



Dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle

Caroline Datchary

► To cite this version:

Caroline Datchary. Dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. RESEO. Changement technique, changement social, L'harmattan, pp.91-103, 2007. <hal-00331779>

HAL Id: hal-00331779

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00331779>

Submitted on 3 May 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

CHAPITRE

LA DISPERSION AU TRAVAIL, ENTRE PATHOLOGIE ET COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE¹

Caroline DATCHARY

Ces dernières années, le travail a connu de profondes transformations, les compétences attendues par les entreprises ont donc évolué. Les environnements de travail sont devenus largement instables, et une part importante de la gestion de cette instabilité repose directement sur le salarié qui doit être à la fois mobilisé et autonome. Celui-ci se trouve ainsi confronté au quotidien à ce que l'on peut qualifier de « dispersion ». Gérer celle-ci s'apparente à une véritable compétence, qui n'est cependant pas reconnue en tant que telle. Pis, rabattue sur des catégories morales ou pathologiques, la capacité à gérer la dispersion est le plus souvent disqualifiée.

Un article récent de la *Harvard Business Review* est consacré à l'ADT ou *Attention Deficit Trait* (Hallowell, 2005). Hallowell, psychiatre américain, y avance que l'ADT, causé par la surcharge cognitive, est de plus en plus répandu dans les entreprises, à tel point que c'est devenu la norme pour les managers en situation de surcharge. Il explique ce mal par les pressions qui pèsent sur notre temps et notre attention, pressions qui auraient explosé au cours des vingt dernières années. Remplis de « bruits », pour reprendre le vocable de l'auteur, nos cerveaux perdent progressivement la capacité à se concentrer pleinement sur quelque chose. Risquant une métaphore pour le moins audacieuse avec les embouteillages, Hallowell affirme que cette pathologie est entièrement causée par l'environnement de vie moderne. Finalement ce serait, pour beaucoup d'entre nous, une réponse nécessaire à notre environnement hyperkinésique où il s'agit de collecter et de transmettre des quantités d'informations, toujours plus vite.

¹ L'auteure remercie Roland Canu et Valérie Beaudouin pour leur relecture attentive.

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

En fait, derrière ce que Hallowell nous présente comme une nouvelle maladie professionnelle, se cache une maladie psychiatrique infantile dont les prémices remontent au début du siècle dernier². Si nous le suivons dans l'intérêt qu'il y a à rapprocher cette maladie des conditions contemporaines de travail, cette démarche demande analyse détaillée et rigueur, deux qualités évincées de son article au profit d'une certaine dose de sensationnalisme. Notre démarche ici se veut donc plus argumentative. Pour ce faire, nous nous appuyons d'une part sur une enquête ethnographique³ menée dans différents contextes professionnels au nombre desquels managers et salariés d'agence d'événementiel⁴ et d'autre part, sur un travail de recherche approfondi sur le Trouble du Déficit de l'Attention/Hyperactivité ou TDA/H (son histoire, sa nosographie, son étiologie, son traitement et le développement actuel de la maladie) à partir de la lecture d'articles scientifiques mais aussi de l'analyse de différents sites Internet d'associations de malades. L'objectif de ce rapprochement est d'éclairer d'un nouveau jour des comportements induits par les conditions de travail contemporaines, et notamment la capacité à gérer la dispersion mentionnée précédemment.

NOUVELLES COMPETENCES PROFESSIONNELLES

Transformations récentes du travail et nouvelles compétences

² En 1902, devant le « Royal College of Physicians » britannique, Sir George Frederic Still donne une série de lectures sur le « morbid defect of moral control », ancêtre du TDA/H.

³ La méthodologie retenue consiste à s'immerger sur le terrain pendant une période qui peut aller d'une dizaine de jours à trois mois suivant les cas. Au cours de cette observation directe en continu qui porte une attention toute particulière au rôle des objets et de l'environnement de travail dans son ensemble, l'activité est consignée dans un journal de terrain. Dans certains cas, nous avons pu procéder à un enregistrement vidéo de l'activité. Cette méthode est traditionnellement utilisée par les travaux de sociologie pragmatique et notamment par les *workplace studies*.

⁴ Notre travail de thèse repose également sur d'autres terrains (traders, chef de chantier dans les travaux publics). Mais nous n'avons pas ici l'espace suffisant pour les exploiter.

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

La diversification et la variabilité de la demande ont requis une sortie de la production standardisée. Cette « déstandardisation » affecte directement l'organisation du travail (Beck, 1992). On assiste au délitement du modèle fordien. Il ne s'agit plus de planifier la production en amont dans ses moindres détails, mais bien d'être réactif aux variations de la demande, en gérant la production à flux tendus.

Les normes managériales ont pris acte de ces évolutions. Désormais, il ne suffit plus d'appliquer des consignes, le salarié doit se mobiliser et être autonome. Le passage du modèle de la qualification à celui de la compétence est symptomatique de cette évolution (Paradeise, 2001).

Ajoutons que les évolutions du système productif et des normes organisationnelles se sont accompagnées du déploiement massif des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein des entreprises. De nombreux outils technologiques équipent désormais les environnements de travail. Le salarié dispose généralement d'un téléphone fixe, d'un ordinateur souvent relié à Internet et, le cas échéant, d'une messagerie électronique personnelle. Il partage avec ses collègues, imprimante, photocopieuse et fax. Et s'il est amené à se déplacer régulièrement, téléphone mobile et ordinateur portable complètent sa panoplie. Dans les grandes entreprises, viennent s'ajouter outils de groupware⁵, workflow⁶, télé Réunion, agenda électronique, etc.

Avant de continuer plus en avant, il convient d'apporter quelques précisions. Les transformations décrites ci-dessus n'affectent pas au même degré tous les secteurs d'activité. Au contraire, dans certains cas, à l'instar des centres d'appel en

⁵ Contraction de *group* (groupe) et *software* (logiciel), ce terme désigne des logiciels permettant à un groupe ou des groupes d'individus de travailler collectivement ensemble et d'assurer les trois fonctions essentielles de communication, de coordination et de coopération.

⁶ Système d'automatisation des processus et procédures, de la circulation des informations et des différentes étapes de validation qui leur sont appliquées. Il concerne un nombre déterminé de personnes qui doivent atteindre un objectif commun par une succession de tâches prédéfinies en un temps limité.

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

marketing proactif⁷, on peut observer un regain du taylorisme (Boutet, 2001). Le champ d'applicabilité de notre propos doit donc être circonscrit. Nous nous concentrons sur les formes de travail dites « complexes », telles qu'elles ont été définies par l'ergonomie et les sciences cognitives. C'est-à-dire des situations marquées, entre autres, par une variété de tâches à traiter, des activités qui entrent en interférence, une composante communicative essentielle et par un partage du temps avec une équipe ou un public faisant peser une pression sur la dynamique des séquences d'activité. Cette pression débouche régulièrement sur le chevauchement d'urgences localisées (Joseph, 1992).

Des salariés aux prises avec la dispersion

Par delà ces considérations macro-socioéconomiques, il nous importe de comprendre comment ces évolutions se traduisent dans le quotidien de l'activité du travailleur. Voici une séquence d'activité extraite d'un journal de terrain. Elle a lieu dans l'*openspace* d'une agence de création d'événements spécialisée dans l'organisation de congrès scientifiques. Cette agence regroupe une dizaine de personnes.

Depuis ce matin, le téléphone de F. qui gère les réservations d'hôtel pour les congressistes n'arrête pas de sonner. Elle est en train d'essayer de faire un point pour comparer les demandes des congressistes et les places qu'elle a déjà réservées dans différents hôtels.

10h27 Après quelques minutes de répit, son téléphone sonne à nouveau, « Non j'étais tranquille ! », avant de décrocher. C'est l'hôtesse d'accueil qui l'informe qu'un client souhaite lui parler. Après s'être enquis de son identité, F. répond à l'hôtesse : « tu lui dis que je suis en réunion ».

⁷ Dans ce type de centres d'appel, les téléopérateurs suivent le plus souvent un script, contrairement aux centres d'appel dits de réception, qui peuvent eux s'apparenter à une forme de travail complexe.

10h29 Pendant qu'elle était en ligne avec l'accueil, sa ligne a sonné à nouveau. Une de ses collègues, A., a pris l'appel et a mis la personne en attente, avant de retourner à ses propres occupations. Dès que F. a raccroché, A. lui annonce qu'une autre personne essaye de la joindre. F. prend l'appel.

10h38 Nouvel appel pour F. qui est toujours en ligne. Cette fois-ci c'est C., la responsable de F., qui décroche et met la personne en attente. Comme la conversation téléphonique dure, C. traverse l'*openspace* pour transmettre à F. un papier où est noté le nom de la personne et l'objet du message. F. fait un geste de la main signifiant « plus tard ». C. reprend l'interlocuteur et lui demande de rappeler plus tard ou d'envoyer un mail.

Quand la conversation téléphonique de F. se termine, C. l'informe à travers l'*openspace* : « Anna Maria risque de te rappeler. »

F. : « cela tombe bien je suis en train de travailler sur ses trucs, merci C. »

C. : « je t'entendais dire qu'il y avait un problème avec le Carlton... »

F. met au courant sa responsable des difficultés qu'elle rencontre et des nombreux changements dans les réservations d'hôtel auxquels elle doit faire face. Elle insiste particulièrement sur le cas d'une personne qui ne cesse de faire des modifications.

F. : « elle te harcèle si tu ne réponds pas à son mail dans la demi-seconde et elle fait demi-changement par demi-changement alors qu'elle a un groupe seulement de 18 personnes. Tu crois que je peux lui dire d'arrêter de faire des changements ? »

10h58 Une stagiaire travaillant à l'accueil vient voir F. au sujet d'une modification sur une réservation. F. s'énerve et lui reproche de ne pas avoir fait la synthèse qu'elle lui a demandée :

F. : « j'ai besoin d'un point global, sinon je ne peux pas répondre. »

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

L'échange dure plusieurs minutes car la stagiaire essaie d'argumenter mais rien n'y fait : F. est intraitable et refuse de répondre en l'absence de synthèse.

11h04 Le téléphone de C. sonne, elle décroche et met la personne en attente, « F., c'est Anna Maria »

F. : « je viens de lui répondre à son email, tu veux que je la prenne en direct ? ».

C. lui transfère l'appel. Durant la conversation, F. se montre particulièrement affable et riieuse. Mais dès qu'elle a raccroché, elle s'exclame dans un soupir d'énervement : « je vais la tuer, je lui envoie un mail qui confirme tous ses changements et elle me redonne un coup de fil ! »

Cette scène n'a rien d'extraordinaire, au contraire elle est même classique. Pourtant, y pointent différentes contraintes pesant sur les salariés : F. est aux prises avec des interruptions incessantes, elle doit gérer sa disponibilité à différents niveaux (présence physique pour ses collègues, téléphone et email pour les clients), elle doit s'articuler en permanence avec ses collègues et sa responsable, et doit rester disponible et affable au téléphone en toutes circonstances. Le tout, dans une période temporelle pour le moins courte. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que le thème du stress ait supplanté celui de la lassitude au travail (Paradeise, 2001).

Cette séquence donne à voir le poids pour les salariés du « travail d'articulation », pour reprendre la terminologie d'Anselm Strauss (Strauss, 1992). Il se décline sous plusieurs aspects. Il peut s'agir d'articulation temporelle, entre des activités avec des horizons et des rythmes différents. Etant donnée la mobilité grandissante, le travail d'articulation est aussi spatial : adapter son activité et son équipement à des déplacements répétés entre des lieux de travail variables et temporaires. Les collectifs de travail étant de plus en plus hétérogènes et temporaires, l'articulation entre les différentes personnes devient également décisive. Enfin, un travail d'articulation est aussi nécessaire quand les impératifs sont contradictoires et pas forcément hiérarchisés ou que les

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

instructions sont défailtantes. Pour éviter une trop grande confusion, les salariés ou le collectif vont devoir improviser des arbitrages pour ajourner des tâches face à une urgence ou à une charge de travail qui est trop importante par rapport au temps imparti.

Une seconde conséquence réside dans la multiplication des sollicitations auxquelles sont confrontés les salariés. Celles-ci ne sont pas sans perturber leurs activités. Selon Gilbert de Terssac, ce n'est plus le respect des procédures qui devient essentiel mais l'engagement « à en assurer la continuité malgré toutes les perturbations qui viennent contester le déroulement du processus » (de Terssac, 1992, p. 264). De nombreuses études, notamment dans la littérature sur le design des outils de communication, ont été consacrées à la place des interruptions dans le travail de bureau. Certaines s'attachent à quantifier la fréquence de ces interruptions : les managers consacraient en moyenne 3 minutes à une tâche avant d'être interrompus (Gonzalez, 2004). Mais il faut considérer avec prudence ces chiffres dans la mesure où cette évaluation demande un détail d'observation si fin qu'il est incompatible avec les exigences liées à une véritable représentativité d'un point de vue quantitatif.

S'il est impossible d'évaluer avec précision le phénomène, il n'est cependant pas question de l'ignorer. Nous avons décidé de nous intéresser à ce phénomène avec une perspective davantage qualitative et microsociologique. Pour gérer les tensions qui pèsent sur eux, les salariés sont amenés à jongler en permanence avec des engagements différents, reconfigurant à chaque fois leur activité. Le recours à l'enregistrement vidéo de l'activité de managers nous a permis de mettre en évidence différentes stratégies qui leur permettent de gérer au quotidien la dispersion. L'espace nous manque pour développer ce point mais citons rapidement l'utilisation fine des artefacts technologiques permettant de filtrer les sollicitations mais aussi le recours souvent inconscient aux torsions corporelles pour prioriser des engagements parallèles. Par exemple, tout en consultant sa messagerie téléphonique le manager observé procède souvent à un traitement rapide de certains de ses emails. Ce fin entrelacement est rendu possible

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

par un étirement corporel (sa main gauche est située sur le téléphone fixe et sa main droite sur la souris) mais aussi par des torsions répétées de la tête vers le téléphone fixe alors que tout le buste reste orienté vers l'écran de l'ordinateur.

Cette méthodologie a le mérite de mettre en évidence une gestion « heureuse » de sollicitations multiples. Habituellement la multiplicité des sollicitations n'est rendue visible que par l'échec du salarié à les gérer. Il devient alors « stressé », « il a la tête sous l'eau ». Tout se passe comme s'il était normal, voire naturel de savoir gérer cette dispersion au quotidien. D'ailleurs, comme nous allons le voir, des recherches lexicales étayaient le manque de reconnaissance de cette capacité.

SE DISPERSER, UNE CAPACITE LARGEMENT DISQUALIFIEE

Des manques du vocabulaire, porteurs de jugements moralisateurs

Si l'on souhaite trouver un terme correspondant à cette capacité à gérer dans un temps très court une kyrielle d'engagements, on est vite confronté à un problème de vocabulaire. En effet, tout comme celui de « dispersion », chacun des termes approchant l'idée comporte une connotation négative à l'instar de dissipation, versatilité ou éparpillement. Etant peu disposée à créer un néologisme, nous avons décidé d'utiliser le terme de dispersion en élargissant son acception, c'est-à-dire en le défaisant de sa connotation négative systématique. Appliquée à une activité humaine, la notion de dispersion est connotée dans le langage courant comme un détachement illégitime de l'accomplissement d'une tâche principale dans laquelle on devrait être pleinement engagé. Ceci s'explique par le fait que le modèle en matière d'attention reste aujourd'hui celui de la focalisation même si se dessine une norme concurrente qui correspondrait à des situations de dispersion avec des changements rapides dans l'allocation de l'attention, voire à des processus d'attention divisée.

Se disperser est donc encore aujourd'hui largement interprété comme une incapacité à focaliser son attention et non comme une capacité à la distribuer. Cela est donc rarement valorisé. S'il est fréquent de voir quelqu'un, au cours d'une

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

conversation téléphonique, se livrer à une autre activité en parallèle, le fait que cela soit beaucoup plus rare lors de conversations en coprésence est pour le moins révélateur. Faire plusieurs choses à la fois est interprété comme une incivilité, un manque d'engagement dans l'interaction. A cet égard, il est intéressant de noter le rôle des TIC comme facilitateur d'engagements parallèles clandestins. Les TIC jouent un rôle ambivalent à l'endroit de la dispersion : vecteur essentiel de la multiplication des sollicitations et donc de la dispersion, elles constituent aussi un outil pour la gérer, notamment au travers de nombreuses fonctionnalités qui permettent de filtrer les sollicitations (affichage du numéro) ou de paramétrer sa disponibilité (renvoi automatique, icône de présence, etc.).

Les lacunes du vocabulaire contribuent au fait que la dispersion soit rendue visible surtout dans les situations d'échec. C'est lorsque le manager n'arrive plus à « relever la tête du guidon », qu'il croule sous les mails et autres sollicitations, qu'elle devient visible pour lui et pour les autres. Cette première forme de disqualification se complète par une seconde ayant trait à la pathologie. En effet, à partir d'un certain seuil, la dispersion ne peut plus être gérée, quelles que soient les capacités développées par les salariés.

Dispersion et pathologie

Revenons donc à Hallowell et à l'ADT derrière lequel se cache le TDA/H. Pour créer cette maladie professionnelle « cousine » d'une maladie psychiatrique infantile, Hallowell s'est contenté peu ou prou de débarrasser cette dernière de ses bases biologiques, qui deviennent en effet fort encombrantes dès qu'il s'agit de décrire une maladie professionnelle !

Le TDA/H est une pathologie liée à un déficit attentionnel. Elle est définie ainsi : « mode persistant d'inattention et/ou d'hyperactivité/impulsivité, plus fréquent et plus sévère que ce qu'on observe habituellement chez les sujets de développement similaire »⁸.

⁸ American Psychiatric Association, DSM IV, *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*, 4^{ème} édition, paris, Masson, 1996, p.93

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

La personne atteinte du TDA/H est très sensible à l'environnement, et réagit de manière excessive à ses stimuli. Elle éprouve de très grandes difficultés à s'organiser et notamment à gérer son temps. Elle se trouve ainsi facilement débordée, y compris par la gestion des tâches quotidiennes. Les oublis se multiplient, les échéances sont négligées et les objets égarés. Se lassant très rapidement, elle a du mal à mener une activité à son terme et change d'activités très fréquemment. Enfin, elle est souvent sujette à la dysphorie⁹. Ces comportements de distractibilité, sont parfois associés à de l'hyperactivité et de l'impulsivité. On parle alors de trouble de déficit de l'attention avec hyperactivité. Cette hyperactivité se caractérise par une activité excessive et par la difficulté à se reposer.

Aux Etats-Unis, c'est le trouble psychique le plus prégnant chez les enfants, puisqu'il touche 3 à 5% d'entre eux¹⁰ (en comparaison l'autisme ne touche que 0,1 à 0,2% de la population). Pour être diagnostiqué cliniquement, une partie des symptômes doit être apparue avant l'âge de sept ans. Le syndrome ne disparaît pas nécessairement à l'âge adulte : si l'instabilité motrice tend à disparaître, les difficultés attentionnelles et organisationnelles peuvent persister. Les études montrent que 3 à 7 des enfants hyperactifs sur 10 le resteront à l'âge adulte.

Les connaissances actuelles sembleraient attribuer la cause du TDA/H à des facteurs génétiques. Ceux-ci sont à l'origine d'une dysfonction neurobiologique (située précisément au niveau du réseau préfrontal cortico-striatal). Cette dysfonction, responsable des troubles du comportement associés au TDA/H, est potentiellement exacerbée par des facteurs extérieurs psychosociaux. Sont pointés concernant ces derniers, un excès de stimulations de la part des parents et/ou un manque de contrôle parental sur des stimuli environnementaux se multipliant avec l'émergence d'une culture de l'attention courte avec ses mass-media très rapides.

⁹ Trouble psychique de l'humeur oscillant entre tristesse et excitation.

¹⁰ Barkley, R. A., 1998, attention-deficit hyperactivity disorder: a handbook for diagnosis and treatment (2^{ème} ed). New York, NY: Guilford Press.

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

Il est intéressant d'établir un parallèle entre les comportements enfantins « pathologisés » et ceux que doivent déployer les salariés pour faire face à la dispersion, d'autant que celui-ci se décline à plusieurs niveaux. Tout d'abord, quand on étudie de près la nosographie de la maladie, de nombreux symptômes, comme la surcharge, la dysphorie ou le zapping, rappellent de manière flagrante les salariés confrontés à la dispersion. Dans les verbatims des deux populations, on retrouve les mêmes descriptions d'enfermement dans le présent, les mêmes difficultés à stabiliser son environnement. Par ailleurs, il existe aussi des similarités quant aux variables environnementales dans la mesure où l'environnement de travail des salariés est aussi de plus en plus équipé en attracteurs cognitifs. Enfin, des rapprochements troublants peuvent être esquissés quand on analyse d'un peu plus près les conseils thérapeutiques adressés aux malades et les guides ou formations à destination de managers. On y trouve les mêmes conseils en matière de gestion d'emploi du temps, de séquençage de l'activité en diverses petites tâches, les mêmes techniques de *coaching*, et le même souci de préparation de l'environnement (importance du classement, du paramétrage de la disponibilité...), etc. Certaines entreprises, à l'instar d'une grande multinationale du conseil et de l'audit, n'hésitent pas à distribuer à leurs salariés des guides d'utilisation de la messagerie électronique, frappés de la croix verte des pharmaciens, intitulés « *e-mail first aid* », et entièrement axés sur le risque pathologique associé à une mauvaise utilisation de cet outil.

Arrivés au terme de cette comparaison, nous espérons avoir démontré au lecteur que la transformation du TDA/H en maladie professionnelle, opérée par Hallowell, était certes pour le moins expéditive mais non dépourvue de certains fondements empiriques. Son intérêt le plus grand réside dans sa capacité à adresser des questions nouvelles à la sociologie du travail. En effet, si la pression temporelle et la flexibilité fonctionnelle sont deux formes clairement identifiées d'intensification du travail, est-ce que la conjonction des deux, qui serait donc ce que nous

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

avons appelé dispersion, peut vraiment se laisser résumer à la somme des deux ? Certaines conditions de travail ne favorisent-elles pas des comportements que l'on pourrait qualifier de « dispersifs » ? N'observe-t-on pas un renouvellement des normes en matière d'attention ? Néanmoins, notre objectif dépasse celui d'Hallowell, puisqu'il s'agit de rendre visible la gestion de la dispersion du point de vue non seulement des souffrances qui peuvent lui être associées mais aussi de compétences déployées au quotidien par les salariés sans être reconnues comme telles par les organisations.

CONCLUSION

La gestion de la dispersion est une compétence requise dans de nombreuses situations de travail complexe, mais elle demeure souvent invisible ou enfermée dans des interprétations « pathologisantes ». Afin de mettre davantage à jour cette pression encore trop peu formalisée qui pèse sur bon nombre de travailleurs, les études portant sur l'intensification du travail devraient prendre en compte de manière plus systématique la dispersion au travail.

De même, les organisations gagneraient à prendre davantage au sérieux cette question, c'est à dire à la fois reconnaître comme une compétence la capacité à gérer la dispersion et également traiter les tensions que cette dernière fait peser sur les salariés. L'environnement de travail doit être équipé en conséquence, nous rejoignons donc Hallowell sur le rôle majeur que doivent jouer les organisations dans l'amélioration de l'environnement de travail non seulement des personnes atteintes d'ADT, mais aussi de tout salarié confronté à la dispersion.

Tout un travail est à aussi réaliser pour reconnaître que ces comportements correspondent à des compétences requises aujourd'hui par les entreprises. Lors d'entretiens réalisés auprès de responsables ressources humaines, la capacité à se disperser leur semblait effectivement une qualité essentielle pour assurer la fonction de manager. Pourtant, aucun procédé d'évaluation,

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*. Paris: L'Harmattan, pp. 91-103.

de formation n'y est consacré à quelques exceptions près¹¹ ; pas plus qu'il n'existe de vocable stabilisé¹².

Mais gardons à l'esprit que d'une part tous les salariés ne sont pas égaux dans leur capacité à gérer la dispersion et que d'autre part, cette gestion doit être limitée. En effet, un degré et une durée d'exposition trop élevés peuvent conduire au développement de pathologies.

BIBLIOGRAPHIE

- Beck, U.** 1992 *Risk Society. Towards a New Modernity*. London, Sage.
- Boutet, J.** 2001. Le travail devient-il intellectuel?, *Travailler* 6, p. 55-70.
- Gonzalez, V.M. & Mark, G.** 2004. "Constant, constant, multi-tasking craziness": managing multiple working spheres, *letters CHI* 6 (1), p. 113-120.
- Hallowell, E.M.** 2005. Overloaded circuits. Why smart people underperform?, *Harvard Business Review*, p. 55-62.
- Joseph, I.** 1992. Le temps partagé: le travail du machiniste-receveur, *Sociologie du travail* 92 (1), p. 3-21.
- Paradeise, C. & Lichtenberger, Y.** 2001. Compétence, compétences, *Sociologie du Travail* 43 (1), p. 33-48.
- Strauss, A.** 1992 *La trame de la négociation. sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris, L'Harmattan.
- Terressac de, G.** 1992 *Autonomie dans le travail*. Paris, PUF.

¹¹ Dans les procédures d'évaluation managériale d'une grande entreprise, un exercice consiste à trier une pile de plusieurs dizaines de courriers, notes et sollicitations diverses.

¹² Nous avons entendu au cours de nos entretiens, les expressions suivantes : « une capacité de schizophrénie », « des grandes capacités d'adaptation, de réactivité », « l'agilité d'esprit », « la capacité à *switcher* », « savoir passer du coq à l'âne », « l'intelligence de situation », etc.