



Assistance Publique  
Hôpitaux de Marseille

INSTITUT DE FORMATION DE CADRES DE SANTE

**IFCS**



**CONCOURS D'ENTREE**  
**Session 2015**

*Epreuve d'admissibilité*  
**- COMMENTAIRE DE TEXTE -**

**DUREE : 4 HEURES**

**CONSIGNES**

A partir du texte, rédigez un commentaire qui a pour but de tester vos capacités d'analyse et de synthèse, votre aptitude à développer et à argumenter vos idées par écrit.

Sont déclarés admissibles, les candidats ayant obtenu une note égale ou supérieure à 10/20.

Dictionnaire non autorisé. Aucun brouillon ne sera accepté.

# le syndrome de la dispersion

**La dispersion au travail déboussole, fatigue et démoralise.**

**La capacité à contrôler son attention devient un enjeu à la fois personnel et organisationnel.**

**Récit d'un séminaire de réflexion consacré à l'attention au travail.**

**ACHILLE WEINBERG**

*« Je n'ai pas arrêté de la journée et j'ai le sentiment de n'avoir rien fait. »* Qui n'a fait ce constat accablé au terme d'une journée de travail, où se sont succédé réunions (pas vraiment productives), rendez-vous (qui ont pris plus de temps que prévu), problèmes inattendus (Internet en panne), courriels en cascades, interruptions imprévisibles (« je peux te déranger deux minutes ? ») et, avouons-le aussi, des moments de flânerie passés sur Internet à regarder une vidéo ou préparer les prochaines vacances ? Le soir venu, on est fatigué, la tête vide, avec le sentiment d'avoir papillonné sans avancer.

Le syndrome de la dispersion est un mal universellement partagé dans de nombreux secteurs de travail, particulièrement dans les activités d'encadrement. Dans les années 1970, déjà Henry Mintzberg avait montré que les activités des cadres étaient marquées par la fragmentation en tâches brèves et diverses. Il avait même calculé que la plupart de ces activités duraient moins de neuf minutes. Des professions libérales aux enseignants chercheurs, du développeur informatique au chef de chantier, le phénomène s'est étendu aujourd'hui à

# le syndrome de la dispersion



de nombreuses professions et atteint son paroxysme chez les femmes actives qui gèrent en parallèle leur activité professionnelle et l'essentiel de la vie de famille. Il s'est renforcé avec l'arrivée d'Internet et des *smartphones* que l'on consulte dix, vingt ou trente fois par jour.

Le 3 décembre 2014 avait lieu à Paris, sur l'esplanade de la Défense, un séminaire consacré au problème de l'attention/dispersion, coorganisé par *Sciences Humaines* et l'Anvie (Agence nationale pour la valorisation des sciences humaines auprès des entreprises).

## Entre exploitation et exploration

À la tribune tout au long de la journée se sont succédé chercheurs et professionnels, pour exposer les solutions envisagées.

Jean-Philippe Lachaux, chercheur à l'Inserm et auteur du *Cerveau attentif* (2011),

a d'abord rappelé que le « zapping attentionnel » est une réaction. Pour survivre, tout animal doit à la fois se concentrer sur ce qu'il fait (suivre sa piste) et se montrer attentif à son environnement. Le cerveau humain ne cesse d'osciller entre une attention focalisée sur ce qu'il est en train de faire (lire, conduire, cuisiner, manger) et une vigilance aux sollicitations de son environnement. Le mode « multitâche » du cerveau est ainsi quasiment constant. J.-P. Lachaux évoque le dilemme du « chercheur d'or » en train d'exploiter son petit filon tout en étant tenté d'aller voir plus loin s'il n'y a pas mieux. Ce dilemme entre l'exploitation (poursuivre le travail en cours) et l'exploration (aller voir ailleurs) est notre lot quotidien.

Dominique Boulier, directeur de recherche CNRS au Médialab de l'IEP-Paris, distingue quant à lui quatre « régimes d'attention ». L'un relève de l'alerte : il survient quand un message

important et urgent fait irruption dans votre activité ordinaire. Il est à haute intensité émotionnelle mais à durée faible. Le régime de l'immersion est celui de la « veille » : tout salarié s'informe en permanence sur l'environnement, consulte des documents professionnels, recherche des données. Alors que l'immersion relève de l'ouverture à l'environnement, le régime de la projection consiste à traiter, sélectionner, cadrer des problèmes comme on le fait en général quand on répond à ses courriels : travail ni totalement répétitif ni totalement nouveau. Le régime de la fidélité relève de la sélection des données de l'environnement pour les ramener à des problèmes connus. Les tâches administratives, les tâches de fabrication, de vérification supposent d'appliquer des procédures connues. Le problème de l'organisation du travail exige le passage d'un régime attentionnel à l'autre. Les professions

qui réclament à la fois une forte intensité et une alerte, ou exigent de concilier des objectifs contradictoires – être rigoureux dans son travail, respecter des procédures et en même temps être créatif – sont épuisantes.

Michel Kalika pointe de son côté plusieurs facteurs qui poussent à la « surcharge informationnelle ». L'aplatissement des structures pyramidales, qui consiste à réduire les lignes hiérarchiques, est sans doute une bonne chose sur le plan des responsabilités individuelles, mais elle pousse aussi à multiplier les tâches. Il insiste beaucoup sur l'intrusion des outils de communication : en 2002, 2 % recevaient plus de 50 courriels par jour, le niveau est monté à 30 % aujourd'hui. Or ces nouveaux outils de communication n'ont pas remplacé les anciens, comme les réunions et les rendez-vous, ils s'y sont surajoutés. Ce qu'il nomme le « mille-feuille informationnel ».

### Que faire ?

Une fois le diagnostic établi, ses effets reconnus, reste à savoir ce qu'il convient de faire. Plusieurs intervenants l'ont souligné : il est vain de vouloir à lutter contre la dispersion, il faut apprendre à la gérer.

Pour cela, il faut apprendre à corriger le tir à chaque fois que notre attention a été déportée, un peu comme un capitaine de bateau qui cherche à maintenir le cap malgré des vents et des courants qui tendent à le faire dériver. Cela passe par l'observation et la compréhension de ses propres mécanismes cognitifs. On parvient à détecter les moments de dérive attentionnelle, quand on quitte par exemple l'écriture en cours pour aller vérifier une source. Ce moment où l'on se détourne de son but est l'occasion de nombreuses « dérives ». Ramener son attention vers la cible visée est une opération mentale qui peut s'entraîner (apprendre par exemple à ne pas se laisser entraîner par une dérive sur Internet).

Pour la sociologue Caroline Datchary, la dispersion fait partie intégrante de nos modes de travail. Gérer en parallèle plusieurs activités, répondre aux urgences

et imprévus, « faire le pompier » font partie du travail des cadres et de nombreuses professions. Ce sont même des tâches centrales qui devraient être mieux reconnues. Par contre, il est nécessaire d'apprendre à gérer cette dispersion. Cela passe par le développement de compétences spécifiques : lorsque l'on saute d'une activité à une autre, il est utile de « savoir par où commencer » avant d'entreprendre de nouvelles tâches (avec un cahier des charges précis, qu'il s'agisse de gérer ses courriels ou d'organiser

sa journée de travail). Richard Drouin rappelle à ce propos que les *to do lists* ne sont efficaces que si l'on affecte à chaque tâche un délai et un horaire, ce que font peu de gens. De même qu'il faudrait prévoir de l'imprévu dans l'emploi du temps, car il y en a toujours. C'est parce que l'on ne sait pas intégrer les débordements dans son agenda que l'on se laisse toujours déborder par rapport aux objectifs initiaux.

### Le rôle des organisations

Outre la gestion personnelle de la dispersion, nombre d'intervenants ont souligné la nécessité d'agir à l'échelle des organisations. Si M. Kalilka invite à se déconnecter et à résister à la tentation frénétique de consulter et envoyer, il souligne aussi la nécessité de fixer des règles et des normes. C'est ainsi qu'en février 2014 la branche professionnelle Syntec a signé un accord pour un droit à la déconnexion le soir et le week-end.

Beatriz Arantes, psychologue du laboratoire Steelcase (un *leader* du mobilier de bureau), souligne aussi le rôle d'aménagement des espaces de travail. L'alternative entre le bureau privatif et l'*open space* n'est plus de mise. La plupart des gens ont besoin de travailler par moment seul et par moments en groupe. D'où l'idée de créer des « écosystèmes » de travail modulables, afin de respecter l'intimité par moments et la collaboration à d'autre. À Schneider Electric comme dans d'autres grandes sociétés, comme Orange, on explore le télétravail, qui présente de nombreux avantages : gains de temps (pour le transport), d'énergie, meilleure conciliation vie professionnelle-vie privée. Les études réalisées en interne, citées par Benoît Donon, montrent qu'une journée ou deux en télétravail ne nuisent en rien à la productivité.

En fin de journée, des contacts étaient pris pour poursuivre la réflexion sur un enjeu, soulignait Jean-François Dortier, qui appelle autant l'apport d'experts que le partage d'expériences et la réflexion collective.