LAB DES USAGES

Impacts des nouveaux usages numériques sur les conditions de travail

ÉTUDE ANNUELLE

VOiRiN
Conseil en management

Mars 2017

Prologue

Hyperconnectivité, **coworking**, **télétravail**, **usages numériques**, **entreprise créative**… Ces mots sont devenus courants dans notre langage, et sont omniprésents dans les articles et discussions sur la toile.

Tous s'accordent sur ce point : **nos habitudes ont changé**, d'abord dans nos sphères privées puis dans nos sphères professionnelles, et la limite entre les deux devient de plus en plus ténue…

Cependant, quels peuvent être les **impacts à long terme** liés à ces nouveaux modes de vie ? La question est entière et ouverte. Notre cerveau sans cesse sollicité devient **multi-tâches**, **multi-canal**, multi-… Mais est-ce vraiment efficace, le travail est-il plus efficient ? Pire, n'est-ce pas dangereux pour notre santé ?

Au sein du **Lab des Usages**, cellule de veille et de recherche de Voirin dans le domaine du numérique, nous nous sommes penchés sur ces questions, curieux de nous laisser guider par les réponses qu'elles pourraient nous apporter. Où en est la recherche sur ce sujet pourtant central dans nos vies ? Que les lecteurs se rassurent, nous avons trouvé des réponses.

Le sujet des **impacts du numérique** sur les **conditions de travail** est bien investigué à l'heure actuelle et de premières conclusions peuvent déjà être émises.

Nous avons le plaisir de partager avec vous les résultats de notre étude, fruit de plusieurs mois de recherche et de riches rencontres.

Galadriele Ulmer

Patricia Bonin

LA **TEMPORALITÉ DU TRAVAIL**

LA TENDANCE DU **COWORKING**

L'IMPACT DES **TECHNOLOGIES DIGITALES**

Sommaire

INTRODUCTION

1 IMPACTS SUR LES MÉTHODOLOGIES DE TRAVAIL

12 Le digital et ses impacts sur les méthodologies de travail
17 Des méthodologies de travail multiples et itinérantes
19 Conclusion

2 IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR L'AMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL

22 Une nouvelle définition de la temporalité du travail
25 Combattre le multi-tasking par l'aménagement de l'espace
27 Le co-working, une nouvelle tendance ?

3 LES TECHNOLOGIES DIGITALES ET L'IMPACT SUR LA QUALITÉ DE VIE

33 Les technologies digitales modifient-elles les niveaux de stress ?
36 Les technologies digitales renforcent-elles la motivation ?
38 Quelle stratégie adopter ?

CONCLUSION

REMERCIEMENTS

“Une **évolution numérique**”

Introduction

Depuis la révolution industrielle du XIXe siècle, les technologies ont connu un rythme de diffusion et d'adoption de plus en plus soutenu. Les technologies de l'information et de la communication ne font pas exception à la règle. Alors qu'il a fallu **des décennies** à la radio pour être utilisée massivement, ces délais sont maintenant ramenés à **quelques mois**.

La diffusion et l'utilisation massive des TIC, que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle, induit une évolution des pratiques, de la culture, des échanges et des relations entre êtres humains.

Cette **(r)évolution numérique** ne se fait pas sans heurts : elle se fait bien souvent par à-coups, de **manière disruptive** et ce notamment dans les entreprises et organisations qui peinent parfois à comprendre, appréhender, s'approprier et suivre ces transformations.

L'adoption et l'appropriation des nouvelles TIC se fait à un rythme soutenu, et cela nécessite des **efforts d'adaptation**. Ces changements successifs impactent largement l'ensemble de notre vie quotidienne : cela se traduit certes par une **omniprésence du numérique**, mais avant tout par la modification d'un grand nombre de pratiques, qu'elles soientpersonnelles ou professionnelles.

La présente étude a pour ambition de dresser le **bilan des effets du numérique**, notamment dans le monde du travail.

1 La **première partie** s'intéresse à l'impact du digital sur les **méthodologies de travail** ; l'émergence de nouveaux postes et de nouvelles fonctions a en effet accompagné l'apparition des nouvelles TIC. Le numérique a également transformé la gestion des carrières, ainsi que les **méthodes de recrutement**. Il a aussi bouleversé la spatialité du travail en offrant des possibilités de travail à distance ; la multiplication des ressources, outils, supports numériques a par ailleurs conduit à un phénomène d'**hyper-connectivité**, bouleversant les notions de temporalité du travail jusqu'ici établies.

2 La **deuxième partie** de notre étude s'attachera à approfondir la question de la spatialité en lien avec le numérique, en s'attardant sur la **réorganisation des espaces** et l'essor des **espaces de co-working**.

3 Le **dernier chapitre** ouvre la question de la transformation digitale de manière transverse aux sphères privée et professionnelle en s'attachant à comprendre les effets du numérique sur la **qualité de vie**. Les transformations digitales sont sources de productivité, d'innovation et offrent d'innombrables possibilités. Elles peuvent tout aussi bien être **source de motivation** qu'engendrer un **stress** (appelé à juste titre techno-stress) chez les individus y étant confrontés.

“Nouveaux **postes et fonctions**”

1 IMPACTS SUR LES MÉTHODOLOGIES DE TRAVAIL

Le digital et ses impacts sur les méthodologies de travail
Des méthodologies de travail multiples et itinérantes
Conclusion

Impact sur les méthodologies de travail

LE DIGITAL ET SES IMPACTS SUR LES MÉTHODOLOGIES DE TRAVAIL

De manière générale, on assiste à une **prise de conscience** de plus en plus forte de l'**effet du digital** sur les **Ressources Humaines** et les sujets touchants aux RH, et cette tendance s'annonce croissante pour les années à venir.

Selon la dernière étude publiée par l'Observatoire des RH, face à la transformation de l'entreprise :

44 %

des DRH se voient comme moteurs de la transformation numérique (+8 points)

44 %

des DRH se voient comme accompagnateurs (-2 points).

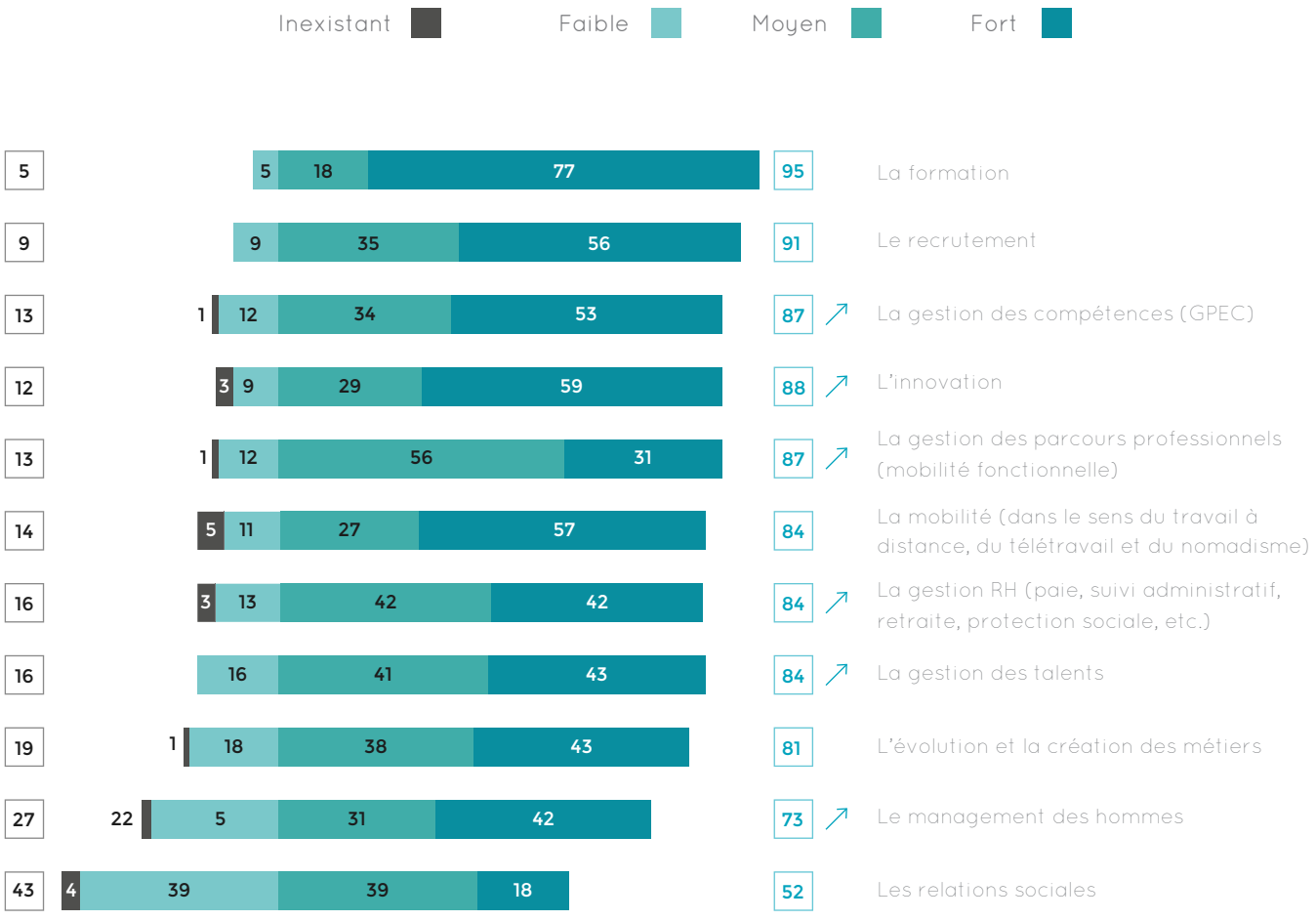
52 %

des répondants (moteurs et initiateurs) **sont par ailleurs dans une posture d'engagement.**

A cinq ans, le niveau d'impact du digital dans la filière RH est perçu comme fort, notamment sur les domaines de la formation et du recrutement ; de manière globale, le digital impacte l'ensemble des champs liés à la gestion des ressources humaines.

Nous allons ici nous intéresser plus particulièrement à deux aspects : l'apparition de **nouveaux postes** et fonctions, et l'**évolution des méthodes de recrutement** et de **gestion des carrières**.

“L’impact du digital dans la filière RH est perçu comme fort”



Niveau d’impact du digital perçu sur (projection à 5 ans)

L’Observatoire des RH 2015

Impact sur les méthodologies de travail

L'**ÉMERGENCE** DE NOUVEAUX **POSTES** ET **FONCTIONS**

Ces évolutions anticipées et perçues bouleversent donc le fonctionnement des organisations et amènent de **nouveaux modes de travail**, mais aussi de nouvelles professions dans les entreprises. La montée en puissance du numérique, le nombre croissant d'outils et de logiciels à disposition des collaborateurs et des organisations a induit la création de nouveaux postes et de nouvelles fonctions dans les entreprises pour **encadrer, piloter et gérer** ces nouvelles ressources.

Parmi les postes ayant fait leur apparition ces dernières années, l'un des plus connus est celui de **Community Manager**. La personne a en charge la gestion et de l'animation de communautés, soit sur des outils internes à l'entreprise (outils collaboratifs, réseaux sociaux d'entreprise), soit sur les réseaux sociaux publics pour promouvoir une société, une marque ou une institution.

D'autres fonctions liées au numérique et au digital ont également été créées : le **Knowledge Manager** (chargé de la gestion des connaissances et savoir-faire de l'entreprise) ou encore le **Data Scientist** (spécialiste de la science des données, en charge de l'analyse des données récupérées par l'entreprise pour produire des conseils permettant une amélioration des produits, services, de l'efficience ou de la performance de l'entreprise) sont autant de fonctions qui n'existaient pas quelques années auparavant et dont l'apparition est liée à la généralisation de l'utilisation du numérique et des outils digitaux.

Impact sur les méthodologies de travail

DE NOUVELLES **MÉTHODES DE RECRUTEMENT** ET DE **GESTION DE CARRIÈRES**

Le développement des TIC a également impacté les méthodes de recrutement et de gestion des carrières. **Les temps d'échange sont raccourcis** : on peut désormais postuler depuis son téléphone mobile, passer un entretien d'embauche sur Skype (même si cela représente un risque de déshumanisation du processus de recrutement), et l'envoi du traditionnel CV peut être remplacé par un lien vers un profil LinkedIn, ou vers une vidéo de présentation.

La transformation numérique a aussi modifié les méthodes de recrutement : les entreprises peuvent désormais « chasser des têtes » sur les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn et Viadeo, sans avoir recours à des prestataires.

Le recrutement s'axe désormais davantage sur l'expérience candidat et une relation **moins institutionnelle, plus humaine**.

Les entreprises développent leur présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn), répondent en temps réel aux questions des candidats, utilisant leurs collaborateurs comme promoteurs de l'entreprise ou de la marque.

Toutefois, le recrutement par des êtres humains pourrait être supplanté par le **recrutement algorithmique**, une tendance qui se développe ; une étude reprise par le site de la Harvard Business Review[1] laisse entrevoir la possibilité d'un recrutement plus efficace grâce à l'utilisation d'algorithmes, capables de traiter les CV avec une **approche objective** et sans se laisser distraire ou oublier une information. L'algorithme aurait ainsi 25 % de chances de plus qu'un humain d'identifier les profils les plus adéquats.

[1] ***www.hbr.org*** : *http://urlz.fr/4Qr1*

DES MÉTHODOLOGIES DE TRAVAIL MULTIPLES ET ITINÉRANTES

LE **NUMÉRIQUE**, SOURCE POTENTIELLE DE **TRANSVERSALITÉ** DANS LES **ORGANISATIONS**

Le développement des outils collaboratifs, et de manière générale du numérique dans l'entreprise, bouleverse en profondeur les entreprises modifiant à la fois leur organisation, les processus et méthode de travail. Les rapports humains changent. Les réseaux de connaissances et de contacts s'en trouvent élargis par une **mise en relation facilitée** ; le numérique est source **d'ouverture et de décloisonnement**, offrant une logique de transversalité qui pourrait remplacer à terme une organisation par silos.

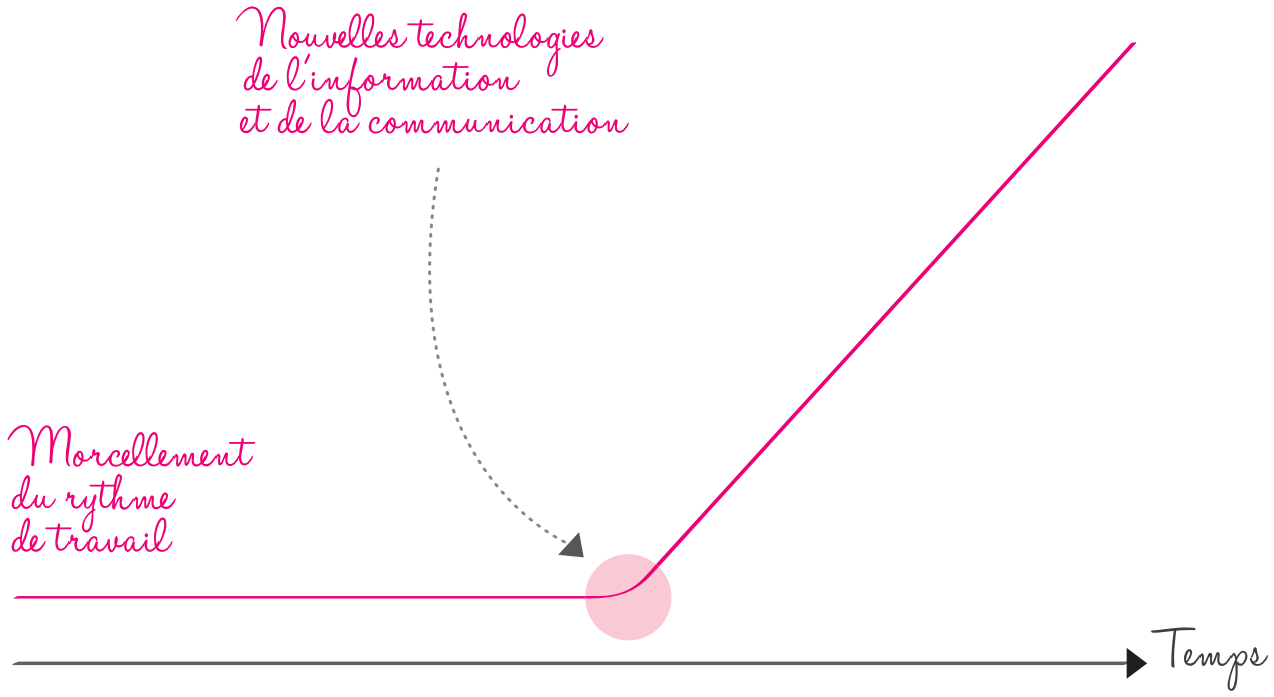
Bien évidemment, les possibilités de **transversalité** et d'ouverture offertes par le numérique sont inégalement saisies par les entreprises, et leur mise en œuvre s'avère dans la pratique parfois bien plus compliquée que prévu. Le principal obstacle à cette transformation reste le facteur humain ; cela concerne aussi bien les dirigeants et les managers, qui par manque de conviction ne portent pas les projets, que les collaborateurs qui pour des raisons diverses (peur, manque d'intérêt, surmultiplication des outils) n'adhèrent pas aux projets et n'utilisent pas les ressources mises à disposition.

Impact sur les méthodologies de travail

MORCELLEMENT ET MOBILITÉ DU TRAVAIL

Si le phénomène de dispersion et de morcellement du rythme de travail n'est pas nouveau, il se trouve néanmoins accentué par l'arrivée massive des technologies de l'information et de la communication (Datchary, 2008). Ces dernières constituent autant de canaux de travail, de communication, de sollicitations ou d'**interruptions supplémentaires** dans le quotidien d'un employé.

Le **travail à distance** n'est toujours pas très développé dans les entreprises, même s'il est **en évolution depuis 2013** (Observatoire des RH et de la e-transformation, Arctus), et ce notamment grâce aux terminaux mobiles, aux connexions à distance et à des programmes de télétravail. La France reste toutefois mauvaise élève dans l'organisation de la mobilité au travail ; en 2013 déjà, Gilles Babinet soulignait l'exception culturelle que représente la France, et son retard dans le domaine de la transformation digitale. Toutefois, à l'image de Renault, il existe des entreprises qui ont pris conscience de l'évolution de la manière de travailler et qui ont mis en place des dispositifs visant à **faciliter le télétravail**.



Dès 2007, le constructeur automobile a proposé à ses salariés de travailler à distance. L'accord concerne un peu moins de la moitié des effectifs (23 000 collaborateurs éligibles), fonctionne sur la base du volontariat et prévoit plusieurs clauses afin d'encadrer le télétravail. Un dispositif d'accompagnement (processus managériaux, guide préparatoire, etc.) a également été mis en place. En 2014, les télétravailleurs représentaient 6 % des effectifs du groupe en France2.

CONCLUSION

L'impact du digital n'est plus à démontrer dans la filière des ressources humaines, et tend à y être de plus en plus important. En particulier, on observe **deux phénomènes principaux**. D'une part, l'apparition de **nouvelles fonctions** tel le Community Manager, le Knowledge Manager ou le Data Scientist. D'autre part, on constate l'évolution des **méthodes de recrutement**, où les temps d'échange sont raccourcis et l'expérience du candidat au cœur de la discussion.

De manière plus générale, le digital implique une **ouverture**, un décloisonnement à l'origine de la transversalité observée au sein des entreprises. Il facilite également la mise en place du télétravail, même si la France y semble plus réticente que ses voisins européens. Cependant, la masse d'informations recueillie implique aussi des interruptions accrues dans le quotidien des collaborateurs. Le chapitre suivant présente la problématique du **décloisonnement de la sphère privée et de la sphère professionnelle**, ainsi que de l'aménagement des espaces de travail pour contrer les effets négatifs du multitasking.

[2] *http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/tele-travail/021652166218-le-teletravail-reste-sous-developpe-en-france-206864.php*

“Vie privée, vie professionnelle, et espaces de travail”

2 LA TEMPORALITÉ DU TRAVAIL ET L'AMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL

Une nouvelle définition de la temporalité du travail
Combattre le multi-tasking par l'aménagement de l'espace
Le co-working, une nouvelle tendance ?

Impact du numérique sur l'aménagement

UNE NOUVELLE DÉFINITION DE LA TEMPORALITÉ DU TRAVAIL

DÉCLOISONNEMENT DU TEMPS ENTRE **SPHÈRE PROFESSIONNELLE** ET **VIE PRIVÉE**

Une étude TNS SOFRES de 2014 indique que pour 99 % des salariés, il est important que le travail permette d'avoir un bon **équilibre entre vie privée et professionnelle** pour se sentir bien dans son travail.

Toutefois, la montée en puissance du digital dans les organisations et son utilisation quasi permanente et incontournable semblent brouiller quelque peu les frontières.

La transformation de l'espace-temps au travail via le numérique est incontestable, les TIC permettant encore davantage de travailler à distance et de manière asynchrone.

des espaces de travail

LE MAINTIEN D'UNE **FRONTIÈRE** ENTRE **VIE PRIVÉE** ET **VIE PROFESSIONNELLE** APPARAÎT NÉCESSAIRE

Selon une étude du CREDOC[3] menée en 2013 :

40 % **des actifs se disaient gênés par l'interpénétration des sphères personnelle et professionnelle en lien avec les TIC.**

Par ailleurs, plusieurs études menées par Orange Lab en 2009 et 2010 ont démontré l'importance pour les salariés de disposer de boîtes mail distinctes et de séparer les contacts professionnels et personnels sur les réseaux sociaux. Le baromètre ENDORED-IPSOS (2014) mené auprès de 8 800 salariés dans huit pays européens vient confirmer la perméabilité croissante de cette frontière :

67 % **des répondants ont indiqué être sollicités en dehors de leurs heures de travail, phénomène accentué par la mise à disposition par les entreprises de terminaux mobiles tels que les Smartphones.**

Au regard des évolutions des pratiques et de la culture du travail liées au numérique, pour perdurer, la frontière entre vie professionnelle et vie privée doit être redéfinie et repensée.

Le respect de la vie privée, une nouvelle préoccupation pour les entreprises

Le numérique a bouleversé les habitudes de travail, et contribue au décloisonnement entre vie privée et vie professionnelle. Cette nouvelle problématique a suscité une réflexion de la part des entreprises pour préserver cette frontière ; en ce sens, 16 entreprises françaises (dont BNP Paribas, Bouygues Telecom, Carrefour ou Michelin) ont signé une charte promouvant une « organisation du temps de travail souple et négociée, et des règles de collaboration respectueuses des contraintes et de la vie privée des salariés ».

[3] *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française, CREDOC, 2013.*

Impact du numérique sur l'aménagement

UTILISATION ADDICTIVE ET HYPER-CONNEXION

Le décloisonnement des sphères privée et professionnelle est directement lié à un autre phénomène: **«l'hyper connexion»** . Le numérique a massivement pénétré ces deux sphères ; la multiplication des outils, logiciels, supports et réseaux ne fait qu'accroître les possibilités de connexion, dont les individus se saisissent largement (que ce soit à titre privé ou professionnel). Agre (2001) parle de **connexion continue**, ce qui illustre bien le phénomène. En entreprise, cela peut conduire les salariés à passer plusieurs heures par jour à traiter des mails, qui arrivent en flux continu, à les consulter le soir depuis leur smartphone, ou encore à répondre le week-end. Il a déjà été démontré que l'usage intensif de la messagerie électronique peut engendrer des **émotions négatives** (stress, peur, colère, etc.). La surmultiplication des canaux de communication liés aux outils numériques ne va vraisemblablement pas réduire ce phénomène, **les outils se juxtaposant** plus qu'ils ne se complètent (Kalika et al., 2007). Les outils nomades (ordinateurs portables, Smartphone, tablettes) n'encouragent pas à la déconnexion et allongent les journées de travail ; en 2011 déjà, une étude menée par Viadeo laissait apparaître que 56 % des salariés **travaillaient pendant leurs congés**. Le rapport de la DARES[4] (2014), entre autres études a mis en évidence les conséquences de cette hyper-connexion sur la santé et la vie quotidienne ; cela a conduit certaines entreprises à mettre en place des initiatives visant à lutter contre cette hyper-connexion.

La déconnexion, clé du bien-être digital ?

Le rapport remis par Bruno Mettling (DG d'Orange) à la Ministre Myriam El Khomri sur la transformation numérique et la vie au travail aborde la question du bien-être au travail, et envisage le numérique comme atout pour le développer. Cela passe notamment par l'instauration d'un « droit de se déconnecter », mais aussi par un « devoir de se déconnecter ». Afin d'en permettre une utilisation efficace, sereine et non « nocive » pour les humains, l'usage des outils et solutions numériques se doit d'être encadré et régulé. Le « paramètre numérique » pourrait ainsi être intégré à la mesure et la prévention des risques professionnels, mais aussi aux évaluations annuelles des salariés et être pris en compte dans les politiques de rémunération (développement de compétences numériques, efforts d'adaptation, etc.). La déconnexion a déjà été mise en œuvre dans plusieurs entreprises : Volkswagen a ainsi bloqué l'accès aux téléphones professionnels de 18h15 à 7h le lendemain matin. Des entreprises telles que Nestlé ou Intel proposent également des «journées sans email».

[4] *Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques*

des espaces de travail

COMBATTRE LE MULTI-TASKING PAR L'AMÉNAGEMENT DE L'ESPACE

Le numérique et les nouvelles technologies récentes sont prépondérants et **omniprésents** de nos jours, tant dans la vie privée que dans la vie professionnelle. De ce fait, il est logique qu'ils aient un **impact majeur** sur la qualité et la manière de travailler. C'est le cas notamment de ce qu'on appelle le **«multitasking»**, ou l'art de faire plusieurs actions en même temps comme être en réunion et écrire un mail, ou converser avec un client par téléphone et surfer sur le web pour vérifier une information etc. Cependant, notre cerveau n'est conçu que pour se concentrer sur une **action à la fois**, comme l'a démontré le chercheur Earl Miller. Il est **mono-tâche**.

Pire encore, la tentation/distraction apparue avec l'ère des smartphone devient addiction car elle apporte une **«gratification immédiate»** nous expliquait Beatriz Arantes, psychologue-sociologue de l'équipe R&D chez Steelcase. Cette perte d'efficacité peut être supprimée en aménageant son temps de travail avec des plages non connectées (ce qui peut se révéler difficile dans la pratique), ou en travaillant dans des espaces spécialement conçus pour **minimiser les stimuli extérieurs** :

Exemple de solution Steelcase permettant de diminuer les stimuli extérieurs tout en donnant un sentiment de confort et de sécurité

Impact du numérique sur l'aménagement

Cependant, si les distractions sont des stimulations non voulues et que la concentration permet de faire un travail de manière efficace, il faut également avoir des phases de **stimulation «positive»**, pour s'ouvrir vers l'extérieur et s'enrichir. Des espaces de travail ont été ainsi réfléchis pour diminuer les distractions **«**néfastes**»**, et favoriser la concentration mais également l'inspiration, la créativité, la collaboration et la détente car, le cerveau fonctionnant par **cycles**, il faut également lui aménager des phases de repos.

Exemple de solution Steelcase conçu pour la stimulation de créativité et du bien-être

En 1998 déjà, le japonais Nonaka présentait ses travaux sur l'influence bénéfique des espaces favorisant la création de connaissance et l'interaction pour l'intégration de connaissances personnelles en connaissances de groupe enrichies.
Ainsi, comme le cite le rapport de Bruno Mettling de septembre 2015, on recherche des espaces de travail plus ouverts, plus conviviaux, favorisant l'échange et la coopération plus que l'appropriation individuelle d'un espace défini ou l'anonymat des open space.

des espaces de travail

LE CO-WORKING, UNE NOUVELLE TENDANCE ?

Les nouveaux usages numériques et la connexion permanente font également émerger de nouveaux espaces comme les **espaces de coworking** ou renforcer certaines pratiques comme le **télétravail**. Concernant celui-ci, le rapport de Bruno Mettling indique que la proportion de salariés en télétravail passe de 8% en 2006 à 16,7% en 2012. En général, il s'agit d'un ou deux jours de travail à distance.

Mais il existe plusieurs points de tensions. Premièrement, il s'agit de passer d'une culture de **contrôle par la présence** à une culture de **contrôle par le résultat** des tâches effectuées. Ensuite, les télétravailleurs prennent le risque de se sentir isolés ce qui est susceptible d'augmenter la difficulté de remonter les soucis rencontrés dans la réalisation d'une tâche. Enfin, il y a un risque de délitement du collectif, associé au risque de perte du sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Les espaces de coworking quant à eux font de plus en plus couler d'encre. Il s'agit de **bureaux proposés à la location**, souvent aménagés pour favoriser échanges et collaboration. Ils proposent des offres «tout compris» avec salles de réunion, restauration, bureaux tout équipés avec connexion internet et téléphone etc. Très prisés des **startups et TPE**, ces espaces permettent à des sociétés n'ayant pas les moyens d'investir dans des locaux «classiques» de bénéficier rapidement et à moindre coût d'un espace de travail opérationnel.

Un exemple de ce type de bureaux est représenté par Nextdoor : le but est de créer un espace de travail agréable, où les personnes se sentent suffisamment bien pour stimuler créativité et productivité, sans avoir à gérer toute la partie immobilière et fonctionnement de l'activité.

L'accent est d'ailleurs mis sur la flexibilité. De plus, ces bureaux sont souvent situés dans des zones facilement accessibles pour limiter les problèmes d'engorgement des transports. Ainsi, il est possible de se concentrer à 100% uniquement sur le travail.

Impact du numérique sur l'aménagement

Nextdoor : pour travailler autrement

Nextdoor se présente comme un créateur et un opérateur de nouveaux lieux de vie au travail pour toutes les entreprises et les indépendants. Nextdoor révolutionne les nouvelles formes et façons de travailler… pour mieux travailler, Nextdoor est une société qui propose des espaces modulables de coworking et de bureaux privatifs ainsi que des salles de réunion. L'entreprise revendique et veille chaque jour sur sa communauté bienveillante, afin de favoriser le développement de ses "colocataires" : indépendants ou sociétés et leurs collaborateurs. Nextdoor est une "pension de famille" : les espaces ne sont rien sans les gens qui y vivent et les font vivre. Aussi Nextdoor propose quotidiennement des animations, meet-ups et conférences pour favoriser les rencontres et stimuler l'inspiration.

Nextdoor se distingue par la variété des espaces disponibles et des services destinés au bien-être, confort, efficacité et créativité de ses occupants. On y retrouve bureaux privatifs ou partagés, espaces de coworking, salles de conférence, bibliothèques cosy, box pour téléphoner au calme, terrasses ou jardins, salles de créativité et espaces de confidentialité, mais aussi douches et salles de jeu. Pour se restaurer ou se relaxer, de (vrais) cafés et de la petite restauration de qualité sont aussi à la disposition des colocataires, ainsi que différents espaces de type tisaneries, petits salons ou coin repos. Enfin, comme dans les espaces plus classiques, les entreprises ont la possibilité de disposer d'une domiciliation postale et de parkings privatifs.

des espaces de travail

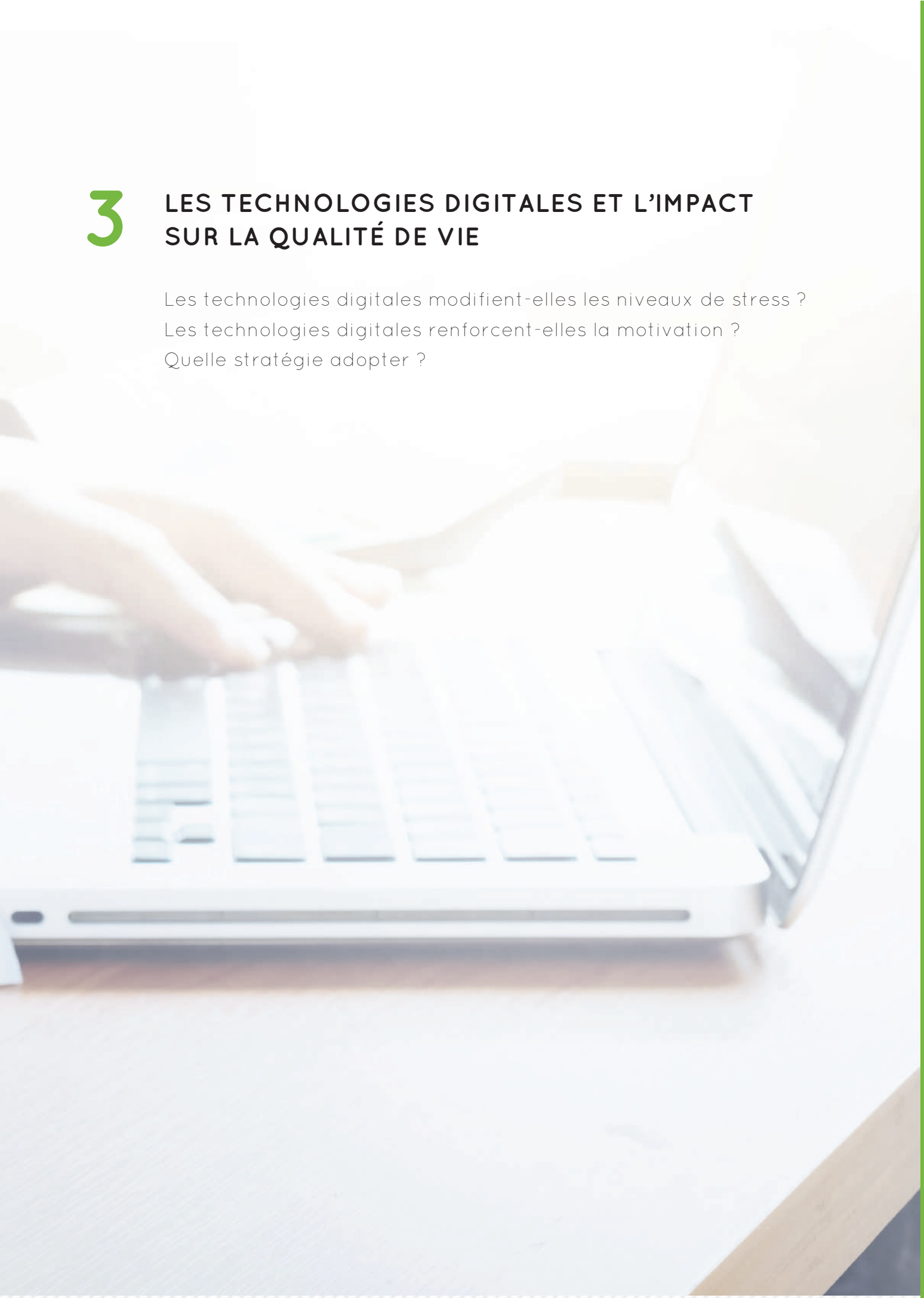
Parmi les spécificités de Nextdoor : le full service adapté aux nouvelles formes de travail. D'abord, la "flexibilité" de la location sans bail, pour que l'entreprise puisse adapter au mois la taille et la nature des espaces dont elle a besoin. La "simplicité" dans les usages ensuite, avec des services et des équipements, qui permettent au locataire de dédier tout son temps au développement de son business et pas à la logistique liée à son espace de travail. L'entreprise est ainsi déchargée à son arrivée de la partie administrative, abonnement téléphonique, assurance, etc. Parmi les services tout compris, on retrouve l'accueil et l'accompagnement des équipes Nextdoor, mais aussi la possibilité de disposer de casiers avec chargeurs pour téléphones et ordinateurs. Il lui est aussi possible d'organiser sur place ses propres événements.

Nextdoor choisit de s'implanter dans des lieux à l'intersection de grands réseaux urbains. Actuellement, plusieurs sites sont ouverts : "Nextdoor - Cœur Défense", à la Défense, "Nextdoor - Issy Village" à Issy-les- Moulineaux et "Nextdoor – Gare de Lyon" à Paris. Des sites vontprochainement ouvrir à Lyon, Neuilly sur Seine, Saint Lazare et Porte d'Orléans à Paris.

“Technologie et stress”

3 LES TECHNOLOGIES DIGITALES ET L'IMPACT SUR LA QUALITÉ DE VIE

Les technologies digitales modifient-elles les niveaux de stress ?
Les technologies digitales renforcent-elles la motivation ?
Quelle stratégie adopter ?



Les technologies digitales et l'impact sur

Comme développé précédemment, il apparaît que le travail se modifie grâce aux technologies digitales, à la fois sur le plan des ressources humaines (dans les nouvelles façons de recruter, la formation etc.), sur l'environnement de travail (nouveau mobilier, nouveaux espaces de travail et tiers-lieux), mais également sur le mode de travail lui-même (mobilité, décloisonnement du temps de travail, hyperconnexion etc.). A l'instar de toute transformation radicale, cette transformation du travail est susceptible d'entrainer du stress supplémentaire et d'impacter la motivation des travailleurs.

la qualité de vie

LES TECHNOLOGIES DIGITALES MODIFIENT-ELLES LES NIVEAUX DE STRESS ?

L'étude ESTIME[5] réalisée en 2011 sur plus de 7000 répondants en France, Belgique, Suisse et Québec, par l'Institut de Médecine Environnementale (IME) en partenariat avec l'Institute of NeuroCognitivism (INC) & TNS Sofres indique qu'un tiers des actifs interrogés rapporte un **sommeil perturbé** à cause du travail et 1 actif sur 4 estime que son travail dégrade sa santé.

De plus, 29% des actifs estiment que leur travail les épuise psychologiquement.

Ainsi, les niveaux de stress liés au travail apparaissent déjà comme élevés dans ces pays/régions, néanmoins, ces hauts niveaux de stress sont-ils liés aux technologies digitales ?
Un rapport publié en Janvier 2015 par l'Institut de recherche Pew[6] semble indiquer qu'il n'y a **pas de lien de causalité** entre utilisation des technologies digitales et augmentation du stress. Mieux, l'institut de recherche indique que les technologies digitales pourraient réduire le stress (l'étude prend l'exemple d'une femme qui utiliserait Twitter plusieurs fois par jour, partagerait deux photos par jour via son mobile et recevrait 25 emails par jour serait 21% moins stressée qu'un profil similaire qui n'utiliserait pas ces technologies). Dans un environnement de travail, il est aisé de voir comment les technologies digitales réduisent le niveau de stress. En effet, la connexion permanente permet la **collaboration et une résolution plus rapide de problèmes**, réduisant ainsi le stress[7].

[5] *Communiqué de presse ESTIME 2012 : http://conseil-ime.fr/pdf/cpweb_estime2011_120711.pdf*

[6] *http://www.pewinternet.org/files/2015/01/PI_Social-media-and-stress_0115151.pdf*

[7] *https://www.weforum.org/agenda/2015/09/does-digital-media-use-increase-stress/*

Les technologies digitales et l'impact sur

Néanmoins, le stress lié aux technologies digitales peut être d'une autre nature. Toujours selon l'Institut de recherche américain Pew, l'utilisation des technologiques digitales et particulièrement des réseaux sociaux implique une plus grande **prise de conscience des évènements stressants** des autres, que ce soit collègues de travail, amis, ou connaissances, augmentant ainsi le niveau de stress personnel. Le stress serait ainsi **communicatif** par les technologies digitales.

De plus, même si l'utilisation en elle-même des technologies digitales ne semble pas en cause, c'est la **quantité et la variabilité de l'information** et des sollicitations reçues qui semblent être la cause de stress.

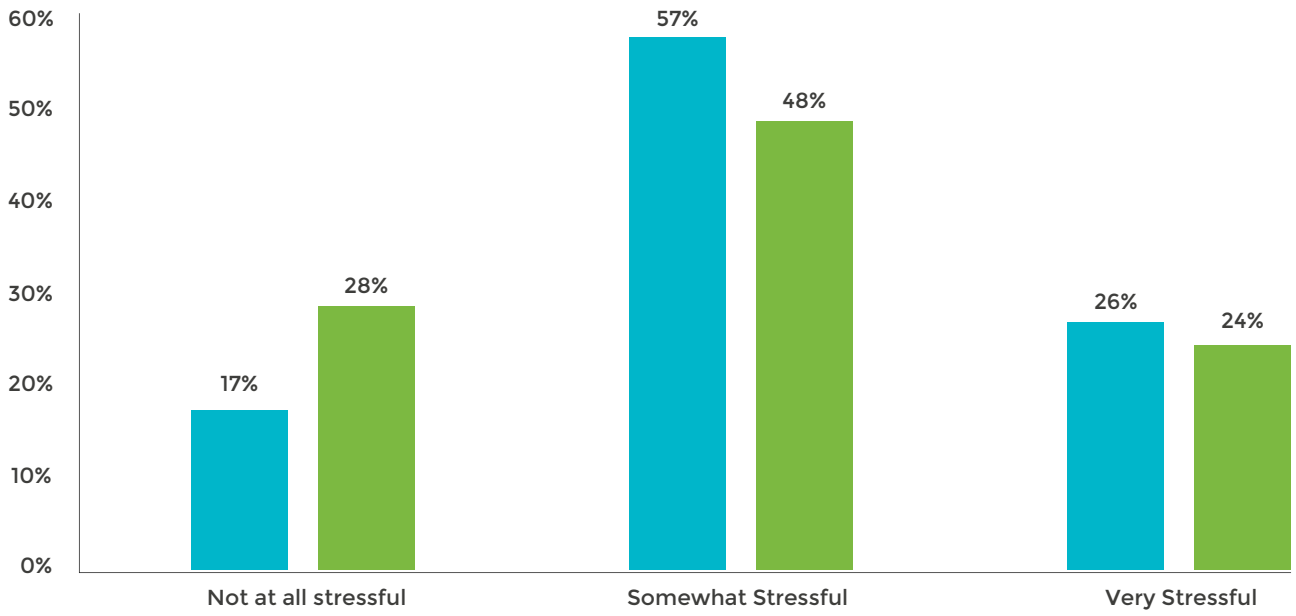
Une étude de l'Université de Saint-Gall rapportée par le WEF (World Economic Forum[8]) indique que le stress augmente dans 3 cas :

- **La surcharge d'information** ou infobésité : le volume et la variété des stimuli
- **L'invasion dans la vie privée** : la connexion permanente
- **L'incertitude** : le changement fréquent des modes de fonctionnement et des outils numériques

Toujours selon le WEF, les utilisateurs des réseaux sociaux sont plus stressés que les non-utilisateurs.

[8] *https://www.weforum.org/agenda/2015/09/does-digital-media-use-increase-stress/*

la qualité de vie



Social Media Use & Stress

Adapté par le WEF depuis le Washington Post [9]

Ainsi, il apparait que les technologies digitales ne sont pas intrinsèquement vectrices de stress et ont même tendance à **réduire les niveaux de stress** en offrant des solutions rapides aux problèmes rencontrés. Néanmoins, l'utilisation incorrecte de ces technologies ou leur **abus** peut entraîner une recrudescence du stress.

[9] *http://www.huffingtonpost.com/john-dick/social-networks-and-stress_b_3534170.html*

Les technologies digitales et l'impact sur

LES TECHNOLOGIES DIGITALES RENFORCENT-ELLES LA MOTIVATION ?

Lors d'une rencontre avec Jean-Louis Prata, Directeur Recherche et Développement de l'IME, nous avons pu découvrir l'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC). Selon L'IME, la prise de décision se répartit sur 4 niveaux et contient 4 pilotes au sein du cerveau :

- **Les territoires reptiliens** : qui sont le centre décisionnel de survie et qui gèrent une gouvernance instinctive
- **Les territoires paléolimbiques** : qui gèrent les rapports de forces instinctifs et la gouvernance grégaire
- **Les territoires néolimbiques** : qui gèrent les valeurs internes, les aversions et les attraits, la dimension émotionnelle, très importants dans la motivation
- **Les territoires préfrontaux** : qui gèrent les décisions complexes et la gouvernance adaptative, la capacité à trouver des solutions.

Ces différents niveaux cognitifs de prise de décision sont mobilisés différemment lors de l'activité professionnelle et plusieurs types de motivation sont en jeu lors de la prise de décision :

- **La motivation profonde**, intrinsèque et durable : elle s'apparente à la passion et elle est le moteur de choix professionnels qui s'apparentent à des «vocations». Même en cas de difficulté ou de dévalorisation, cette **motivation reste solide**.
- **La motivation conditionnelle**, elle est le moteur des actions que l'on réalise par **besoin de reconnaissance**. Elle se renforce en cas de bons résultats et de reconnaissance, mais peut très rapidement s'effriter dans le cas contraire.
- **L'hyperinvestissement émotionnel**, qui pilote un comportement **addictif**, une boulimie d'activité, et induit un stress très élevé.

la qualité de vie

Selon Jean-Louis Prata, le multitasking et les outils digitaux qui facilitent ce comportement doivent être des **comportements volontaires** et conscients afin de pouvoir adopter une gestion de la décision qui utilise les territoires préfrontaux et la gouvernance adaptative. Il s'agit d'un mind-set à adopter volontairement afin d'**éviter le basculement vers l'hyperinvestissement et les risques de burn-out** ou bien de FoMO (Fear of Missing Out, qui traduit la crainte de manquer d'une information capitale ou d'un évènement social). Selon lui, les outils digitaux sont des catalyseurs de ce genre de comportements.

Institut de Médecine Environnementale

Fondé en 1987, l'IME est un institut privé de recherche scientifique, de conseil et de formation intervenant aussi bien dans des entreprises privées que dans des établissements publics, pour développer le mieux-être, mieux vivre, mieux travailler, mieux consommer.

L'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC) développée par l'IME est une approche à la fois scientifique et pragmatique de l'homme et de son environnement (social, professionnel, écologique...). Elle s'inscrit dans le courant des Thérapies Cognitives et Comportementales (TCC), notamment de 3ème vague, et s'enrichit de l'apport des sciences du cerveau et du comportement en mettant l'accent sur les liens entre les changements d'attitude et les structures neuronales impliquées.

Grâce aux travaux du Pôle Recherche, cette approche inter disciplinaire contribue à faire progresser la science et intègre en continu les avancées réalisées par d'autres laboratoires de recherche à travers le monde.

Source : http://www.ime-conseil.fr/accueil/approche/

Les technologies digitales et l'impact sur

QUELLE STRATÉGIE ADOPTER ?

Toujours selon l'IME, la solution pour la réduction du stress est la formation des managers à la **gouvernance adaptative**, à une nouvelle façon de manager dans une organisation biocompatible.

L'**organisation biocompatible** est une organisation qui prend en compte les motivations de ses membres et qui repense son design de processus dans ce sens.

C'est également une organisation qui étudie et corrige les écarts de pouvoirs susceptibles de créer du stress. En effet, le pouvoir sans responsabilité est créateur de comportements irresponsables tandis que l'inverse est créateur de stress intense.

Cette organisation biocompatible doit également être une organisation qui **accepte le changement** et qui a une bonne gestion du **droit à l'erreur**. Elle doit travailler sur son adaptabilité et être **agile**.

Pour être biocompatible, l'organisation doit également permettre à ses membres d'exprimer leurs motivations propres et permettre un changement des métiers.

la qualité de vie

Même si des mesures peuvent être prises au niveau managérial et organisationnel, il est également possible de prendre personnellement des mesures pour lutter contre le stress lié aux technologies digitales. Une étude dirigée par VTech et reprise sur realbuzz.com[10] propose 5 façons de gérer le stress lié aux technologies digitales.

- S'accorder des **périodes de déconnexion** de la vie professionnelle pour prendre du temps pour soi.
- Avoir les **conversations importantes en personne**, afin d'éviter le stress lié aux incompréhensions qui peuvent venir de l'utilisation de modes de communication partielle tels que l'email ou la messagerie instantanée.
- Être **sélectif** avec ses contacts et ne pas être disponible tout le temps pour tout le monde.
- Ne pas suivre toutes les innovations technologiques aveuglément, afin de **maîtriser** correctement son utilisation de la technologie.
- Faire des digital detox, c'est-à-dire des **périodes de jeûne technologique** pendant lesquelles on se coupe de l'utilisation de technologies digitales.

Ainsi, il semble que si les technologies digitales ne sont que peu responsables intrinsèquement d'une augmentation du stress et d'un manque de motivation, elles **facilitent des comportements excessifs** et peuvent amener à un hyperinvestissement. Ces outils digitaux facilitent grandement la prise de décision et la résolution de problèmes dans le cadre d'un travail collaboratif, mais doivent être utilisés à bon escient et de pair avec une stratégie organisationnelle et managériale globale.

[10] *https://www.realbuzz.com/articles/5-ways-to-deal-with-digital-stress/*

UNE **NOUVELLE FAÇON DE TRAVAILLER**

Les 3 points à retenir :

1 Paradoxe entre évolution rapide du numérique et difficulté à la mise en place dans les organisations

2 Le numérique encourage le multitasking

3 Le stress n'est pas directement induit par les usages numériques, toutefois il faut être prudent pour ne pas dégrader la qualité de vie au travail

Conclusion

Rapidité, transformation des usages, diffusion massive sont autant d'idées associées à l'essor puissant des nouvelles technologies de l'information et de la communication et du numérique dans la société actuelle. Si à titre privé, l'adoption et l'appropriation de ces technologies semblent se faire assez facilement, le monde des organisations se trouve confronté à un défi de taille face auquel il semble plutôt démuni.

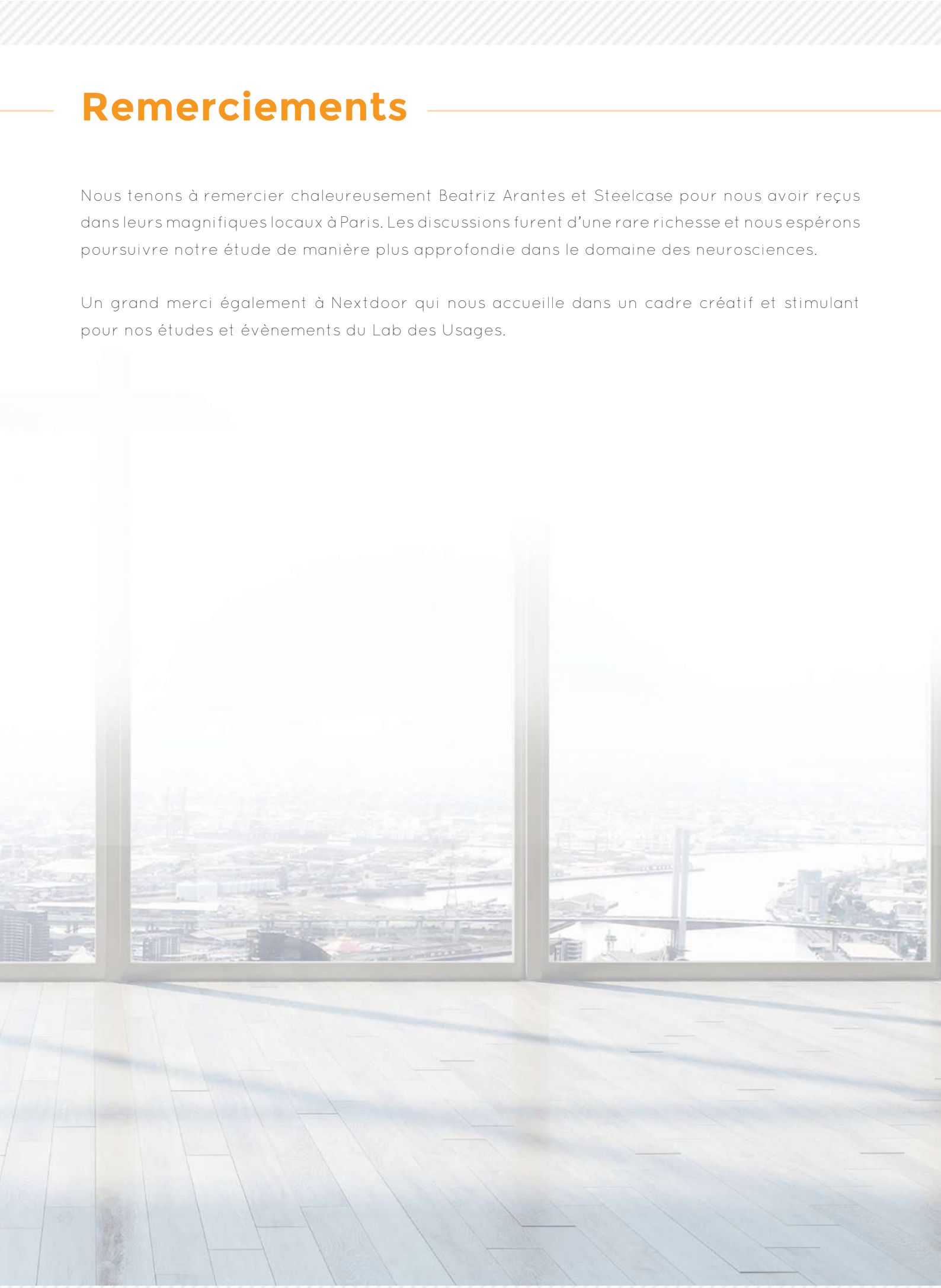
La mise en phase des pratiques dans les organisations avec l'évolution de la société est plus que nécessaire : elle est **incontournable**. Dans les entreprises, le tournant numérique se fait, mais assez lentement au regard de la rapidité de l'évolution du monde numérique. Le phénomène est compliqué à appréhender car il s'avère complètement **transversal** ; l'ensemble des directions, métiers, domaines d'une entreprise est concerné par cette évolution. Il est ainsi parfois difficile de savoir où commencer pour amorcer une transformation digitale réussie ; néanmoins, de nombreuses transformations peuvent déjà être constatées, comme l'évolution des pratiques de recrutement, l'apparition de postes et de fonctions directement liés au numérique ou encore une transformation à la fois spatiale et temporelle du travail.

Notre étude s'est attachée à décrire ces phénomènes, tout en insistant sur un élément de plus en plus prégnant : **la qualité de vie** des individus dans un monde numérique. Parallèlement aux évolutions liées au numérique, les entreprises ont vu la nécessité de faire **évoluer leurs pratiques de travail**, tout comme leurs pratiques managériales pour s'adapter et accompagner les collaborateurs.

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement Beatriz Arantes et Steelcase pour nous avoir reçus dans leurs magnifiques locaux à Paris. Les discussions furent d'une rare richesse et nous espérons poursuivre notre étude de manière plus approfondie dans le domaine des neurosciences.

Un grand merci également à Nextdoor qui nous accueille dans un cadre créatif et stimulant pour nos études et évènements du Lab des Usages.



Le Lab des Usages

Centre de veille et d'études sur les usages numériques, le Lab a pour vocation d'être une passerelle entre recherche académique et monde de l'entreprise afin de détecter les futures tendances.

Prônant une approche pluridisciplinaire et internationale, le Lab a une politique prononcée d'ouverture et de collaboration aussi bien avec des partenaires académiques qu'avec des experts et institutions de tout horizon. A ce titre, il est membre de la Chaire de Management de la Créativité de l'Université de Strasbourg et collabore régulièrement avec le BETA (Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, UMR du CNRS rattachée à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Strasbourg).

Depuis ses débuts en 2010 au sein de Voirin Consultants, il propose de nombreuses publications sous forme de billets de blog, études théoriques et empiriques, benchmark, enquêtes et livres blancs.

D'autre part, Le Lab des Usages co-organise chaque année avec ses partenaires différents évènements autour des usages numériques tels que petits déjeuners, Stammtisch, Digital Stam et tables rondes.

En croisant les approches et les compétences, le Lab génère et agrège les connaissances pour mieux les diffuser. Le Lab des Usages constitue ainsi un véritable centre de R&D au sein de Voirin Consultants.

Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA) UMR 7522

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES & DE GESTION

ACTIVATEUR DE TALENTS CREACCRO.EU

mosaic Pôle créativité & innovation HEC Montréal

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

L' Offre Voirin

TRANSITION, TRANSFORMATION ET CONDUITE DU CHANGEMENT

- Audit organisationnel et de transformation
- Plan de transformation
- Dispositifs de conduite du changement liés à une nouvelle organisation, de nouveaux usages numériques
- Conception de dispositifs de gouvernance

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET STRATÉGIE IT

- Plan stratégique de développement du digital dans l'entreprise
- Définition d'orientations stratégiques SI & numériques
- Études d'opportunités et de faisabilité
- Conduite de projet y compris PMO
- Suivi d'incubateurs

PERFORMANCE DU SI ET DE LA FONCTION IT

- Application de normes IT (ITIL, Iso 9000, 20000, 27000)
- Urbanisation du SI
- Marketing de la fonction IT
- Démarches autour de l'ERP, CRM, BI
- Appui dispositifs ECM/dématérialisation et collaboratif
- Conception poste de travail & Digital Workplace

VOTRE PARTENAIRE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

VOiRiN
Conseil en management

VOIRIN

www.voirin-consultants.com

Siège : 42, route de Bischwiller 67300 SCHILTIGHEIM

Tour Mattei : 207 rue de Bercy, 75012 PARIS

Tél. : 03 88 62 23 00 | Fax : 03 88 33 38 23

@cabvoirin
@Labdesusages

voirin-consultants

Pour tout renseignement supplémentaire
info@voirin-consultants.com