

**TNIC et dispersion au travail
Comment gérer le surtravail invisible ?**

Contrairement à une idée reçue, la capacité à se disperser au travail est décisive pour réaliser des tâches complexes et variées, tout en gérant des équipes et en communiquant sur ce qu'on fait. Le problème ne vient donc pas des technologies numériques, mais de la capacité des organisations à gérer leur usage et à limiter les phénomènes invisibles de surtravail qu'elles peuvent générer.

Caroline Datchary est maîtresse de conférences en sociologie à l'université de Toulouse et membre du LISST-CERS. Elle est notamment l'auteur de « La dispersion au travail », Octarès, Toulouse, 2011.

S'interrompre dans une activité pour répondre à un appel téléphonique, s'engager simultanément dans plusieurs projets, improviser en situation une réponse face à un problème qui vient de survenir, arbitrer entre des mots d'ordre contradictoires, concilier relations professionnelles et personnelles, sont autant de situations auxquelles un travailleur est fréquemment confronté.

Ces phénomènes de fragmentation, de démultiplication et de mise en parallèle des actions touchent de près les travailleurs, d'autant qu'ils sont confortés par des changements liés aux modalités de mobilisation de la main-d'œuvre (mode de management par projet, mobilisation de la subjectivité, etc.) (Datchary 2011). Or, la

dispersion reste souvent relativement invisible ou enfermée dans des interprétations morales ou pathologiques.

Bien sûr, la dispersion telle qu'elle est définie selon son acception courante est présente au travail : par exemple les échanges de plaisanteries entre collègues, mais aussi les situations de surcharge qui font que le salarié se retrouve dans l'incapacité de focaliser son attention. Il existe une abondante littérature à ce sujet qui montre que dans de tels cas, les personnes ont tendance à se perdre dans de petites tâches qui s'accomplissent rapidement et qui ne demandent pas beaucoup d'attention, plutôt que dans des activités plus mobilisatrices qui se trouvent pourtant souvent être les plus décisives – on parle alors de procrastination (Lahlou 2000).

Une dispersion induite par l'environnement de travail

Mais la dispersion n'est pas toujours synonyme de relâchement voire de manque d'attention. Parfois elle est directement induite par l'environnement de travail. De nombreux artefacts technologiques conçus pour attirer l'attention de leur utilisateur peuplent les environnements de travail. Ces signaux sont souvent auditifs (la sonnerie du téléphone), visuels (la fenêtre d'une application qui se maximise sur l'écran) ou tactiles (les vibrations du téléphone mobile). Ils sont autant d'invitations à suspendre l'activité en cours pour s'engager dans une nouvelle. L'environnement de travail représente donc une source potentielle de distractions et d'interruptions qui peuvent être sociales ou cognitives, médiées ou non par la technologie et plus ou moins disruptives.

Afin de mieux caractériser le phénomène, nous avons entrepris de suivre en situation différents acteurs dans des milieux de travail différenciés (traders, managers, employés d'agence de créations d'événements, chef de chœur dans les travaux publics, journalistes), sur des périodes d'observation allant d'une dizaine de jours à trois mois en continu. Les résultats de ces enquêtes nous conduisent à questionner l'acception généralement retenue du terme dispersion. En effet, la notion de dispersion est connotée dans le langage courant comme un détache-

ment « illégitime » de l'accomplissement d'une tâche principale dans laquelle on devrait être pleinement engagé. Or, la capacité à se disperser s'avère être décisive dans les formes de « travail complexe », telles qu'elles ont été définies par l'ergonomie et les sciences cognitives ; à savoir des situations marquées entre autres par une variété de tâches à traiter, où les activités entrent en interférence, où la composante communicationnelle est essentielle et où le partage du temps avec une équipe ou un public fait peser une pression sur la dynamique des séquences d'activité qui débouche régulièrement sur le chevauchement d'urgences localisées (Joseph 1992).

La capacité à se disperser s'avère être décisive dans les formes de « travail complexe », à savoir des situations marquées entre autres par une variété de tâches à traiter.

Dispersion et surtravail

Il y a de très nombreuses façons de gérer la dispersion. Certains essaient de la prévenir, d'autres la gèrent en direct, en fragmentant leur activité ou en essayant de filtrer les problèmes. L'expérience et l'habitude s'avérant décisives, les salariés développent de réelles compétences, plus ou moins spécifiques, à gérer la dispersion, avec même dans certains cas une certaine excitation, associée à la nouveauté, au changement et au dynamisme.

Mais lorsque l'exposition à la dispersion dure, cela accroît la charge au travail. Ce constat vaut tant pour les charges cognitives (interruptions incessantes), que psychiques (maîtrise émotionnelle, hantise de l'échec, sentiment croissant des activités empêchées) ou encore physiques (fatigue liée à la pression temporelle mais aussi torsions et étirements). Sans vouloir les lister toutes, nous pouvons donner pour chaque type de charge quelques exemples.

Pour ce qui est des charges cognitives, nous avons déjà parlé de la procrastination, on peut aussi mentionner le coût cognitif lié aux interruptions incessantes.

En matière de charges psychiques, on peut notamment recenser les états de préoccupation, la hantise de l'échec et le sentiment de culpabilité. Compte tenu du

nombre de tâches à accomplir et de leur relative hétérogénéité temporelle, les salariés se trouvent souvent dans un état de préoccupation. Ils sont préoccupés par les dossiers pas encore traités, les tâches qu'il reste à accomplir, les délais à tenir, etc. La préoccupation permet d'anticiper, mais lorsqu'elle atteint un certain niveau, elle devient préjudiciable pour l'action car elle demande un effort coûteux pour être inhibée.

Par ailleurs, le passage de la consigne à la mission n'est pas sans incidence en termes de responsabilité, de peur et d'estime de soi en cas d'échec. Pour les salariés ayant à réaliser eux-mêmes des compromis et des arbitrages entre différents objectifs de travail (quantité et qualité, adaptation à la demande et standardisation, etc.), la hantise d'avoir fait un mauvais choix se développe. Les salariés se trouvent fréquemment en porte-à-faux entre leurs pratiques et la représentation qu'ils ont de leur mission.

Enfin, une grande partie du surtravail engendré par la gestion de la dispersion n'est pas reconnue par les salariés comme du véritable travail. Alors même que ce surtravail mobilise une énergie et un temps considérables de la part du personnel, il se trouve dénié, voire rejeté de la définition de l'activité et de la compétence professionnelle. Un tel cadrage cognitif engendre de ce fait une culpabilité, et probablement aussi une fatigue plus grande, puisque les travailleurs s'engagent en un combat inépuisable et perdu d'avance contre ce qui est constitutif de leur travail lui-même.

Une grande partie du surtravail engendré par la gestion de la dispersion n'est pas reconnue par les salariés comme du véritable travail. Alors même que ce surtravail mobilise une énergie et un temps considérables, il se trouve dénié, voire rejeté de la définition de l'activité et de la compétence professionnelle.

La fatigue liée à la pression temporelle participe évidemment aux charges physiques associées à la gestion de la dispersion. Mais le recours à la vidéo a permis de mettre en évidence un autre type de charges, sûrement le moins attendu. Le visionnage répété des séquences vidéo d'activité des managers a permis de mettre en évidence que les postures corporelles revêtaient une importance cruciale,

en matière de gestion de la dispersion, et notamment les torsions et les étirements, qui maintes fois répétées au cours de la journée ont sans doute des effets délétères sur la santé.

L'organisation responsable de la gestion de la dispersion

Les TNIC comptent à la fois parmi les facteurs principaux, et elles constituent aussi des outils pour gérer cette dispersion, en permettant par exemple de paramétrer plus finement la joignabilité du salarié ou de filtrer les sollicitations.

Cette remarque permet d'aborder la responsabilité de l'organisation quant à la confrontation des salariés aux situations de dispersion. Si l'on met à part des situations particulières comme les traders ou les ordonnanceurs, cette confrontation n'est que très peu prise en compte par l'organisation du travail et quand elle devient problématique, la responsabilité en incombe souvent au salarié. Pourtant, il ne suffit pas de mettre en place des solutions individuelles sous forme de *coaching* ou de formations externes, il faut également analyser la façon dont est configurée la situation de travail tant d'un point de vue organisationnel que technologique : la forme du collectif de travail ou l'environnement (à la fois en termes d'équipement, de technologie et d'aménagement spatial) s'avère en effet décisive en matière de gestion de la dispersion.

Selon les milieux professionnels, l'environnement de travail est plus ou moins pensé pour gérer la dispersion. Par exemple, en matière de configuration spatiale. La configuration de *l'open-space* peut être pensée comme une façon d'adapter l'environnement de travail à la forme collaborative. Cet espace de travail ouvert où cohabitent différents salariés leur permet de rester un minimum attentifs à l'activité de leurs collègues et favorise les échanges impromptus et informels. D'autres configurations peuvent au contraire limiter la joignabilité : des espaces et des laps de temps protégés peuvent être aménagés afin que, à l'abri des sollicitations, le salarié puisse se concentrer sur des tâches qui requièrent davantage de concentration.

L'équipement technologique va quant à lui permettre d'assurer notamment la joignabilité à distance mais aussi de filtrer. Ces filtres peuvent être entièrement technologiques comme sur les téléphones ou les messageries électroniques (« traditionnelles » ou instantanées), humaines (l'assistant ou le standard téléphonique) ou hybrides. Par exemple, dans certaines configurations de pools téléphoniques, les systèmes de capture d'appel permettent la mise en place d'un système de filtre collectif entre collègues. Un collègue va s'enquérir de l'identité de la personne et du motif de son appel avant de vérifier la disponibilité de la personne appelée. Si celle-ci préfère ne pas être dérangée, le collègue dira au client de rappeler ultérieurement car son interlocuteur est actuellement en réunion. Le salarié retrouve ainsi un certain degré de liberté dans sa gestion de la dispersion. Parfois, c'est même l'ajout d'un moyen de communication supplémentaire qui peut jouer le rôle de filtre, ainsi ce manager qui, en grande tension dans ses usages de la messagerie électronique, utilisait la messagerie instantanée pour communiquer avec les collègues d'un rang égal ou supérieur, afin que leurs requêtes ne soient pas noyées dans la liste des courriels en souffrance.

Mais équiper toujours plus une situation de travail n'est pas la solution : si ajouter un canal de communication supplémentaire lui permet de faire saillir certaines sollicitations, ce faisant, cela contribue à rendre son environnement de travail potentiellement plus dispersif. En effet, certains interlocuteurs vont systématiquement décliner leurs sollicitations sur les différents terminaux (emails, téléphones, messagerie instantanée), accroissant d'autant le pouvoir perturbateur de leur requête. Mais surtout, la multiplication des dispositifs de messagerie entraîne un lourd travail d'articulation supplémentaire : par exemple, les travailleurs doivent centraliser et hiérarchiser l'ensemble des sollicitations qui leur arrivent à travers différents canaux (Datchary and Licoppe 2007).

Donner plus de visibilité à la dispersion

Ceci confirme l'inanité d'une approche déterministe des TNIC : à la fois maux et remèdes de la dispersion, ils ne sauraient être envisagés dans une perspective unilaté-

rale. C'est l'activité qui doit être au centre de l'analyse et non les TNIC. Plus largement, la seule prise en compte du niveau d'équipement ne saurait suffire, il faut également veiller au degré de maîtrise et de familiarité des utilisateurs, à l'existence ou non de prescriptions d'usage, aux formes de complémentarité mais aussi de concurrence qui peuvent exister entre les différents outils.

En guise de conclusion, la reconnaissance de la confrontation des salariés aux situations de dispersion, ainsi que des compétences et les charges qui y sont associées, sont d'autant plus importantes à mettre en œuvre, qu'elles contribuent directement à diminuer certaines souffrances, dans la mesure où nous avons vu que leur invisibilité relative les engendrait chez le travailleur. Comme le pointe François Dubet, chacun cherche à faire reconnaître son mérite. Et si les épreuves fixant ce mérite sont injustes ou truquées, naît un sentiment d'injustice (Dubet, 2006). Or il y a un mérite certain à se débrouiller de situations de dispersion. Donner plus de visibilité aux situations de dispersion et aux charges qui y sont associées est donc nécessaire pour asseoir une représentation plus réaliste et donc plus légitime des situations de travail.

C'est l'activité qui doit être au centre de l'analyse et non les TNIC. Plus largement, la seule prise en compte du niveau d'équipement ne saurait suffire, il faut également veiller au degré de maîtrise et de familiarité des utilisateurs, à l'existence ou non de prescriptions d'usage, aux formes de complémentarité mais aussi de concurrence qui peuvent exister entre les différents outils.

Datchary, Caroline. 2011. *La dispersion au travail*. Toulouse: Octarès.

Datchary, Caroline and Licoppe, Christian. 2007. « La multi-activité et ses appuis : l'exemple de la « présence obstinée » des messages dans l'environnement de travail. » *@tivités* 4:4-29.

Joseph, Isaac. 1992. « *Le temps partagé: le travail du machiniste-receveur*. » *Sociologie du travail* 92:3-21.

Lahlou, Saadi. 2000. « *La cognition au travail et ses outils : débordement, révolution, distribution*. » *Intellectica* 1:7-17.