

AVANT-PROPOS DE LA RÉDACTION

L'urgence entre mythe de l'immédiateté, quête de l'efficacité et indécision.

L'urgence inscrit notre rapport au temps dans une relation violente, ou au moins subie. Un travail urgent est un travail qui doit être remis dans des délais extrêmement courts, voire immédiatement. L'urgence suppose par conséquent à la fois un rétrécissement des délais mais aussi une contrainte hétéronome aux personnes en charge du travail correspondant. Il y a une double aliénation dans l'urgence, renforçant ainsi vraisemblablement la perception souvent négative que l'on se fait souvent de ce thème. Cependant, comme le montrent certains des articles de ce numéro, elle est aussi le lieu de l'affirmation d'une compétence spécifique (être capable de travailler dans l'urgence), d'une certaine noblesse professionnelle (l'opportunité pour une élite de se faire remarquer) ou encore l'occasion d'innovation technique ou organisationnelle (pour faire face à l'urgence). L'urgence est par conséquent ambiguë. On peut essayer alors de rendre compte de cette ambiguïté en repérant différentes conceptions de l'urgence qui, souvent, en se mélangeant, peuvent contribuer à la relation complexe que nous entretenons à ce concept.

On peut tout d'abord relier le thème de l'urgence à celui de l'immédiateté. Nous vivrions dans une société de l'immédiateté où tout doit être réalisé et livré au moment où le besoin est exprimé. Cette exigence est bien évidemment impossible. Tout prend un certain temps pour être pensé, conçu, produit, distribué... Le refus de ce temps est un mythe, celui de l'immédiateté, qui, hélas, engendre par définition, lorsqu'il est visé, une déception permanente. L'immédiateté ne peut créer qu'une course infinie et perdue d'avance. L'urgence ne peut par conséquent, quant à elle, engendrer que la fragilité ou l'épuisement d'une part et d'autre part la dégradation du travail lui-même qui, pour raccourcir les délais, ne sera nécessairement plus exécuté conformément aux standards requis. Un des opérateurs de ce mythe est la notion d'accélération. Celle-ci est invoquée régulièrement pour dramatiser l'impératif d'urgence. Le temps et les demandes s'accéléraient. Or l'accélération a ceci de particulier qu'elle est infinie. On pourrait toujours accélérer. On devrait toujours accélérer pour atteindre l'objectif, inaccessible, de l'immédiateté. On pressent que dans cette acception de l'urgence, les premiers laissés pour compte sont la qualité, la sécurité et la santé.

Parallèlement à cette dimension négative de l'immédiateté, l'urgence s'articule aussi avec le thème davantage positif de l'efficacité par rapport au temps. Dans cette acception, l'urgence est liée à la vitesse d'exécution mais dans un rapport non mythique (contrairement à l'immédiateté): celui de l'optimum par rapport à un standard. Il s'agit de faire le plus vite possible. Cela suppose qu'il existe une référence du temps minimum pour une tâche. Pour différentes raisons, il n'est plus acceptable de prendre plus que ce temps. C'est la problématique des temps standards et de l'optimisation des processus de production, non plus seulement dans le registre de la qualité et des coûts mais dans celui du repérage des temps morts ou non-productifs. La question ici devient celle du repérage de ces standards. Combien de temps faut-il pour faire au mieux telle ou telle tâche ? L'enjeu se pose en particulier pour les activités de

service, par opposition aux activités de production industrielle où la capacité des machines fixe le standard de vitesse et où cette urgence a été largement travaillée. Dans cette acception, l'urgence trouve ses réponses dans une reconnaissance des compétences et des capacités comme limites du système. Elle veut dire l'impératif de devoir travailler à ces limites, à «ses» limites. Avec tous les risques que cela peut impliquer mais aussi avec tout l'enjeu symbolique qui peut se manifester pour les personnes à pouvoir démontrer la maîtrise parfaite d'une compétence dans des situations extrêmes. D'où l'appropriation par certains de l'urgence comme un terrain dans lequel ils souhaitent se déployer; ce qui leur permet d'affirmer leur excellence.

Enfin, on doit évoquer un troisième sens à l'urgence: celui de l'indécision. Si tout devient urgent, c'est aussi car on ne sait plus prioriser ou on ne veut plus prioriser. Tout a la même importance et l'urgence devient alors le révélateur de l'incapacité des décideurs, quels qu'ils soient, à confronter les situations et leurs exigences à une échelle de valeurs et à une stratégie. L'engorgement des exigences qui met les personnes en situation d'urgence, c'est-à-dire à devoir tout faire tout de suite, traduit l'indécision de ces décideurs. Cette indécision est d'ailleurs souvent renforcée par l'urgence qu'elle engendre elle-même: en situation d'urgence, on est souvent trop fatigués et on ne dispose, par définition, pas du temps nécessaire pour réfléchir. On accroit alors l'indécision. Certains, particulièrement critiques, rappelleront, que l'urgence est même la meilleure manière d'empêcher les gens de penser et donc de décider par eux-mêmes. Qu'elle soit subie ou manipulée, cette indécision est profondément inacceptable. Elle s'oppose aux jugements moraux que rend nécessaires la priorisation, à la direction ou à la gouvernance qui supposent une direction et donc des arbitrages, et même à l'apprentissage qui suppose de pouvoir prendre son temps, c'est-à-dire de prendre le risque de ralentir le flux de l'urgence au nom du futur.

L'indécision est alors à rapprocher de la peur face à ce risque. L'urgence n'est, dans ce sens, qu'une manifestation de manque de courage. Cela nous permet de faire le lien avec les articles sur la peur qui prolongent le numéro précédent. La peur et l'urgence se rejoignent dans un rappel commun à notre sens des responsabilités et donnent, nous l'espérons, une certaine cohérence au présent numéro.

Pour la rédaction,
Fabien De Geuser