



LES ANGES MORTS

CAHIER N°005

PLUS EFFICACES. PLUS DÉBORDÉS.

Plus efficaces. Plus débordés.

Temps de lecture : 12 minutes

Jean Lefebvre – © Curieuse Agence – 2026

Explorer : Temps • Finitude • Performance • Choix • Renoncement

Quand travailler devient un choix, même lorsque personne ne nous le demande

En mars 2026, la Cour de cassation a eu à trancher une situation presque banale. Un salarié s'était connecté à son environnement professionnel pendant son arrêt maladie, avait répondu à des courriels et effectué certaines tâches. Il reprochait ensuite à son employeur de ne pas avoir respecté son droit à la déconnexion. Les juges ont constaté qu'aucun élément ne démontrait que l'employeur lui avait demandé de travailler : il s'était connecté spontanément. La Cour de cassation a donc considéré que le droit à la déconnexion n'avait pas été violé. L'affaire a suffisamment interrogé pour que Service-Public lui consacre une actualité en avril dernier.

Juridiquement, la question est intéressante. Mais ce n'est pas elle qui m'intéresse ici. Ce qui me trouble tient en un mot : **spontanément**. Personne ne lui demandait de répondre. Et pourtant il répondait. Nous pouvons évidemment ignorer les circonstances particulières de cette personne. Mais la situation résonne étrangement avec nos propres comportements. Combien de fois consultons-nous un message professionnel alors que rien ne nous y oblige ? Combien de fois utilisons-nous quelques minutes devenues disponibles pour « avancer » ? Combien de fois un temps qui pourrait rester vide devient-il presque immédiatement l'occasion de faire quelque chose ?

Nous avons longtemps pensé que notre problème était le manque de temps. Nous avons donc inventé des outils extraordinaires pour en gagner. Nos messages arrivent instantanément, nos rendez-vous se prennent en ligne, nos documents se partagent en quelques secondes, nos déplacements peuvent être évités par visioconférence et nos téléphones nous permettent de travailler presque partout. Et pourtant, nous continuons à manquer de temps.

Peut-être avons-nous mal posé le problème.

Nous ne cherchons pas seulement à gagner du temps. Nous essayons de faire entrer dans une vie limitée davantage de choses qu'elle ne pourra jamais en contenir.

Et aucune application ne pourra résoudre cela.

Cette phrase que je prononce souvent sans vraiment l'entendre

Dans mon activité, il m'arrive régulièrement de me retrouver devant plusieurs projets qui sont tous, pris séparément, parfaitement légitimes. Une réunion à préparer, un projet à lancer, un dossier à terminer, une personne à rappeler, une idée intéressante à creuser. Le problème n'est pas que certaines tâches seraient inutiles. Il serait alors assez simple de les supprimer. Le problème est précisément qu'elles ont toutes de bonnes raisons d'exister.

Dans ces moments-là, j'ai longtemps cherché la meilleure organisation. Un tableau plus efficace, des priorités plus claires, une meilleure répartition, davantage d'anticipation. Et tout cela fonctionne. Jusqu'à un certain point.

Car chaque amélioration produit un effet assez pervers : la place libérée se remplit.

Une réunion supprimée permet d'avancer sur un autre projet. Une tâche déléguée rend possible une nouvelle initiative. Un outil qui fait gagner trente minutes permet d'utiliser ces trente minutes ailleurs. Nous faisons avec notre temps ce que nous faisons avec une valise avant un départ : **tant qu'il reste un espace, nous trouvons quelque chose à y mettre.**

C'est là que l'organisation cesse d'être seulement une question de méthode. Je peux améliorer indéfiniment ma manière de faire. **Je ne pourrai jamais tout faire.** Cette phrase paraît d'une banalité absolue. Elle change pourtant profondément la nature du problème. Car si je ne pourrai jamais tout faire, alors organiser mon temps ne consiste plus seulement à décider **dans quel ordre** je vais faire les choses. Il faut décider **ce que je ne ferai pas**. Et nous sommes beaucoup moins entraînés à cela.

Quatre mille semaines : un chiffre dérisoire

Oliver Burkeman donne à cette réalité une mesure presque brutale. Une personne vivant environ quatre-vingts ans dispose d'un peu plus de **4 000 semaines**. C'est le point de départ de son livre *4000 semaines*, paru en français en 2025 et dont l'édition de poche paraît précisément le 20 août 2026.

Quatre mille.

À l'échelle d'une existence, cela semble presque ridiculement peu.

Mais le plus intéressant chez Burkeman n'est pas le chiffre. C'est le renversement qu'il provoque. Nous abordons généralement la gestion du temps comme un problème d'efficacité : comment accomplir davantage dans le temps dont nous disposons ? Lui nous ramène à une réalité beaucoup moins confortable : **le temps est précisément ce que nous ne pourrions jamais rendre extensible.**

Nous avons pourtant construit une partie de notre société autour de la promesse inverse. Optimiser. Accélérer. Automatiser. Prioriser. Déléguer. Synchroniser. Faire plus vite pour dégager du temps.

Il ne s'agit évidemment pas de renoncer à l'efficacité. Attendre deux heures ce qui peut être réalisé en dix minutes n'a aucune vertu particulière. Mais nous faisons parfois une hypothèse implicite beaucoup plus étonnante : si nous devenions suffisamment organisés, nous finirions peut-être par atteindre ce moment où tout serait enfin sous contrôle...

La boîte mail serait vide. Les dossiers seraient terminés. Les appels passés. Les problèmes réglés. La maison rangée. Les projets lancés. Les proches vus. Les livres lus. Et nous pourrions enfin profiter tranquillement du temps qui reste.

Ce moment n'arrivera pas.

Non parce que nous sommes mal organisés, mais parce qu'une existence humaine produit continuellement de nouvelles possibilités, de nouvelles obligations, de nouvelles envies et de nouveaux problèmes. **La liste n'est pas destinée à être terminée.**

Et cette impossibilité peut être vécue de deux manières très différentes : comme un échec permanent ou comme une caractéristique normale de l'existence.

C'est peut-être là que commence la sérénité.

Notre problème n'est pas le temps, mais le renoncement

La pensée systémique nous aide à comprendre pourquoi notre recherche d'efficacité peut parfois aggraver le problème qu'elle prétend résoudre.

Prenons une personne débordée. Elle améliore son organisation et gagne deux heures par semaine. Ces deux heures lui permettent d'accepter une responsabilité supplémentaire. Elle devient plus efficace, donc plus disponible, donc plus sollicitée. Sa capacité augmente ; le système absorbe cette capacité et produit davantage d'activité. Quelques mois plus tard, elle est de nouveau débordée, mais à un niveau d'activité supérieur.

Nous connaissons exactement le même phénomène dans les organisations. Un nouvel outil réduit le temps nécessaire à une procédure ; rarement l'organisation décide alors de travailler moins. Elle traite davantage de dossiers, produit davantage d'informations ou lance de nouveaux projets.

L'efficacité ne crée donc pas nécessairement du temps libre. Elle crée de la capacité. Et nous décidons ensuite de ce que nous faisons de cette capacité.

Voilà pourquoi la question du temps cache probablement une autre question : celle du renoncement. Choisir signifie renoncer. La formule paraît presque philosophique, mais elle est terriblement concrète. Accepter un rendez-vous, c'est rendre ce temps indisponible pour autre chose. Lancer un projet, c'est mobiliser une partie de nos ressources qui ne pourra plus l'être ailleurs. Consacrer une soirée à travailler signifie que cette soirée ne sera pas consacrée à quelqu'un, à quelque chose, ou simplement à rien.

Nous préférons pourtant souvent penser nos décisions en termes d'addition. Qu'allons-nous faire de plus ? Quel nouveau projet allons-nous lancer ? Quelle nouvelle compétence allons-nous acquérir ? Où allons-nous partir ? Quel livre allons-nous lire ?

La finitude nous oblige à raisonner autrement : **si je dis oui à cela, à quoi suis-je en train de dire non ?**

Ce n'est pas une invitation au minimalisme. C'est une conséquence de l'arithmétique.

Nous avons transformé la limite en défaut

Quelque chose de plus profond se joue pourtant derrière notre rapport au temps. Nous supportons de moins en moins facilement certaines limites. Nous pouvons repousser la distance par le numérique, prolonger certaines capacités par la technologie, accélérer la circulation de l'information et automatiser une partie de nos tâches. Ces progrès sont considérables. Mais ils peuvent entretenir une illusion : toute limite serait finalement un problème technique attendant sa solution.

Or certaines limites ne sont pas des dysfonctionnements.

Une journée aura toujours vingt-quatre heures. Être à un endroit signifie ne pas être ailleurs. Accorder pleinement son attention à quelqu'un suppose momentanément de la retirer au reste du monde. Toute décision ferme certaines possibilités. Et notre vie elle-même aura une fin.

Ce sont précisément ces limites qui donnent du poids à nos choix. Si nous disposions d'un temps infini, remettre une décision à demain n'aurait aucune importance. Nous pourrions apprendre toutes les langues, exercer tous les métiers, lire tous les livres et vivre toutes les vies possibles. Rien ne serait vraiment urgent puisque rien ne serait jamais définitivement perdu.

Ce n'est donc pas malgré notre finitude que nos choix comptent. C'est parce que nous sommes finis qu'ils comptent. Cette idée est presque l'inverse de notre culture de l'optimisation. Nous cherchons spontanément à éliminer la limite. Peut-être faut-il parfois apprendre à l'utiliser.

Ce que cela change dans nos organisations

La question dépasse très largement notre agenda personnel. Une organisation qui refuse sa propre finitude finit elle aussi par accumuler.

Une collectivité veut répondre à chaque besoin légitime. Une association souhaite saisir chaque opportunité de financement. Une entreprise multiplie les projets parce que chacun possède une justification. Un manager ajoute des priorités sans supprimer les précédentes. Une équipe continue de faire ce qu'elle faisait hier tout en absorbant ce qu'on lui demande aujourd'hui.

Puis tout devient prioritaire.

Et lorsque tout est prioritaire, la réponse habituelle consiste souvent à chercher davantage d'efficacité. De meilleurs outils, une nouvelle organisation, une réunion de coordination supplémentaire. Parfois cela suffit. Mais parfois le problème est ailleurs : **le système refuse simplement d'admettre que sa capacité est limitée.**

J'ai souvent constaté qu'il est beaucoup plus facile, dans une réunion, de décider de lancer quelque chose que de décider explicitement de ne pas le faire. L'action donne le sentiment d'avancer. Le renoncement ressemble facilement à un manque d'ambition.

Pourtant, gouverner, manager ou conduire un projet consiste aussi à protéger une capacité limitée contre l'accumulation infinie des bonnes idées.

La question devient alors moins : « Comment allons-nous réussir à tout faire ? » que : « **Qu'est-ce qui mérite suffisamment notre temps pour que nous acceptions de ne pas faire autre chose ?** »

Cette question est plus difficile.

Mais elle est aussi beaucoup plus honnête.

L'idée en une phrase

La sérénité ne commence peut-être pas lorsque nous parvenons enfin à tout faire, mais lorsque nous acceptons que choisir notre vie signifie aussi renoncer à une partie de ce qu'elle aurait pu être.

Comment modifier mon cap ?

Nous pouvons d'abord changer légèrement la question que nous posons devant une nouvelle possibilité. Au lieu de nous demander seulement si elle est intéressante, utile ou désirable, demandons-nous ce qu'elle remplacera. Un projet peut être excellent et néanmoins ne pas mériter d'être entrepris maintenant. Cette manière de penser vaut pour un dirigeant, un élu, une équipe comme pour un individu : **une priorité qui ne chasse rien n'est généralement pas une priorité, mais une addition.**

Nous pouvons aussi regarder différemment les listes inachevées. Elles ne prouvent pas nécessairement notre mauvaise organisation. Certaines resteront inachevées parce que le nombre de choses qui mériteraient notre attention dépassera toujours le temps disponible. La vraie question n'est donc pas de terminer la liste, mais de vérifier que ce qui reste continuellement au bas de celle-ci mérite encore d'y figurer.

Il devient également possible de traiter le temps vide comme autre chose qu'une anomalie. Quelques minutes sans occupation ne constituent pas forcément une capacité inutilisée. Une soirée sans projet n'est pas nécessairement une occasion manquée. Le repos, l'attente, la disponibilité et même l'ennui ne sont pas les résidus improductifs d'une vie bien organisée ; ils font partie de la manière dont nous habitons le temps.

Dans les organisations, nous pouvons enfin rendre le renoncement visible. Toute décision de lancer un nouveau projet pourrait être accompagnée d'une question presque systémique : qu'allons-nous arrêter, différer ou faire moins bien pour lui donner réellement une place ? Cela ne réduit pas l'ambition. Cela évite simplement de confondre ambition et accumulation.

Et peut-être pouvons-nous regarder notre propre finitude sans chercher immédiatement à en faire une méthode pour « mieux profiter de la vie ». Il ne s'agit pas de rentabiliser nos 4 000 semaines jusqu'à la dernière minute : ce serait encore une forme de performance. **Accepter qu'elles soient comptées signifie précisément accepter qu'une partie en soit ordinaire, imparfaite, improductive, voire perdue.** Une vie finie n'a pas besoin que chacune de ses minutes soit exceptionnelle pour avoir de la valeur.

Et maintenant ?

Si vous saviez vraiment que vous n'aurez jamais le temps de tout faire, qu'est-ce qui cesserait aujourd'hui de mériter le vôtre ?

Poursuivre la réflexion

Oliver Burkeman — 4000 semaines. Anti-manuel de gestion du temps à l'usage des mortels, 2025, First. Burkeman part d'un chiffre presque dérisoire — quelque 4 000 semaines pour une vie de quatre-vingts ans — pour contester l'idée que notre problème pourrait être résolu par davantage d'efficacité. Son intérêt pour ce Cahier tient précisément à ce renversement : la finitude n'est pas le problème à résoudre, mais la réalité à partir de laquelle choisir.

Hartmut Rosa — Accélération. Une critique sociale du temps, 2010 pour l'édition française, La Découverte. Rosa permet de sortir le sujet de la seule psychologie individuelle. L'accélération n'est pas simplement le fait de personnes incapables de ralentir ; elle devient une caractéristique de sociétés dans lesquelles les innovations censées nous faire gagner du temps s'accompagnent d'une augmentation du nombre d'actions que nous accomplissons. Il éclaire ainsi un paradoxe central : aller plus vite ne signifie pas nécessairement avoir davantage de temps.

Sénèque — De la brièveté de la vie, I^{er} siècle, nombreuses éditions françaises. Le rapprochement avec Burkeman est saisissant malgré près de deux millénaires d'écart. Sénèque ne considère pas seulement la vie comme trop courte : il interroge surtout ce à quoi nous consacrons le temps dont nous disposons. Il rappelle que notre angoisse contemporaine du temps s'inscrit dans une interrogation humaine beaucoup plus ancienne que nos agendas numériques.

Les principales idées à retenir

- **Notre problème n'est pas seulement le manque de temps**, mais notre difficulté à accepter qu'une vie ne pourra jamais contenir toutes les possibilités qui nous intéressent.
- **L'efficacité libère de la capacité, pas nécessairement du temps** : la capacité gagnée peut immédiatement être remplie par davantage d'activité.
- **Choisir véritablement suppose de renoncer** : toute priorité sérieuse retire du temps, de l'attention ou des ressources à autre chose.
- Certaines limites ne sont pas des problèmes à résoudre. **Notre finitude donne précisément de la valeur à nos choix.**
- **Accepter nos limites ne consiste pas à mieux rentabiliser chaque minute**, mais à cesser d'exiger de notre temps qu'il puisse tout contenir.