fur et à mesure du processus réel. L'entreprise complexe n'est pas planifiable mais elle peut être convenablement activée.

Passer de la planification à la synchronisation

Synchroniser, c'est le contraire de planifier. Commençons par quelques définitions.

Planifier, c'est séquentialiser, linéairement et anticipativement, une série d'états successifs en chemin vers un résultat collectif prédéterminé. Il s'agit, en somme, de prédéfinir une destination, un itinéraire et des étapes intermédiaires. Tout ceci n'est possible que moyennant deux conditions implicites : on connaît clairement la destination finale (qui doit rester invariable) et le paysage dont on possède une carte géographique exacte et fiable, est lui-même invariant et stable. Ces conditions préalables ne sont jamais remplies dans un environnement complexe où l'instabilité et l'impermanence sont des propriétés majeures.

Synchroniser, c'est enclencher et entretenir un processus collectif d'ajustements mutuels en vue d'accomplir un projet. On le comprend bien : la synchronisation est un processus d'ajustement continu face à des objectifs, des environnements et des événements imprévisibles et impermanents.

Impasse, donc ...

Dans un monde complexe, la planification est devenue un mythe ou un leurre : les temps multiples, non linéaires, interférents, récurrents, rétroactifs induisent nécessairement une chronoplexité incompatible avec les prérequis de toute planification.

Le flux des événements imprévus croît exponentiellement et le rythme humain est devenu beaucoup plus lent que le rythme des événements. La multiplicité des paramètres inconnus et des interactions imprévisibles grandit chaque jour un peu plus. L'instabilité généralisée, y compris celle des objectifs déclarés, induit une complexité qui s'installe loin de l'équilibre

Répetons-le : synchroniser n'est pas planifier.

Il ne s'agit plus d'organiser des séquences mais bien d'optimiser des convergences.

Il ne s'agit plus de linéariser un réseau de tâches, de délais et d'échéances, mais bien de concilier des processus multiples et parallèles vers l'accomplissement et l'aboutissement d'un projet commun.

Il ne s'agit plus de gérer du compliqué, mais bien d'assumer de la complexité.

Nous proposons une première métaphore pour éclairer nos propos.

Premier cas de figure : dans un paysage plat, pour que l'eau coule des bassins de captation vers la zone d'irrigation plutôt que de s'étaler en pure perte, il faut creuser un réseau de canaux qui soit optimal.

Traduction : en milieu simple, le projet ne réussit convenablement qu'à coup de planification.

Second cas de figure : dans un paysage tourmenté, pour que l'eau coule optimalement vers la zone d'irrigation, il faut s'adapter au paysage en activant les bassins de captation les plus élevés, en jouant sur les pentes naturelles et en bouchant les points de fuite.

Traduction : en milieu complexe, trois variables d'ajustement peuvent être activées : la qualité des intervenants, l'adhésion au projet et les règles d'évaluation.

Voyons une seconde métaphore.

Premier cas de figure : chaque pièce d'un puzzle se trouve dans une gare. Comment arriver à les faire parvenir toutes à temps à la gare finale afin de pouvoir assembler et livrer le tout à la date dite ?

Traduction : c'est le problème classique de la planification en milieu stable au moyen d'un réseau connaissable.

Second cas de figure : la plupart des outils dont on pourra peut-être avoir besoin, se trouve dans différents ports et pourra être acheminée par voiliers là où l'avarie du cargo l'immobilisera. Sachant la météo très instable, comment anticiper pour les faire parvenir là où il faudra, au mieux des intérêts de l'armateur, de l'équipage ou de la cargaison ?

Traduction : complexité et incertitude explosent l'idée même de planification mais induisent l'idée de synchronisation optimale.

En pratique

Dans quel cas de figure est-on ? Quelle est la vraie finalité du projet ? De quoi n'est-on pas maître ?

Que peut-on maîtriser ?

D'abord : quel cas de figure ? Planification compliquée ou synchronisation complexe ?

Le problème n'est plus le respect des délais et échéances, mais l'optimalité du rapport entre ressources (prix et marge) et résultat (qualité et satisfaction). Le temps n'est plus qu'une des variables d'ajustement.

Ensuite : de quoi n'est-on pas maître ? Du milieu et de ses évolutions lentes, brutales ou catastrophiques. Des événements extérieurs (comme la météo de nos métaphores). Des effets réels des décisions antérieures. Etc ...

Enfin : que peut-on maîtriser ? Choisir les ressources du meilleur niveau. Mobiliser les énergies par le sens de la passion, du défi et du projet. Repérer et corriger les dérives : vigilance, règles communes, inter-contrôle réciproque. Répartir les risques et développer des projets ou solutions parallèles alternatifs.

En conclusion

La complexité n'est pas - est même le contraire de - la complication.

Le temps complexe est multiple, non linéaire, non planifiable.

Un projet complexe se régule par sa finalité réelle et par la qualité de ses ressources.

Il nous faut apprendre à assumer l'incertitude, l'imprédictibilité et la non maîtrise.

Le temps n'est qu'une des multiples variables d'ajustement pour accomplir la mission.