



Visuel de couverture du Cahier 001.

Nous n'avons probablement jamais disposé d'autant de moyens pour gagner du temps. Et pourtant, nous en manquons continuellement.

JEAN LEFEBVRE

Urgence · Temps · Organisation
Management · Discernement

LE POINT DE DÉPART

Penser est devenu inefficace.

Nous courons peut-être après les urgences que nous fabriquons.

L'urgence n'est plus seulement ce qui nous arrive lorsque l'organisation échoue. Elle est devenue, dans beaucoup de systèmes, la manière dont l'organisation fonctionne.

Nous avons peut-être confondu réactivité et efficacité.

PARCOURS DE LECTURE

Quand l'épuisement devient politique	03
Quand tout devient urgent	04
L'urgence décide à notre place	06
Plus nous gagnons du temps, plus nous le remplissons	07
Réactivité et efficacité	08
Comment modifier mon cap ?	10
Les principales idées à retenir	11
Poursuivre la réflexion	12
Sources documentaires	13

Jean Lefebvre · Temps de lecture : 12 minutes. Les exergues reprennent les mots du Cahier. Les appels de notes sont cliquables et renvoient aux lectures et sources des pages 12 et 13.

01 / LE DÉCLENCHEUR

Quand l'épuisement professionnel devient une affaire politique

En juillet 2026, une polémique assez inhabituelle éclate au Sénat. Pendant cinq mois, une mission d'information travaille sur la souffrance psychique au travail. Près de 200 pages, 39 recommandations. Puis, le 8 juillet, la majorité de la commission refuse la publication du rapport. Certains sénateurs parlent de conclusions trop orientées ; d'autres dénoncent une censure. Le rapport consacré au burn-out finit ainsi par provoquer lui-même un affrontement politique.¹

La polémique pourrait nous retenir longtemps. Elle oppose des conceptions du travail, de la responsabilité des entreprises, du rôle de la réglementation. Mais ce n'est pas elle qui nous intéresse ici.

Un élément du rapport mérite davantage notre attention : le travail s'est intensifié. Les rapporteurs parlent même d'un « modèle de la hâte » qui s'est diffusé dans les organisations. Les outils numériques ont brouillé les frontières entre vie professionnelle et vie privée ; le droit à la déconnexion existe depuis dix ans mais demeure peu effectif ; les changements organisationnels se succèdent et les travailleurs doivent continuellement s'y adapter.

Nous pourrions raconter une histoire assez simple : le travail va trop vite, les salariés sont trop sollicités, il faudrait ralentir. Mais cela laisserait échapper quelque chose de plus intéressant. Car lorsque j'observe les organisations, je rencontre rarement des personnes qui souhaitent travailler dans l'urgence. Les dirigeants veulent anticiper. Les managers demandent de la visibilité. Les équipes réclament de l'organisation. Les outils de planification n'ont jamais été aussi nombreux. Nous disposons d'agendas partagés, de messageries instantanées, de logiciels de gestion de projet, de tableaux de bord, d'alertes automatiques et maintenant d'intelligences artificielles capables de produire en quelques minutes ce qui nécessitait auparavant plusieurs heures.

Nous n'avons probablement jamais disposé d'autant de moyens pour gagner du temps. Et pourtant, nous en manquons continuellement. C'est peut-être cela, l'Angle Mort : l'urgence n'est plus seulement ce qui nous arrive lorsque l'organisation échoue. Elle est devenue, dans beaucoup de systèmes, la manière dont l'organisation fonctionne.

1. Sénat, réunion du 8 juillet 2026 : présentation et examen du projet de rapport de la mission sur la souffrance psychique au travail. Compte rendu et contexte : p. 13.

02 / OBSERVER LA BOUCLE

Quand tout devient urgent, plus rien ne peut attendre

J'ai souvent rencontré cette situation dans des organisations très différentes. Une équipe sait parfaitement qu'un projet important doit être préparé plusieurs semaines à l'avance. La date est connue. Les personnes concernées sont identifiées. Tout le monde convient qu'il faudrait anticiper.

Puis arrivent les affaires courantes. Un mail auquel il faut répondre rapidement. Une réunion déplacée. Un document demandé pour demain. Un interlocuteur qui relance. Un problème technique. Une décision qui attend une validation. Rien n'est absurde. Rien n'est nécessairement inutile. Chacune de ces sollicitations possède même une bonne raison d'être traitée.

Le projet important est donc repoussé d'un jour. Puis de deux. Quelques semaines plus tard, il devient urgent. On réunit alors tout le monde. Les agendas sont bouleversés. Certaines tâches prévues sont reportées pour traiter celle qui ne peut désormais plus attendre. L'équipe mobilise beaucoup d'énergie et réussit finalement à tenir l'échéance.

Et c'est ici que l'histoire devient intéressante.

Parce que l'organisation vient de recevoir une information très particulière : l'urgence fonctionne.

Nous avons réussi. Nous nous sommes mobilisés. Chacun a fait un effort. Le dossier est parti à temps. La crise devient presque la preuve de notre efficacité collective. Ce que nous voyons moins, ce sont les dossiers que nous venons de reporter pour réussir celui-ci. Dans quelques jours, certains deviendront urgents à leur tour. Le système vient de fabriquer sa prochaine urgence.

C'est une boucle assez remarquable. L'urgence oblige à abandonner ce qui était prévu ; ce qui était prévu mais abandonné finit par devenir urgent ; cette nouvelle urgence oblige à abandonner autre chose. Nous croyons courir après les urgences. Nous courons parfois après celles que notre manière de traiter les précédentes contribue à fabriquer.

*Le système vient de fabriquer
sa prochaine urgence.*

ARRÊT SUR IMAGE / 01

Ce que nous venons de repousser.



Illustration photographique générée par IA pour Les Angles Morts.

*Ce que nous voyons moins, ce sont
les dossiers que nous venons de reporter
pour réussir celui-ci.*

03 / INTERROGER L'EFFICACITÉ

L'urgence possède un avantage redoutable : elle décide à notre place

Pourquoi ce système résiste-t-il aussi bien alors que presque tout le monde s'en plaint ? Parce que l'urgence possède des qualités que nous sous-estimons. Elle simplifie d'abord considérablement la décision. Lorsqu'un problème doit être réglé avant 17 heures, nous ne passons plus deux semaines à nous demander s'il constitue réellement une priorité. La contrainte temporelle arbitre à notre place.

Elle simplifie également les relations. En période normale, demander à un collègue d'abandonner ce qu'il fait pour travailler sur notre dossier suppose de négocier. Lorsque « c'est urgent », la discussion devient beaucoup plus courte.

Elle procure aussi une forme de reconnaissance. Celui qui répond immédiatement est disponible. Celui qui résout la crise est efficace. Celui qui reste tard pour terminer le dossier est engagé. Nous valorisons parfois davantage celui qui éteint l'incendie que celui qui avait proposé, six mois auparavant, de déplacer le bidon d'essence.

Enfin, l'urgence donne une sensation très particulière : celle d'agir. Répondre à quinze mails, résoudre trois problèmes et participer à quatre réunions produit une journée incontestablement remplie. Réfléchir deux heures à la manière d'éviter qu'un problème ne se reproduise peut sembler beaucoup moins productif.

Voilà pourquoi l'urgence n'est pas seulement une question de mauvaise organisation individuelle. Elle peut devenir une culture, c'est-à-dire un ensemble de comportements que le système récompense sans avoir besoin de les prescrire. Personne n'a écrit : « Nous travaillerons au dernier moment. » Mais l'organisation peut néanmoins avoir appris à fonctionner ainsi.

La contrainte temporelle arbitre à notre place.

4. Pour prolonger cette analyse : Nicole Aubert, Le culte de l'urgence. La société malade du temps. Présentation de lecture p. 12.

04 / REGARDER LA MARGE

Plus nous gagnons du temps, plus nous le remplissons

La technologie aurait dû nous aider. Elle l'a fait. Un courrier qui nécessitait autrefois plusieurs jours arrive en quelques secondes. Une visioconférence évite un déplacement. Un document peut être modifié simultanément par plusieurs personnes. Une intelligence artificielle peut produire une première analyse presque instantanément. Mais nous avons commis une erreur assez subtile : nous avons souvent transformé le temps gagné en capacité supplémentaire de sollicitation.

Parce qu'un message peut arriver immédiatement, nous attendons une réponse plus rapidement. Parce qu'une réunion peut être organisée à distance, nous pouvons en organiser davantage. Parce qu'un document peut être produit plus vite, nous pouvons en demander davantage. Une enquête internationale réalisée en 2025 et reprise en 2026 indiquait qu'un salarié recevait en moyenne 117 courriels et 153 messages Teams par jour. Ce ne sont évidemment pas 270 urgences. Mais chacune de ces sollicitations possède la capacité d'interrompre ce qui était en train d'être fait.²

Hartmut Rosa a décrit ce paradoxe de la modernité par l'accélération : les technologies nous permettent d'effectuer plus rapidement de nombreuses activités, mais ce gain ne produit pas nécessairement davantage de temps disponible, parce que le nombre d'activités augmente simultanément. C'est peut-être pourquoi notre problème n'est pas simplement que « tout va plus vite ».³

Nous avons rempli le temps libéré par les outils avec davantage de choses à faire.

L'urgence apparaît alors moins comme un accident que comme le résultat logique d'un système qui utilise en permanence sa capacité maximale.

Une route offre une métaphore assez éclairante. Tant que la circulation reste inférieure à sa capacité, un incident mineur est absorbé. Lorsque toutes les voies sont saturées, un simple freinage suffit à produire plusieurs kilomètres de bouchon. Une organisation sans marge fonctionne de la même manière.

Un salarié absent. Une réunion supplémentaire. Un fournisseur en retard. Une demande politique imprévue. Rien de tout cela n'est exceptionnel. Mais lorsqu'aucun espace n'existe pour absorber l'imprévu, le normal produit de l'urgence.

2. Microsoft, Work Trend Index 2025 : données d'usage de Microsoft 365, à ne pas généraliser à tous les salariés. Source p. 13. 3. Hartmut Rosa, Accélération : lecture p. 12.

05 / CHANGER D'ÉCHELLE

Nous avons peut-être confondu réactivité et efficacité

Cette distinction change notre regard. Un manager très réactif peut résoudre rapidement chaque difficulté et contribuer involontairement à maintenir une organisation dans laquelle tout remonte jusqu'à lui.

Un dirigeant peut féliciter ses équipes pour leur extraordinaire mobilisation pendant une crise sans voir que cette reconnaissance valorise précisément le fonctionnement qu'il souhaiterait éviter.

Un élu peut demander une réponse « pour demain » sur un dossier parfaitement légitime sans voir les trois autres dossiers que l'administration devra interrompre pour lui répondre.

Un professionnel peut lui-même devenir le créateur de l'urgence des autres simplement parce qu'il considère sa propre contrainte comme prioritaire.

Et un citoyen peut réclamer une réponse immédiate d'une institution tout en regrettant parallèlement qu'elle ne consacre pas suffisamment de temps aux problèmes de fond.

Personne n'a nécessairement tort.

C'est précisément ce qui rend le mécanisme systémique.

Chacun optimise sa situation depuis l'endroit où il se trouve. Mais l'addition de comportements individuellement rationnels peut produire une organisation collectivement irrationnelle. L'urgence est alors moins un problème de personnes débordées qu'un problème de relations entre des temporalités incompatibles.

Nous pouvons apprendre à mieux gérer notre agenda. Cela aidera. Nous pouvons désactiver certaines notifications. Cela aidera également. Mais si le système continue de considérer que toute sollicitation nouvelle doit s'ajouter aux précédentes sans rien retirer, nous finirons simplement par devenir de meilleurs gestionnaires de notre propre saturation.

Ce n'est pas exactement la même chose que reprendre la maîtrise du temps.

5. Pour prolonger la lecture des interactions et des effets de rétroaction : Edgar Morin, Introduction à la pensée complexe. Présentation de lecture p. 12.

ARRÊT SUR IMAGE / 02

Laisser une place à l'imprévu.



Illustration photographique générée par IA pour Les Angles Morts.

*Créer de la marge
n'est pas perdre du temps.*

PASSER À LA PRATIQUE

Comment modifier mon cap ?

Une première piste consiste à cesser de considérer l'urgence uniquement comme un événement. Lorsqu'elle revient régulièrement au même endroit, elle devient une information sur le système. Le dossier préparé trois fois dans la précipitation n'est probablement plus une urgence : il révèle une organisation qui n'a pas encore appris à le préparer autrement.

Nous pouvons également regarder ce que chaque urgence déplace. La vraie question n'est pas seulement : « Pouvons-nous traiter cela aujourd'hui ? », mais « Qu'allons-nous ne pas faire pour le traiter aujourd'hui ? » Rendre ce déplacement visible transforme immédiatement la notion de priorité. Ajouter quelque chose à un agenda déjà plein revient toujours à décider, même implicitement, de ce qui en sortira.

Une autre piste consiste à protéger quelques espaces qui ne produisent aucun résultat immédiat : préparation, réflexion, coordination, retour d'expérience. Ce temps paraît facilement sacrificiable précisément parce que sa valeur se situe dans les problèmes qu'il empêchera peut-être d'apparaître. Une organisation qui supprime systématiquement ces marges pour être plus productive peut fabriquer les dysfonctionnements qu'elle devra ensuite traiter en urgence.

Il peut enfin être utile d'observer ce que nous valorisons. Félicitons-nous principalement ceux qui sauvent les situations au dernier moment, ou savons-nous aussi reconnaître ceux dont le travail discret a permis qu'aucune crise ne se produise ? Les comportements suivent souvent moins les discours officiels que les formes réelles de reconnaissance.

Modifier le cap ne signifie donc pas vivre dans un monde sans urgence. Certaines sont réelles et le resteront. Il s'agit plutôt de retrouver une distinction devenue difficile : ce qui est véritablement imprévisible, et ce que nous avons simplement pris l'habitude de ne traiter qu'une fois devenu urgent.

L'IDÉE EN UNE PHRASE

L'urgence commence moins lorsque nous manquons de temps que lorsque notre organisation ne laisse plus de place à ce qui n'était pas prévu.

GARDER LE FIL

Les principales idées à retenir

- 01 Une urgence répétitive n'est plus vraiment une urgence : elle renseigne sur le fonctionnement du système. Avant d'apprendre à la gérer plus vite, il devient intéressant de comprendre ce qui la reproduit.
- 02 Traiter une urgence fabrique parfois la suivante. Ce que nous abandonnons aujourd'hui pour répondre à l'immédiat devient souvent ce qui nous pressera demain.
- 03 Les outils qui nous font gagner du temps ne créent de marge que si nous acceptons de ne pas remplir immédiatement le temps gagné. Accélérer chaque tâche peut donc paradoxalement augmenter notre sentiment de saturation.
- 04 Être réactif et être efficace ne sont pas synonymes. Une organisation peut devenir extraordinairement performante pour résoudre rapidement les problèmes qu'elle contribue elle-même à produire.
- 05 Créer de la marge n'est pas perdre du temps. Préparer, coordonner, réfléchir et laisser une capacité d'absorption à l'imprévu font partie du travail, même lorsque leur résultat est moins visible que celui d'une crise résolue.

Et maintenant ?

Parmi les urgences qui rempliront votre prochaine semaine, combien seront réellement imprévisibles... et combien auront été fabriquées par notre manière habituelle de travailler ?

NOTES & LECTURES

Poursuivre la réflexion

03 Hartmut Rosa

Accélération. Une critique sociale du temps, 2010 pour l'édition française, La Découverte. Rosa montre que le progrès technique ne produit pas mécaniquement davantage de temps disponible : l'accélération des moyens s'accompagne d'une augmentation du nombre d'actions, de relations et d'expériences attendues. Il éclaire ainsi le paradoxe d'une société qui gagne continuellement du temps sans avoir le sentiment d'en disposer davantage.

Présentation de l'éditeur (réédition)

04 Nicole Aubert

Le culte de l'urgence. La société malade du temps, 2003, Flammarion. Aubert analyse la manière dont l'urgence est passée d'une situation exceptionnelle à un mode ordinaire de fonctionnement. Son travail est particulièrement éclairant pour comprendre comment disponibilité, rapidité et performance finissent par se confondre dans les organisations.

05 Edgar Morin

Introduction à la pensée complexe, 1990, ESF. Morin permet de déplacer la question de l'individu vers le système. Une succession d'urgences ne s'explique pas nécessairement par l'incapacité des personnes à s'organiser ; elle peut résulter des interactions entre règles, comportements, contraintes et effets de rétroaction.

BnF : notice de la nouvelle édition de 2005

Les commentaires de lecture sont ceux du Cahier. Ils mettent les ouvrages en relation avec le raisonnement de l'auteur et ne constituent pas des citations littérales de ces ouvrages.

POUR REMONTER AUX FAITS

Sources documentaires

01 Le débat au Sénat

Sénat, mission d'information « La souffrance psychique au travail : un défi sociétal et collectif à relever », compte rendu de la réunion du 8 juillet 2026.

Le compte rendu rend accessibles la présentation de la rapporteure Annick Girardin, les 39 recommandations annoncées et les échanges sur le projet. La mission n'a pas adopté les projets de rapport et de recommandations. Le passage sur le « modèle de la hâte » figure dans l'intervention de la rapporteure.

[Lire le compte rendu officiel](#)

02 La sollicitation numérique au travail

Microsoft, Work Trend Index, « Breaking down the infinite workday », 17 juin 2025.

Microsoft rapporte une moyenne de 117 courriels reçus par jour et de 153 messages Teams par jour ouvré. Ces indicateurs reposent sur les données d'usage agrégées et anonymisées de Microsoft 365. Ils décrivent ce périmètre d'observation, et non une moyenne représentative de l'ensemble des salariés ou de tous les métiers.

[Lire l'étude et sa méthodologie](#)

Crédits des images

Couverture : visuel du Cahier 001 fourni par l'auteur. Pages 5 et 9 : illustrations photographiques générées par IA pour Les Angles Morts. Ces deux scènes illustrent le propos ; elles ne documentent pas une organisation réelle.