

# SYNTHÈSE DE DOSSIER

*Programme, conseils, bibliographie*

## NATURE DE L'ÉPREUVE

Il s'agit d'une épreuve qui fait appel à la réflexion, à l'esprit d'analyse du candidat et, surtout, à sa capacité à distinguer l'essentiel de l'accessoire.

Les candidats reçoivent un dossier centré sur un problème donné, à caractère social, culturel, économique, comportant un certain nombre de documents sur le problème posé.

Il s'agit, dans un bref délai, d'en extraire les informations qui paraissent essentielles, en vue de fournir une synthèse portant sur la compréhension du texte.

## MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE

### **A) Analyse des documents du dossier**

Le candidat doit procéder à la lecture et à l'analyse rigoureuse des documents, pris d'abord isolément, puis dans leur ensemble. La brièveté de l'épreuve n'autorise que deux lectures :

- La première lecture doit permettre de découvrir le cadre du sujet et son contenu, d'effectuer la recherche initiale des idées fondamentales, des axes thématiques du dossier ;
- La seconde lecture, plus rapide, doit aboutir à relever dans l'ensemble des documents, l'identité, l'opposition, la contradiction ou la complémentarité... des idées forces du dossier.

### **B) Élaboration du plan**

Le plan doit traduire une démarche réfléchie du candidat sur les axes essentiels du dossier. Il ne doit donc pas être une succession neutre de titres ou une juxtaposition des documents du dossier.

Le travail de synthèse doit donc être construit à partir d'une idée générale. Le plan doit être clair, spécifique au sujet, expressif pour le lecteur, cohérent dans la progression et vis-à-vis du dossier : il doit répondre avec précision et rigueur à la problématique d'ensemble du dossier, à partir des seules données de ce dossier. Il doit contenir des structures apparentes avec des titres et des sous-titres.

### **C) Rédaction**

La rédaction peut être facilitée par l'exploitation ou la reproduction adroite, des meilleures expressions et phrases des textes.

Le style doit être sobre, concis : les expressions vagues et passe-partout ou empruntées au langage parlé doivent être prohibées, ainsi que le style personnel. Les fautes de syntaxe et d'orthographe, l'irrespect des règles grammaticales et les impropriétés de langage pénaliseront les candidats.

La synthèse ne doit pas dépasser trois pages manuscrites. Cela exige d'éliminer toute formule inutile. Il convient cependant de soigner les transitions.

L'introduction ne doit pas dépasser deux à trois phrases. Il s'agit de présenter la nature du dossier et sa problématique. Parfois, une définition, ou la délimitation du sujet, peut s'avérer nécessaire, mais l'annonce du plan dans ses superstructures (parties) est indispensable en fin d'introduction.

Le contenu de la synthèse doit être présenté de manière logique et cohérente : les idées, les démonstrations et illustrations doivent s'enchaîner de manière réelle et non artificielle.

Au-delà même de son esprit d'analyse et de synthèse, le candidat doit projeter sa personnalité et son intelligence dans les choix qu'il opère entre les idées et les faits du dossier, dans la progression de sa démarche intellectuelle, dans l'articulation formelle d'une idée à l'autre, dans le choix et l'utilisation des illustrations mises au service des idées qu'il avance et qui traduisent perception et maîtrise du dossier.

Pour cette épreuve, il est nécessaire que le candidat maîtrise bien son temps, aussi est-il suggéré le déroulement suivant :

- Lecture et analyse : 45 minutes ;
- Élaboration du plan : 15 minutes ;
- Rédaction de la synthèse et transcription sur la copie d'examen : 60 minutes.

### ***Critères d'évaluation***

Ils porteront sur les aspects suivants :

- Formulation d'un plan rigoureux ;
- Pertinence de l'analyse et perception de l'essentiel ;
- Clarté de la synthèse par une bonne maîtrise de la langue écrite.

# SYNTHÈSE DE DOSSIER

**DURÉE : 2 HEURES.**

## CONSIGNES

*A partir des seuls documents ci-joints (présentés dans ce dossier par ordre chronologique), tous les candidats doivent rédiger une note de synthèse de 3 pages maximum.*

*Il est rappelé que la synthèse doit mettre en évidence les idées essentielles du dossier, sans aucun ajout personnel, dans le cadre d'un **PLAN aux structures apparentes** (I<sup>re</sup> Partie : titre – A : titre – B : titre...) traduisant une démarche réfléchie sur l'ensemble des éléments du dossier.*

*Chaque fois qu'un candidat, dans sa synthèse se réfère à un ou plusieurs documents du dossier, il doit citer entre parenthèses le ou les numéros du ou des documents concernés (exemple : doc. 1 ou docs. 3,4).*



## SUJET

### L'INFOBÉSITÉ

- Document 1 :** A-t-on encore besoin des journalistes ?  
(*Les Echos.fr*, le 4 mai 2011)
- Document 2 :** Une presse en mutation (*Le Monde*, le 18 juin 2011)
- Document 3 :** Concentrez-vous ! (*Le Monde*, le 25 octobre 2011)
- Document 4 :** Souffrez-vous d'infobésité ? (*L'Express*, le 11 juin 2012)
- Document 5 :** Arme de distraction massive  
(*Philosophie Magazine*, le 23 août 2012)
- Document 6 :** Infobésité : vers un encadrement du mail professionnel ?  
(*Cadremploi.fr*, le 31 août 2012)
- Document 7 :** L'infobésité, nouveau fléau en entreprise  
(*L'Expansion.com* avec l'AFP, le 31 août 2012)
- Document 8 :** Travailleur, l'e-mail aura ta peau (*Le Nouvel Observateur*, le 5 septembre 2012)
- Document 9 :** Mal de mail (*Le Monde*, le 20 septembre 2012)

**Document 10 :** « Dans un espace public saturé de technologies, l'attention s'épuise » (Entretien avec Matthew Crawford, *Le Monde*, le 25 juillet 2013)

**Document 11 :** La surcharge informationnelle (*Magazine de la communication de crise & sensible*, le 1<sup>er</sup> décembre 2013)

## DOCUMENT 1

### A-t-on encore besoin des journalistes ?

Et si la solution à « l'infobésité » qui nous submerge quotidiennement, qui nous accable du matin au soir, n'était pas justement le journalisme ! Mais un nouveau journalisme, un « journalisme augmenté », un journalisme enrichi de toutes les nouvelles extraordinaires possibilités offertes par cette révolution de l'information numérique. Un journalisme de valeur ajoutée. Pour exister davantage sur l'ensemble des supports numériques, mais aussi autrement. Car la crise transformationnelle et, désormais, existentielle du journalisme va balayer ceux qui n'auront plus de valeur ajoutée adaptée aux nouveaux usages du public. Une valeur ajoutée qui sera dans les services individuels et à la communauté, permettant de mieux comprendre et de participer à la vie de la cité, d'enrichir la vie des gens, et souvent, de la simplifier.

Dans un monde numérique de flux, d'échanges permanents et nomades, de médias fragmentés, où les vieux modèles déclinent, et où l'information n'a jamais été aussi abondante, le nouveau défi majeur est de retrouver une fonction de filtre pertinent grâce aux nouveaux outils numériques, pour délivrer l'information dont a besoin le public, là où il le souhaite et quand il le désire. Si l'appétit pour l'information n'a jamais été aussi grand, la capacité du public à la traiter, à l'absorber ne suit pas.

#### ***Le journalisme, filtre et ordonnateur du chaos***

Le plus grand ennemi des médias traditionnels n'est pas Internet, mais le temps disponible du public. Il n'y a pas de pénurie d'informations et de contenus, bien au contraire, mais un manque de temps, et donc un besoin de plus en plus urgent d'un filtrage de qualité. Face au déluge informationnel, démultiplié par l'essor exponentiel des sollicitations et stimulations qui frôlent la tyrannie tout au long de la journée, l'attention est devenue la denrée la plus rare. Le rôle essentiel de filtre du journaliste est double : il aide à trouver le signal dans le bruit et fait gagner du temps.

Le journalisme peut augmenter. Son pouvoir sera alors moins dans la production propre d'informations que dans une mission indispensable de filtre du tsunami informationnel mondial. Plus dans le tri, le choix, la vérification, l'agrégation, les liens entre les événements, les idées, les personnes. Les meilleurs, les plus pertinents, seront ceux qui sauront donner la meilleure information au meilleur moment à ceux qui en auront besoin. Parions que ce sera aussi un journalisme augmenté de beaucoup plus de transparence et d'humilité quant à ses pratiques, son métier, ses coulisses, ses enquêtes, ses sources, ses connexions, etc.

Pour les journalistes, l'espoir existe bel et bien de continuer d'être un vecteur essentiel de l'information sérieuse, car jamais comme aujourd'hui ils n'ont été en mesure de raconter le monde de manière aussi efficace en collectant, triant,

conversant, liant, montrant grâce à une palette incomparable de nouveaux outils. Espoir aussi avec un rôle déterminant à jouer pour lutter contre la tyrannie des choix sur le Web et l'infobésité, qui menacent de conduire au crash de l'attention. Espoir enfin avec l'enrichissement continu de l'information par le contexte éditorial et technologique.

## DOCUMENT 2

### Une presse en mutation

Eric Scherer a été pendant plusieurs années directeur de l'analyse stratégique à l'Agence France-Presse (AFP). Tous les six mois, il publiait sous le titre AFP-médiawatch un pavé d'une bonne centaine de pages dans lequel il livrait la synthèse d'une veille effectuée jour après jour sur l'évolution des médias dans le monde, et surtout aux Etats-Unis. Les directeurs de journaux attendaient cette parution avec impatience, mais non sans une certaine appréhension. Car le journaliste de l'AFP avait la réputation de dire les choses crûment, quitte à bousculer les médias frileux pour les inciter au changement.

Nommé directeur de la prospective du groupe France Télévisions, il offre la synthèse de ses travaux dans un ouvrage au titre provocateur [*A-t-on encore besoin des journalistes ? Manifeste pour un journalisme augmenté*]. Malgré les apparences, Eric Scherer croit plus que jamais au journalisme. Mais à une autre approche du métier, ce qu'il appelle un « journalisme augmenté », enrichi de toutes les nouvelles possibilités offertes par la révolution de l'information numérique.

Cette révolution a provoqué un nouveau mode de consommation de l'information. Celle-ci ne descend plus de manière verticale, à partir des médias exerçant leur magistère à la manière d'une nouvelle cléricature. Elle circule de manière horizontale, chacun pouvant devenir lui-même éditeur et producteur d'information avec son blog ou son site Internet.

Loin de manquer de ressources, nous sommes victimes de « l'infobésité ». L'information n'est plus seulement dans nos journaux, dans nos ordinateurs. Elle nous accompagne dans la rue, sur les terminaux nomades (smartphones et tablettes) qui devraient remplacer les ordinateurs.

#### **Echec des filtres**

L'information est émiettée, éparpillée. Et la génération des natifs du numérique a pris l'habitude de la picorer, ce qu'on appelle aux Etats-Unis le *snacking*. Ces jeunes nés avec Internet se définissent notamment par un comportement multi-tâche. Ils sont, écrit l'auteur, « victimes d'un syndrome d'attention partielle », pia-notant sur leur ordinateur en écoutant de la musique, regardant une série télé tout en envoyant des textos.

Paradoxalement, dans ce contexte, le journalisme reprend plus que jamais sa valeur. Comme l'écrit Clay Shirky, spécialiste américain de la société numérique, « *le problème n'est pas la surabondance d'informations, mais l'échec des filtres* ». Le journaliste devient un filtre. Son rôle est de trier, vérifier, simplifier le monde, expliquer, mettre en perspective et interpréter. Les Américains ont un nouveau terme pour désigner cette fonction : *news curator*, une sorte de veilleur.

## DOCUMENT 3

## Concentrez-vous !

David est acheteur, Claire avocate, Joseph économiste et Antony consultant Web. Ils ont en commun de bonnes études, une activité choisie, un poste intéressant... Pourtant, tous quatre ressentent une drôle de sensation une fois au boulot : ils éprouvent de plus en plus de mal à se concentrer. Ils ont répondu – pendant leurs heures de travail ! – à un appel à témoignages lancé sur Lemonde.fr mais ils désirent garder l'anonymat.

« *J'ai 4 000 e-mails dans ma boîte. Certaines personnes m'en envoient alors qu'elles sont à 5 mètres*, déplore David, qui travaille dans l'automobile. *Je butine d'un sujet à l'autre et sous prétexte de partager un même espace, mes collègues m'interrompent sans cesse.* » Pour Claire, seule dans son bureau d'un cabinet juridique, la source du mal est ailleurs : « *Dès que mon ordinateur est en route, la moindre pensée parasite me fait aller sur Internet. Pourtant je suis passionnée par mon travail* », dit-elle. Joseph, lui aussi, dispose d'un bureau, dans une grande organisation internationale. « *Gestion d'équipe, suivi financier, recherche d'informations... On me demande d'être multitâche mais ma tête est en multi-zapping* », reconnaît-il. Quant à Antony, plongé dans l'univers Internet, il reçoit « *des demandes tous azimuts sur Skype ou par e-mails, entrecoupées de multiples perturbations* ». « *Sympa cette vidéo, tiens, un changement de statut sur Facebook, vite, un e-mail client... J'ai du mal à me concentrer sur des tâches complexes* », avoue-t-il.

Combien sont-ils, ces salariés dont la pollution attentionnelle mange une partie de la journée ? Ceux qui passent d'une tâche à l'autre au point de papillonner en boucle ? Difficile à dire, tant la dispersion au travail est un mal feutré, un non-dit caché dans les plis des costumes. « *Je ne suis pas la seule, mais personne n'en parle.* », confie Claire, l'avocate. La dispersion « *est de plus en plus présente au travail mais la situation est assez invisible* », analyse Caroline Datchary, sociologue au Laboratoire interdisciplinaire solidarités, sociétés, territoires du CNRS. « *Les entreprises sont ambivalentes*, poursuit-elle. *Un trouble de l'attention est connoté négativement, mais être multitâche est une compétence recherchée.* » La sphère privée n'est pas épargnée, certains salariés reconnaissant continuer ce papillonnage soirs et week-ends.

Le « syndrome de déconcentration », mal du <sup>xxi</sup>e siècle ? La multiplication des chaînes télévisées a habitué notre cerveau au zapping. Depuis, notre environnement quotidien est en ébullition. Internet et les e-mails, les téléphones portables puis les smartphones et les tablettes tactiles, sans compter les tweets, nous ont rendus peu à peu multitâches, surstimulés mais pas si fiers de l'être. Pour preuve, l'écho mondial de l'article de Nicholas Carr, « *Google rend-il stupide ?* », publié à l'été 2008. L'auteur y soutient que l'usage du Web limite la capacité de concentration. Son livre, *The Shallows* (Norton, 2010) vient d'être traduit en français (*Internet rend-il bête ?* Robert Laffont).

Une poignée de chiffres de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) campe le décor : près de six salariés sur dix consacrent deux heures par jour à gérer leurs boîtes mail ; quatre sur dix reçoivent plus de 100 messages par jour ; près de sept sur dix disent vérifier leur messagerie toutes les heures mais le font toutes les cinq minutes ; 64 secondes sont nécessaires pour reprendre le fil de sa pensée après l'interruption par un message. Enfin, sept managers sur dix déclarent souffrir de surcharge informationnelle.

« Dans le monde du travail, les personnes s'observent, commente la psychiatre Christine Foulon. Multiplier les e-mails permet de se rassurer, d'autant plus que la réactivité est souvent érigée en qualité, avant même la productivité. » Ajoutons à cela que les open spaces, vastes bureaux ouverts permettant le partage sans limite des conversations du voisin, sont désormais le quotidien de six sociétés sur dix. En conséquence, l'espace vital d'un salarié (7 mètres carrés) a été divisé par trois en dix ans !

Cette réalité intrusive n'est pourtant pas vécue par chacun de la même façon. Les plus de 50 ans ont appris à écrire au cours préparatoire avec une plume Sergent Major, dans un encrier. Plus généralement, les plus de 30 ans ne sont pas nés une souris à la main et jonglent quotidiennement avec des outils numériques. Une gymnastique coûteuse en énergie, explique le psychiatre Roland Jouvent. Les quadras, génération perdue ? « Disons que les jeunes peuvent plus aisément switcher, répond ce scientifique. Leur plasticité cérébrale leur permet de passer facilement d'un acte à un autre, en utilisant leurs cinq sens. »

D'autres inégalités, plus intimes, entrent en ligne de compte. Dans une journée, « les salariés ne peuvent travailler en continu qu'un nombre limité d'heures, explique Christine Foulon. Difficile de s'autoriser des plages de vacance visibles. Aller sur Internet peut constituer une pause salutaire discrète ». Jusque-là, rien de problématique. Mais, à situation égale, certaines personnes plongent dans une addiction au zapping. « La web-errance renvoie chacun à sa propre histoire », explique le psychanalyste Michael Stora. Se concentrer revient « à pouvoir être seul avec soi-même. D'où l'importance des moments d'ennui pour un enfant, une des premières expériences de concentration », dit-il. Certaines personnes en sont moins capables que d'autres. Et les multiples écrans à portée de main sont autant de moyens « de calmer des montées d'angoisse », ajoute Michael Stora.

Le psychiatre Christophe André juge la situation préoccupante. « Nous possédons de plus en plus de canaux par lesquels des interruptions peuvent arriver. Les périodes de calme, de lenteur et de continuité se fractionnent », constate-t-il. Selon certaines études américaines, notre cerveau étant conçu pour stimuler, nous répondons trop aux sollicitations : e-mails, téléphones... « Nous surstimulons ainsi notre attention dite réactionnelle, et atrophions notre capacité attentionnelle endogène, plus posée, nécessaire à la réflexion », explique-t-il. D'autres travaux, publiés en novembre 2010 par la revue *Science* soulignent que les personnes dispersées se sentent moins heureuses. « Nous commençons à peine à mesurer scientifiquement les effets négatifs de ces phénomènes sur la performance et le bien-être », remarque Christophe André, qui a fait entrer la méditation à l'hôpital Sainte-Anne en 2004.

De façon quasi instinctive, certains salariés s'isolent ou n'allument pas l'ordinateur pour travailler tranquillement. Romain, ancien dirigeant d'une agence Web, s'est appliqué la méthode de gestion du temps GTD (*Getting Things Done*), nom du best-seller de l'Américain David Allen. Romain en a même fait son métier. « Je coache des cadres hypersollicités. Certains sont même angoissés si leur portable ne sonne pas. Je les aide à hiérarchiser leurs priorités, et les sportifs s'en sortent mieux », remarque-t-il. Stéphane, dirigeant d'un cabinet de lobbying, lui, a suivi « un stage de pleine conscience, il y a un an. Depuis, je médite vingt minutes chaque jour », explique-t-il. L'exercice l'apaise. « Je suis plus attentif, moins dispersé. Si une pensée parasite arrive, je la laisse venir, puis s'en aller. » Roland Jouvent n'est pas surpris de tels résultats : « La thérapie de la pleine conscience s'appuie sur la

philosophie prônée par les bouddhistes. C'est l'anti-double tâche, dit-il. Par nature, les hommes sont soit dans l'anticipation, soit dans la remémoration. Un travers accentué par les nouvelles technologies. Une personne anticipant trop deviendra anxieuse ou au contraire dépressive. » D'où le bénéfice d'une technique apprenant à profiter du moment présent.

Outre-Atlantique, le prospectiviste Alex Soojung-Kim Pang, prône le *contemplative computing* (la contemplation informatique). « Nous devons repenser notre relation compliquée aux nouvelles technologies pour ne plus les subir, a-t-il martelé, devant un public branché réuni cet été à Marseille par la Fédération Internet nouvelle génération (FING). Avez-vous remarqué que nous retenons tous notre respiration quand nous vérifions nos mails ? » Ce réflexe inconscient, est, selon ce chercheur, « une micro-alerte montrant une légère anxiété ».

Y a-t-il des conseils à suivre au quotidien ? « Transformez vos attentes en temps de repos : ne lisez pas, ne regardez pas votre portable. Tournez votre attention sur votre souffle, votre corps », explique Christophe André, qui préconise de limiter les interruptions en regroupant coups de téléphone et consultations des e-mails. Enfin, créez-vous des espaces de pause intérieure. « Toutes les heures, asseyez-vous, respirez deux minutes en commençant par une inspiration profonde, qui favorise le ralentissement. »

## DOCUMENT 4

### Souffrez-vous d'infobésité ?

C'est un mal qui court vite depuis que le web 2.0 a envahi nos vies dans les bureaux et les ateliers. D'après une étude réalisée par OnePoll pour la société Mindjet, enquête menée en mars 2012 auprès de 1 000 salariés, 46 % des salariés ne parviennent pas à (di)gérer les informations dont ils sont bombardés toute la journée. Un mail, puis deux, puis 10, puis 20... Nos boîtes électroniques se remplissent à ras-bords de messages tous azimuts, à peine survolés, vite jetés sans être lus, ou oubliés dans un e-dossier ou encore refileés d'office au voisin. D'après le sondage OnePoll, 68 % des sondés reçoivent jusqu'à 100 mails par jour. Un chiffre largement sous-estimé selon Jean Renard, directeur Europe du Sud de la société Minjest (logiciels de travail collaboratif) commanditaire de l'étude. Trop d'info tue l'info. Les gens n'en peuvent plus. « Submergés par des messages de plus en plus volumineux et indigestes, 46 % des interviewés se plaignent d'une surcharge d'informations, résume ce dirigeant. Ils souffrent d'infobésité. Parmi eux, 17,3 % avouent leur incapacité à gérer ces flux et 6,7 % disent même ne plus rien contrôler. »

L'heure est grave. Ainsi gavés, les salariés lisent peu ou pas du tout leurs messages. Et peinent à faire le tri. En moyenne, un quart des mails ne sont pas lus. Seuls 26,4 % des sondés les parcourent en entier, 40 % regardent moins de 20 % des mails reçus, zappant à une autre activité. Quand les 80 % restants s'évaporent de façon souvent aléatoire. Quant aux pièces jointes, présentes dans le quart des envois, ce n'est guère mieux. Seuls 28,5 % des destinataires les lisent en entier. Une sacrée déperdition en ligne !

#### **Le cerveau en surchauffe**

Du coup, nos neurones surbookés, saturés, archi-sollicités ne savent plus évaluer le bien-fondé des messages reçus (pour 21,8 % des sondés). « Le cerveau



*n'excelle pas dans les multitâches, explique le neurobiologiste Mo Costandi réagissant à l'enquête. Quand on doit gérer emails, documents, SMS, réunions, tweets, appels téléphoniques, il peut s'avérer très difficile d'assimiler toutes ces données de façon pertinente. »*

Retourner à la pêche aux infos. Conséquence logique, le salarié doit revenir sur ces documents électroniques qu'il a négligés pour y récupérer les informations à peine captées plutôt, justes entrevues, souvent incomprises, ou escamotées... Des allers-retours qui ont un prix : 42,3 % des sondés y passent de 10 à 30 minutes par jour. « *C'est en gros 25 minutes par personne et par jour, ce qui représente 95 heures de travail perdues dans l'année* calcule Jean Renard chez Mindest. *Soit un coût annuel de 1 855 euros sur la base d'un salaire moyen de cadre. Ceci dit, la situation est pire au Royaume-Uni : 65 % des salariés se trouvent infobèses ! »*

## DOCUMENT 5

### Arme de distraction massive

« Internet rend-il bête » Tel est le cri d'alarme, et le titre d'un essai très discuté de Nicholas Carr. Nous cliquons toujours plus, mais, au fond, qu'en retirons-nous ? Réponse de ce spécialiste des technologies de l'information.

#### **Internet, Technologie, Informations**

L'invention du numérique n'a pas de précédent dans l'histoire : c'est une technologie qui nous accompagne en permanence et qui influence la manière dont fonctionne notre esprit. Une étude particulièrement éclairante a comparé la compréhension écrite des élèves devant un livre classique et devant un hypertexte, un texte informatique tel qu'il apparaît sur nos écrans avec une série de liens incrustés vers d'autres documents. La seule présence de ces liens hypertextes affecte négativement la compréhension écrite et l'attention : elle réduit la concentration du lecteur, même s'il ne clique pas sur le lien. Le cerveau s'arrête : pourquoi y a-t-il renvoi vers ce texte. Faut-il cliquer ? Où cela va-t-il m'emmener ? Ce genre de petites distractions amenuisent notre capacité à mémoriser et à apprendre par le biais de la lecture. Or, les données dont on dispose sur le cerveau humain montrent que notre mémoire de travail (ou mémoire à court terme) est très faible. Bombardé d'informations, l'individu n'a plus la capacité de former des souvenirs à long terme, il s'en tient à des connaissances superficielles.

« *À faire plusieurs choses en même temps, on finit par s'intéresser uniquement à ce qui est nouveau.* »

L'une des meilleures études sur la question a été menée par l'université de Stanford en 2009 : elle consistait à isoler, d'un côté, de fervents adeptes du multitasking [« multitâches »] dont l'attention se déplace constamment d'une activité à l'autre, et, de l'autre, des individus plus concentrés sur ce qu'ils font. Chacun des groupes devait réaliser six tests de cognition. Les individus les plus versés dans le multitasking ont obtenu des résultats nettement moins bons dans tous les cas. En effectuant plusieurs choses à la fois, on perd la capacité de distinguer ce qui est important et ce qui ne l'est pas. On finit par s'intéresser uniquement à ce qui est « nouveau ». On comprend alors pourquoi de nombreuses personnes sont gagnées par un désir boulimique de distractions, souhaitant collecter autant d'informations

que possible, même quand il s'agit de brouilleries. L'une des choses que l'on sait du cerveau, c'est que la pensée et la capacité à former des souvenirs nécessitent un haut degré de concentration et d'attention. Si vous absorbez trop d'informations en même temps, vous ne pouvez pas vous prêter à des formes de pensée plus profondes, plus conceptuelles.

Cela a une incidence directe sur l'éducation. Les professeurs doivent redoubler d'effort pour préserver chez les élèves des manières différentes de faire travailler leur esprit. Les élèves doivent avoir la possibilité de s'engager dans la pensée contemplative, de se retrouver seuls avec leurs pensées, de se concentrer, d'absorber des informations de manière plus lente, sur un mode linéaire. Les écoles, notamment durant les premières années, devraient être un refuge, un lieu favorisant la contemplation à distance des nouvelles technologies et des écrans devant lesquels ils passent des heures.

Les gens ont tendance à accueillir avec tellement d'enthousiasme l'arrivée de chaque nouvelle technologie qu'ils en perdent leur capacité à prendre du recul. Il est même très facile de devenir dépendant des technologies tant elles permettent d'augmenter notre efficacité. Le premier défi est donc de prendre conscience qu'elles influencent notre façon de penser. Et ensuite de se ménager du temps à l'écart des écrans. Mais la tentation de cliquer est toujours là. Il s'agit d'un instinct : l'homme veut savoir ce qui se passe, être tenu informé, donc il lui est très difficile de se discipliner. Certains utilisent des logiciels comme Freedom [qui permet de bloquer Internet sur votre ordinateur pendant plusieurs heures]. Mais Internet est dans son essence même une technologie de transmission rapide de petites parcelles d'information. C'est très dur à changer : dès lors qu'on se connecte à Internet, notre instinct profond revient au galop et nous pousse à la distraction pour aller rassembler autant d'informations aussi vite que possible. Je ne pense pas que la technologie puisse résoudre elle-même les problèmes qu'elle a engendrés. Au fond, chaque technologie encourage un certain mode de pensée, et il est difficile d'orienter une technologie dans une direction opposée à celle pour laquelle elle a été créée. »

## DOCUMENT 6

---

### Infobésité : vers un encadrement du mail professionnel ?

C'est la tendance qui fait bûcher les chercheurs préposés à la question de la santé des salariés : l'« infobésité », ou la surcharge d'informations subie par les salariés désormais connectés en continu, demeure pourtant négligée dans les entreprises. Une étude du fournisseur de solutions web Sciforma a ainsi établi que 84 % des Français se disent perturbés par leurs messageries, leur téléphone portable et les réseaux sociaux. En outre, selon l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, plus de la moitié des salariés passeraient plus de deux heures par jour à gérer leurs mails.

Pourtant, alors que la gestion du stress est affichée comme l'une des grandes priorités sociales des entreprises, aucun des 184 RH interrogés dans le cadre de l'étude Santé au travail, publiée ce 28 août par CSP Formation, n'a prévu d'encadrer l'utilisation des mails professionnels dans l'année à venir. L'organisme de formation rapporte que pour 70 % des responsables interrogés, la réglementation

demeure le « facteur déclencheur » de toute action d'envergure dans le domaine de la santé au travail.

Est-ce à dire que l'utilisation du mail professionnel devrait être réglementée dans les open space ? C'est l'avis d'un certain nombre de chercheurs. « *Il faut des règles* », a ainsi déclaré Thierry Venin, chercheur au CNRS, interrogé par l'AFP. Or, pour l'instant, les initiatives allant en ce sens sont bien rares et plutôt symboliques.

## DOCUMENT 7

### L'infobésité, nouveau fléau en entreprise

Vous ne parvenez plus à absorber les messages qui inondent votre boîte mail ? À hiérarchiser et traiter le flux d'informations ? Vous souffrez sans doute d'infobésité, comme de plus en plus de salariés. Traduction de l'anglais « information overload », l'infobésité se définit comme « *la pathologie de la surcharge informationnelle* », explique à l'AFP Caroline Sauvajol-Rialland, maître de conférences à l'Université Catholique de Louvain et à Sciences Po Paris. Principal responsable, le courrier électronique devenu l'outil de travail et de communication dominant en entreprise.

« *C'est une vraie souffrance. Cela met les personnes en situation d'angoisse constante, d'inquiétude, de frustration parce qu'elles n'arrivent pas à suivre ce flot continu, qui, du coup, entraîne un sentiment d'impuissance et un fort stress* », assure la chercheuse. « *Nous sommes à la fois des récepteurs et des utilisateurs d'information, mais également des émetteurs d'information, donc à la fois les premières victimes de cette surcharge, mais aussi les principaux acteurs* », relève-t-elle. À titre d'exemple, elle cite deux formes de mail en pleine expansion : « *le mail parapluie, je me protège, et le mail de visibilité, je suis le plus beau, le plus fort et j'ai obtenu cela* ».

Chercheur au CNRS, Thierry Venin observe que « l'urgence succède à l'urgence ». « *Dès qu'on a reçu un mail, il faut y répondre sinon celui qui vous l'a adressé vous appelle en vous disant tu n'as pas reçu mon mail ? Une minute de libre ? Vite, un coup d'œil sur la messagerie pour voir si rien n'est arrivé ! Il y a aussi un côté addictif* », prévient-il.

Dans une enquête sur le stress au travail, réalisée pour la CFE-CGC, plus de 80 % des personnes interrogées estiment que les outils électroniques accroissent les informations à traiter et imposent des temps de réponse toujours plus courts.

#### **Une journée sans mail par trimestre**

Neuf cadres sur dix estiment également qu'ils doivent travailler trop vite. Le fait d'être « fréquemment interrompu dans son travail » est le facteur de stress le plus important pour 74 % des salariés. « *Un cadre est interrompu dans une fourchette de temps entre 2 et 8 minutes. C'est presque la torture de la goutte d'eau* », affirme Thierry Venin. Pour lui, l'entreprise fournit de plus en plus de moyens de connexion (smartphones, extranet...), mais « *lâche les gens sur l'autoroute de l'information sans aucun code de la route* ». Or, « *il faut des règles* ».

L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) a publié fin 2011 une charte incitant les entreprises à mieux maîtriser la messagerie électronique qui « peut devenir un outil dévastateur ».

Conscients du problème, EDF, la Société générale et le groupe Casino conseillent par exemple de « préférer le face à face au mail ». Chez Canon France, une fois par trimestre, les 1 800 collaborateurs sont incités à une journée sans mail afin de privilégier les échanges.

Selon l'Orse, 56 % des utilisateurs consacrent plus de deux heures par jour à la gestion de leur boîte mail et 38 % reçoivent plus de 100 messages par jour. 65 % déclarent vérifier leur messagerie toutes les heures mais le font en réalité bien plus souvent, parfois toutes les cinq minutes.

Pour Dominique Wolton, directeur de l'Institut des sciences de la communication du CNRS, « l'information accessible est devenue une tyrannie : il y en a trop, accessible trop rapidement. On a l'impression maintenant que toutes les décisions doivent être prises dans le quart d'heure. Dans les entreprises comme en politique on est toujours au bord du gouffre atomique. Il y a une espèce de dramatisation de l'urgence, qui est extrêmement dangereuse », conclut le spécialiste des médias.

## DOCUMENT 8

### Travailleur, l'e-mail aura ta peau

« Je peux imaginer ma pierre tombale. Ci-gît, Nick Bilton, qui a répondu à des milliers d'e-mails par mois. Qu'il repose en paix. » Dans un long billet publié sur le *New York Times*, le journaliste annonce qu'il ne répondra plus à ses messages électroniques. « La vie est trop courte pour tant d'e-mails. » Il affirme en recevoir plus de 6 000 par mois, sans compter les spams. Trop c'est trop : « Je n'ai aucune envie de répondre, même à une fraction d'entre eux. » Aussi envahi soit-il, le journaliste arrive pourtant loin derrière Bill Gates, qui a affirmé recevoir plus de 4 millions d'e-mails par jour.

### L'e-mail nuit gravement à la santé

Une dernière étude lève un voile inquiétant sur l'impact de l'e-mail sur l'organisme humain. D'après les chercheurs de l'université de Californie, l'e-mail est létal. Pour leur recherche, ils ont divisé en deux un groupe de fonctionnaires américains. Le premier a vécu cinq jours sans pouvoir consulter d'e-mails. Le second avait au contraire accès aux messageries. Résultat frappant : les accros aux e-mails, constamment en état d'alerte, avaient un rythme cardiaque élevé. Ceux qui pratiquaient la privation « affichaient des fréquences cardiaques plus naturelles, variables », rapportent les chercheurs.

Gloria Mark, professeure d'informatique et co-auteure de l'étude, conclut : « Les travailleurs privés de leur messagerie électronique se dispersent moins et sont moins sujets au stress. Ce qui n'est pas négligeable, quand on sait qu'il existe un lien entre le stress et différents problèmes de santé, comme les troubles cardiaques, les maladies auto-immunes, l'obésité et la dépression. »

### Existe-t-il une solution ?

Pour Nick Bilton, la réponse est non. « Tout cela m'amène à croire qu'il y a quelque chose de mal dans l'e-mail. Mieux encore, je ne pense pas que cela puisse être réparé. » Le journaliste assure avoir essayé toutes les solutions proposées : e-mails prioritaires, filtres, encore plus de filtres, filtres à l'intérieur des filtres, messages d'absence... « Rien de tout cela n'a marché. »

Conscient que l'e-mail, chronophage, peut nuire à la productivité, des entreprises françaises ont lancé des initiatives. *Rue89* rapporte même que sous la pression des syndicats, le fabricant d'automobile allemand Volkswagen a signé un accord pour bloquer l'accès aux téléphones BlackBerry professionnels de 18 h 15 à 7 heures du matin.

Est-il possible d'en finir totalement avec l'e-mail ? Nick Bilton raconte une anecdote amusante : il a récemment envoyé un e-mail à sa cousine, encore adolescente, et elle lui a répondu par SMS. Lui poursuit la conversation par e-mail. Elle réplique par un message sur Facebook. « *Cela s'est terminé sur Twitter, où la discussion n'excédait pas 140 caractères.* » Nick Bilton a demandé à sa cousine pourquoi elle n'avait pas répondu par e-mail. Elle lâche : « *C'est trop lent, trop long.* »

Peut-être que les nouvelles générations en finiront-elles avec l'e-mail. Reste qu'avec 3,1 milliards de comptes de messagerie actifs en 2011 et 107 000 milliards de messages échangés en 2010 (dont 90 % de spams), la mort des messageries n'est pas pour demain.

## DOCUMENT 9

### Mal de mail

Ils s'invitent sans prévenir dans nos ordinateurs, s'entassent silencieusement dans nos corbeilles et envahissent peu à peu nos téléphones portables : les mails sont souvent utiles, parfois réjouissants, mais ils peuvent aussi devenir une véritable plaie. Selon Yves Lasfargue, chercheur à l'Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ergostressie (Obergo), 40 % des salariés utilisent aujourd'hui la messagerie électronique, contre seulement 10 % il y a une dizaine d'années. Parmi eux, la moitié consacrent plus de deux heures par jour à la gestion de leur boîte de réception. Nous sommes entrés dans l'ère de l'« *infobésité* », sourit Yves Lasfargue avec une pointe de perplexité. Au point que la CFDT Cadres plaide pour un « droit à la déconnexion » : « *Se débrancher et se déconnecter est une question d'équilibre et de santé* », affirme le syndicat, reprenant une idée popularisée par le chercheur Jean-Emmanuel Ray.

Qui l'eût cru il y a une quinzaine d'années, lorsque la messagerie électronique a commencé à s'imposer dans le monde du travail ? Le mail est alors paré de toutes les vertus : facile, rapide, il permet d'envoyer en un clic des documents lourds, de mettre des collaborateurs en copie, de laisser une trace écrite, de transmettre des visuels difficiles à décrire – plans, graphiques, tableaux, diagrammes. Il a également l'avantage d'être moins intrusif qu'un coup de téléphone ou une visite impromptue dans un bureau : théoriquement, le destinataire répond quand bon lui semble. Après la mécanisation (1830), l'automatisation (1960), la robotisation (1970) et l'informatique (1980), la messagerie électronique semble promise à un avenir radieux.

Las... Le vent semble en train de tourner. Au point que Canon France organise, tous les trois mois, une « journée sans mails » qui lui a valu le label « Top employeurs 2012 » de l'institut CRF et le trophée « Mieux vivre en entreprise » du groupe RH & M. « *En 2008, une étude menée chez Canon France par un cabinet extérieur a montré que la messagerie électronique était un facteur de stress*, explique le directeur

des ressources humaines, Philippe Le Disert. *Chaque salarié recevait en moyenne 25 mails par jour. La messagerie est un outil formidable, mais elle peut aussi avoir des effets néfastes.* » En 2010, l'entreprise a rédigé une charte, « Travailler mieux », qui prévoit, quatre fois par an, des « journées sans mail à visée pédagogique » : ce jour-là, le système électronique n'est pas bloqué – il faut continuer à travailler avec le monde extérieur –, mais les salariés sont invités, en interne, à privilégier le téléphone, voire... le bon vieux face-à-face. Pour Philippe Le Disert, le bilan est positif. « *Pendant cette journée où le nombre de mails baisse de 20 % à 30 %, les salariés peuvent se consacrer mentalement à une activité continue sans être perturbés par l'arrivée continue de messages. Et beaucoup redécouvrent une certaine convivialité : ils revoient des collègues qu'ils n'avaient pas croisés depuis des années alors qu'ils sont installés à deux étages de distance !* »

D'autres entreprises semblent suivre le mouvement : Atos Origin, une société de services informatiques, a annoncé en 2011 qu'elle souhaitait devenir, d'ici à trois ans, une entreprise « zéro e-mail ». « *Nous produisons massivement des données qui polluent notre environnement de travail et, de plus, empiètent sur nos vies privées* », affirme le PDG, Thierry Breton, qui souhaite lutter contre l'invasion du mail en développant les plates-formes communautaires et les réseaux sociaux.

Si la messagerie électronique est aujourd'hui décriée, notamment dans le monde des cadres et des professions intellectuelles, c'est par un étrange phénomène de boomerang : le mail est victime de son immense succès. Facile à utiliser, il suscite parfois un enthousiasme qui frise la frénésie. Dans une étude financée par l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) et coordonnée en 2011 par Marc-Eric Bobillier-Chaumon, du Groupe de recherche en psychologie sociale (Greps) de l'université Lumière-Lyon-II, des chercheurs de ce même groupe ont observé à la loupe l'activité de 18 ingénieurs qui reçoivent en moyenne 33 mails par jour. Ce flot continu génère un travail de tri qui dévore insidieusement une partie de leur journée : il faut consulter les messages, les lire et, bien sûr, y répondre. Les chiffres sont effarants : sur une heure de travail, chaque ingénieur passe plus du tiers de son temps à gérer sa messagerie – douze minutes pour la consultation des mails, près de huit pour le tri de la boîte aux lettres.

Souvent épuisante, toujours chronophage, la messagerie finit par coloniser l'esprit. « *Le mail est caractérisé par le fait qu'il a une "présence obstinée" : tant qu'il n'est pas traité, il reste en toile de fond dans l'ordinateur, comme une sommation qui n'a pas encore reçu de réponse*, explique Caroline Datchary, maître de conférences à l'université Toulouse-II. *L'envers de cette "présence", c'est la préoccupation du salarié : il finit par se demander en permanence si des mails sont arrivés, s'il faut y répondre de suite et si ceux qui n'ont pas été traités peuvent attendre. Tout cela crée une charge psychique.* » Un stress d'autant plus lourd que les mails s'invitent sans crier gare dans le planning de la journée. « *L'outil impose son rythme de l'extérieur* », résume Marc-Eric Bobillier-Chaumon, enseignant-chercheur en psychologie du travail au GREPS.

S'ajoute un phénomène qui finit, lui aussi, par peser : les interruptions incessantes. Le mail est conçu pour attirer l'attention : son arrivée allume immédiatement une petite lumière rouge, lance un signal sonore, déclenche une vibration. « *Il réussit d'autant mieux à vous éloigner de la tâche que vous faisiez qu'il présente beaucoup d'attraits – le plaisir de la découverte et le soulagement à l'idée d'échapper à l'ennui par exemple*, remarque Caroline Datchary, auteure de *La Dispersion au*

travail (Octares éditions). *Il est très difficile de résister à ces interruptions, même si elles sont "coûteuses".* »

Les cadres interrogés par le GRePS avouent d'ailleurs consulter leurs messages dès qu'ils arrivent... tout en se plaignant amèrement de ces allées et venues entre leurs activités. « *Le plus gros facteur de stress, c'est le swap, c'est-à-dire le fait de changer de sujet tout le temps, d'en traiter plusieurs en même temps, résume l'un d'eux. Les technologies augmentent ça, surtout la messagerie.* » Fragmentation du travail, va-et-vient continu entre les dossiers, développement incessant de microtâches : beaucoup de cadres et d'employés souffrent de l'extrême morcellement de leur activité. Au fil de la journée, l'un des cadres dirigeants observés par le GReps enchaîne des séquences ultra-courtes : 332 actions en une demi-journée, 47 secondes par mail, 67 secondes par tâche de management... La « *to-do list* » (« liste des tâches à faire ») se réduit à la vitesse de l'éclair mais la déception est souvent au rendez-vous. « *Nous voyons apparaître une certaine nostalgie pour une notion qui avait disparu : le sentiment du travail bien fait, note Yves Lasfargue. Beaucoup de salariés sont frustrés car ils ont l'impression, à la fin de la journée, qu'ils n'ont pas fait grand-chose : ils ont papillonné en changeant sans cesse de sujet et d'interlocuteur. Cette évolution n'est pas que liée au mail, mais il la renforce considérablement.* »

Pour lutter contre ce sentiment d'émiettement qui s'accompagne souvent d'une grande insatisfaction, les salariés effectuent un « *surtravail invisible* », affirme Caroline Datchary : ils font un effort permanent pour retrouver le fil – et le sens – de leur activité. « *Il faut réamorcer et recoller des sous-tâches pour avoir à nouveau un semblant de cohérence dans le travail, explique Marc-Eric Bobillier-Chaumont. Cette mise en perspective, ce métatrabail [travail sur le travail], est une activité supplémentaire qui requiert des efforts importants de concentration, de mémoire, de déliaison-reliaison, afin que l'activité finale soit plus que l'assemblage chaotique de fragments épars. Ce travail contribue à la pénibilité, car il demeure largement invisible au sein de l'organisation, ne devenant visible qu'en creux, quand les travailleurs n'arrivent plus à la gérer.* »

Face à ces difficultés, les salariés tentent d'inventer, jour après jour, des pratiques de résistance à géométrie variable – les cadres ont plus de marges de manœuvre que les employés. Certains se déconnectent lorsqu'ils sont en voyage ou en réunion ; d'autres s'imposent des horaires fixes pour la consultation de leurs mails, quitte à s'angoisser à l'idée de rater un jour un message urgent. Certains répondent rapidement à tous les mails en espérant avoir – enfin – la conscience tranquille et l'esprit en paix ; d'autres, au contraire, restent silencieux pour obliger leurs interlocuteurs à les solliciter deux fois, voire refusent par principe de répondre à des messages qu'ils ont reçu en simple copie. Chacun, finalement, bricole dans son coin afin d'endiguer un flux de messages qui semble ne jamais se tarir.

Pour aider leurs salariés, certaines entreprises ont rédigé des codes de bonne conduite. Canon France a ainsi diffusé en 2010 un document recensant les dix « *règles d'or du bon usage de la messagerie électronique* » : la première précise qu'un « *simple contact téléphonique permet souvent de remplacer un mail* », la deuxième qu'il faut « *s'imposer des plages horaires* » pour consulter sa boîte de réception afin d'« *avancer* » dans son travail. Casino a, lui, publié en 2011 un guide consacré au « *bon usage des courriers électroniques* » ; et en 2009, la Société générale diffusait dix règles : il faut « *rester poli dans un e-mail comme dans la*

vi : par exemple, penser à écrire « bonjour », précise la règle numéro 1 ; « Laissez passer la nuit avant de répondre à un e-mail « énervé » », recommande la règle numéro 4...

Conscient que le mail crée de nouvelles contraintes professionnelles, l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) a rédigé en 2011 un guide sur la messagerie électronique dont l'esprit est résumé par son croquis de « une » : « Message à tous, proclame un ordinateur, arrêtez d'envoyer vos messages à tout le monde ! » « Ces recommandations n'ont pas vocation à s'imposer comme de nouvelles normes applicables aux salariés et dont le non-respect entraînerait l'application de sanctions disciplinaires, prévient l'ORSE. Elles constituent au contraire une base ayant pour objectif de susciter une discussion entre les salariés. »

Pour la plupart des chercheurs, ces guides sont cependant trop généraux pour être pertinents. Pour Yves Lasfargue comme pour d'autres chercheurs, il ne suffit pas d'édicter des règles de bon usage. A leurs yeux, l'invasion du mail est le symptôme d'un mal plus profond : le monde du travail vit désormais dans l'obsession des indicateurs chiffrés et de la performance. « Depuis trente ans, la gestion par objectifs, le benchmarking [analyse comparative du fonctionnement et/ou des performances] et le développement des indicateurs de productivité ont transformé en profondeur l'univers du travail, estime M. Lasfargue. Aujourd'hui, les entreprises quantifient tout : la productivité des salariés, leurs horaires de travail, leur rapidité dans le traitement des dossiers, le respect des délais à tous les stades de la production. Les technologies ont accéléré et amplifié cette formidable mutation, mais on ne peut pas s'interroger sur le phénomène de « surcharge communicationnelle » lié aux mails sans se pencher sur les excès du flux tendu, du reporting permanent et de l'inflation des indicateurs chiffrés. » Si ces chercheurs ont raison, l'adoption de simples guides sur la messagerie ne suffira pas, loin s'en faut, à lutter contre le sentiment d'émiettement du travail que ressentent bien des salariés.

## DOCUMENT 10

« Dans un espace public saturé de technologies, l'attention s'épuise »

Entretien. Chercheur en philosophie à l'université de Virginie et mécanicien réparateur de motos, un alliage détonnant, Matthew Crawford travaille depuis quelques années sur le concept d'« économie politique de l'attention ».

**Vous préparez un livre autour du concept de l'économie politique de l'attention. De quoi s'agit-il ?**

L'économie politique s'intéresse à la façon dont sont partagées et distribuées certaines ressources. Or, l'attention est une ressource très importante, aussi essentielle que le temps dont dispose chacun. L'attention est un bien, mais celui-ci s'épuise dans un espace public saturé de technologies qui visent à la capter. Dans les aéroports, par exemple, il y a des écrans partout, des publicités attirent votre regard, de la musique sort en permanence des haut-parleurs.

**Mais on ne regarde ces écrans que si on le veut bien...**

Tout changement dans notre espace visuel nous amène naturellement à tourner la tête et les yeux : c'est un réflexe de prédateur. De nouvelles images apparaissent chaque seconde sur ces écrans de télévision, ce qui nous conduit à les regarder. D'une certaine façon, l'environnement saturé en médias des espaces



publics préempte notre sociabilité, puisque nous sommes tous exposés à cette réalité fabriquée. Dans ces conditions, tenir une conversation devient très difficile, et construire un raisonnement complexe encore plus. Des produits de masse qui affluent de toute part orientent le contenu de nos pensées.

Le livre que j'écris est un cri d'alarme contre cette massification de nos esprits. Pour atteindre une certaine originalité intellectuelle, il est indispensable de pousser un raisonnement très loin. Et pour cela, il faut se protéger des stimulations extérieures. Le problème se complique du fait qu'être soumis à des stimulations fréquentes crée un besoin d'être stimulé. On peut se surprendre soi-même, alors qu'on lit un livre, à s'interrompre pour regarder une vidéo sur YouTube. Mais il est essentiel de ne pas être trop soumis à ces sollicitations extérieures. C'est encore plus vrai pour les jeunes enfants, afin que leur personnalité puisse se construire.

Des recherches scientifiques sur la mémoire montrent que, pour fonctionner correctement, elle a besoin de s'extraire momentanément de son environnement. Or, actuellement, la capacité de chacun à atteindre une cohérence individuelle est fragilisée. Les jeunes des nouvelles générations peuvent simultanément regarder la télévision, jouer sur leur tablette et discuter avec des amis par SMS ou sur Facebook. Ils ne sont pas pour autant handicapés dans la construction de leur personnalité... C'est vrai qu'ils pratiquent le « multitâche » avec aisance. Mais des études montrent que lorsque quelqu'un effectue plus d'une ou deux tâches simultanément, ses performances déclinent de façon significative. Le sentiment de grande compétence que peut donner le « multitâche » est largement illusoire.

### **Comment pouvons-nous développer l'économie politique de l'attention que vous appelez de vos vœux ?**

Par une prise de conscience culturelle. Si nous réalisons à quel point notre écologie de l'attention est fragilisée, nous ferions en sorte de préserver un espace où penser, échanger ou dialoguer. Un exemple : quand je vais au restaurant aux Etats-Unis, il y a toujours de la musique crachée par des haut-parleurs. Demander à l'éteindre ou à baisser le volume revient à violer une règle non écrite. Pourtant, quand je parviens à faire couper la musique, personne ne demande à la remettre. On s'attriste de voir dans le métro toutes ces personnes isolées les unes des autres par leur smartphone et leurs écouteurs. Mais il y a vingt ans, leurs aînés avaient déjà le regard baissé, absorbés par la lecture de livres ou de journaux. Certaines bulles seraient-elles nocives et pas d'autres ? Les smartphones posent problème par leur omniprésence.

### **Cette raréfaction de l'attention a-t-elle un impact sur le fonctionnement des entreprises et sur la compétitivité ?**

Chaque fois que vous ouvrez un journal ou un magazine, vous trouvez un article sur la plainte de tous ces gens croulant sous les e-mails, sans cesse interrompus dans leur travail. Les dirigeants d'entreprise se plaignent du manque de temps disponible pour analyser les informations. Il y a une sorte de course pour répondre aux e-mails dans un temps donné. L'accélération et l'intensification des stimulations nerveuses ainsi produites affectent la réflexion.

### **Que faire ?**

Nous engager dans des activités qui structurent notre attention. Je pense que les travaux manuels sont un remède. La cuisine, par exemple. Préparer un repas soigné demande une grande concentration. Ce que vous devez faire à chaque étape dépend directement de l'activité elle-même et de la relation avec les objets et les

ingrédients. Pratiquer une activité technique qualifiée, telle que faire la cuisine ou jouer d'un instrument de musique, concentre notre énergie. Or nous avons de moins en moins l'occasion de faire appel à nos compétences. Nous avons pris l'habitude de faire beaucoup de choses par d'autres : les plats cuisinés, l'entretien de la maison, les menues réparations, etc. Cultiver une activité technique serait un remède face à notre vie mentale fragmentée.

## DOCUMENT 11

### La surcharge informationnelle

Toute activité pour se réaliser utilise et produit de l'information. Elle permet à l'organisation et à l'homme de se situer dans son environnement et de prendre des décisions de façon éclairée. Elle intervient comme un réducteur d'incertitude. Cette information, interprétée et structurée devient connaissance. Et pourtant, l'accroissement tant de la quantité d'informations que de sa vitesse rend particulièrement complexe leur sélection et leur utilisation.

Pour P. Aron et C. Petit, « *l'humanité a produit au cours des 30 dernières années plus d'informations qu'en 2000 ans d'histoire et ce volume d'informations double tous les 4 ans* ». Si l'information constitue le nerf de la guerre économique, le filtre est désormais devenu essentiel.

Les nouvelles technologies d'information et de communication (TIC), en réduisant les temps de traitement, en accélérant la vitesse de circulation et en autorisant la disponibilité permanente, ont également contribué à la surcharge informationnelle. Le courrier électronique, les agendas partagés, les téléphones et ordinateurs mobiles ou encore les téléavertisseurs, MSN sont les nouveaux outils de l'instantanéité. Les communications synchrones (portable, MSN...) exposent leurs correspondants à encore plus de vulnérabilité que les communications asynchrones (courrier électronique notamment). Pourtant le seul fait de devoir arbitrer entre les outils de communication disponibles est déjà une surcharge. Il place la personne en situation réflexive et l'oblige à échafauder des stratégies de communication. La situation est donc paradoxale, les TIC, sensées améliorer la gestion des flux d'information, leur diffusion et fluidifier les processus décisionnels conduisent *de facto* par le développement de leur usage à la situation inverse...

#### **Une définition de la surcharge informationnelle**

Il n'existe pas de véritable définition scientifique de la « *surcharge informationnelle* ». Pour David Shenk, la surinformation est un « *brouillard informationnel* ». D'autres chercheurs parlent d'un « *syndrome de débordement cognitif* ». La surcharge informationnelle comporte trois dimensions principales. Une dimension informationnelle en premier. On assiste à un accroissement constant et exponentiel du volume d'information à traiter et à un raccourcissement du temps pour la traiter. Cette surcharge est également communicationnelle (seconde dimension) avec la généralisation des technologies de l'information et de la communication et notamment l'explosion du courrier électronique. Enfin, la surcharge comporte une dimension cognitive : le ressenti de la surcharge est individuel et dépend des capacités de l'individu à traiter cette volumétrie... On peut donc définir la surinformation comme le fait pour un individu de recevoir plus d'informations qu'il ne lui est possible d'en traiter sans porter préjudice à l'activité.

### **Les risques**

La saturation d'informations conduit d'abord à la dégradation du processus de décision. Les recherches montrent en effet qu'il existe un nombre optimal d'informations à recueillir pour prendre une décision. Au-delà d'une certaine quantité d'information, la qualité du processus décisionnel baisse, tant d'un point de vue de la qualité (décision rationnelle dans le contexte), que du temps pour prendre la décision (une décision qui intervient trop tard n'est pas bonne). Or on sait que les personnes ont tendance à augmenter naturellement le volume d'informations qui leur est nécessaire pour se rassurer...

Second risque lié au processus décisionnel, la surinformation conduit également à la désinformation. Il y a un consensus scientifique sur le fait que la croissance de l'information se fait à qualité décroissante. La désinformation mène, tout comme la surinformation à un dysfonctionnement majeur du processus décisionnel.

Pour David Shenk, « *au milieu du xx<sup>e</sup> siècle, on a commencé à produire de l'information plus rapidement qu'on ne peut la digérer. Jamais cela ne s'était produit auparavant* ». De nouvelles formes de pathologie de l'intelligence font leur apparition depuis une dizaine d'années. Au Japon, on parle des « *hikikomori du savoir* ». Il s'agit d'un trou noir cognitif dévorant le temps et l'énergie, dans lequel l'internaute est absorbé quand il s'engouffre dans des labyrinthes documentaires toujours plus spécialisés. Il s'agit d'un brouillage de la pensée. Second trouble en plein développement : le trouble du déficit d'attention (TDA). Il est admis aujourd'hui que ce syndrome concerne aussi les adultes. Enfin, troisième forme de pathologie : la cyberdépendance. On voit apparaître dans tous les pays occidentaux des services et centres spécialisés pour la traiter.

### **La fracture informationnelle dans les organisations**

Les études montrent que nous ne sommes pas tous égaux face à la surcharge informationnelle. Plusieurs facteurs modifient en effet sa perception : le contexte de l'entreprise, le contexte de l'individu et enfin le contexte du poste de travail. Le contexte de l'entreprise en premier lieu. Les deux secteurs les plus touchés par la surcharge informationnelle sont les télécoms et les services informatiques. Les secteurs du BTP et des services à la personne étant les moins touchés. Par ailleurs, plus l'entreprise est grande et plus la surcharge informationnelle ressentie sera forte. Second critère, le contexte de l'individu est également discriminant. Plus l'individu est âgé et diplômé et plus il subit la surcharge. A noter que les hommes souffriraient davantage de la surcharge que les femmes. Enfin, dernier critère, le contexte du poste de travail. Plus le niveau hiérarchique et le nombre de collaborateurs est élevé et plus la surcharge sera forte. Ce ressenti augmente également avec le fait de mener une activité au niveau international.

### **Le rôle et la fonction de la communication interne**

Pour Dominique Wolton, « *l'information accessible est devenue une tyrannie* ». Qui plus est, cette activité d'information n'est pas reconnue en temps que telle dans l'organisation du temps de travail... ni dans les modalités d'évaluation des collaborateurs de l'entreprise. L'activité d'information reste souterraine, non reconnue, non évaluée, mais de plus en plus importante en temps de travail, jusqu'à menacer l'existence même de l'organisation. S'il existe des solutions externes (intelligence artificielle, management des connaissances etc.), la communication interne doit se saisir à son tour très vite de cette problématique transverse. Elle doit veiller à donner du sens au travail et à rétablir la fierté d'appartenance à l'entreprise et au métier. A cet égard, le système d'information de l'organisation constitue un enjeu

communicationnel essentiel. Il ne doit pas être réservé aux seuls informaticiens. La fonction communication interne doit travailler en commun avec les responsables des ressources humaines et les responsables du système d'information de l'organisation en créant un groupe de travail *ad hoc*.

Elle doit notamment refuser, comme Valérie Baudouin le suggère, de continuer à assister sans réagir à l'augmentation des informations de visibilité et de gestion générées par les enjeux de pouvoir au sein de l'organisation. Elle doit également ne plus céder à la facilité de l'envoi à tous, mais au contraire opter pour une diffusion ciblée et simplifier les dispositifs éditoriaux existants. Elle doit surtout développer une culture informationnelle qui soit réaliste par rapport à la culture de l'entreprise. Et notamment travailler sur les conditions d'un savoir-communiquer commun (par exemple sur la messagerie électronique dans sa double dimension technique et relationnelle) mais aussi sur la formation des personnes et sur l'intégration de cette activité dans les modalités d'évaluation des collaborateurs.

Enfin, elle doit travailler sur l'information en tant que bien commun et sur les conditions de l'échange, comme nous y invite Brigitte Guyot, c'est-à-dire organiser les conditions de la communication avec les autres. La situation est particulièrement tendue pour les cadres qui expérimentent au quotidien le paradoxe d'une information omniprésente mais inutile, surabondante mais trébuchant néanmoins sur l'essentiel. La communication interne doit impérativement se saisir de ce sujet transverse, dont les enjeux sont majeurs pour les organisations.