



**IMS LUXEMBOURG**  
Inspiring More Sustainability

The background is a vibrant red and orange illustration filled with various icons representing technology and information. These include a smartphone, a gear, a person icon, a play button, a star, a laptop, a monitor, a speaker, a microphone, a camera, and various lines and arrows suggesting connectivity and data flow.

# LA SURCHARGE INFORMATIONNELLE EN ENTREPRISE

GUIDE PRATIQUE

.....  
Luxembourg's leading network for Corporate Responsibility  
.....

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	4
<b>1. L'IMPACT DE LA DIGITALISATION DANS LES MILIEUX PROFESSIONNELS</b>	8
A. L'INFORMATION PROFESSIONNELLE : POUR TOUS ET TOUT LE TEMPS	8
B. LE RAPPORT AU TEMPS	17
C. UN VIRAGE MANAGÉRIAL NÉCESSAIRE	26
<b>2. DU DÉSARROI INDIVIDUEL AUX EFFETS CONTREPRODUCTIFS COLLECTIFS</b>	36
A. USAGE DES OUTILS NUMÉRIQUES	36
B. STRESS CHRONIQUE ET HYPER-CONNEXION : LES RISQUES INDIVIDUELS	45
C. ENJEUX STRATÉGIQUES POUR L'ENTREPRISE	56
D. QUELLES POSSIBILITÉS FACE À L'INFOBÉSITÉ	64
<b>3. INTERVIEW AVEC GAËTAN DE LAVILLÉON</b>	70
<b>CONCLUSION</b>	76

## INTRODUCTION

Les dirigeant·e·s et salarié·e·s de toutes les organisations consacrent la majeure partie de leur journée de travail à la gestion de l'information. Celle-ci leurs parvient par e-mail, texto, messages en ligne, notes, post-it, sous forme de listes, liens, diagrammes, tableaux, lors de réunions, entre deux rendez-vous, par téléphone, de manière urgente ou moins pressante, dans une langue ou une autre, pour une action immédiate, une intégration dans une stratégie à long terme ou simplement pour information. Gérer cette avalanche d'informations est un défi quotidien pour les professionnel·le·s, qui doivent être en mesure de trier, de hiérarchiser et de traiter ces données de manière efficace pour prendre les bonnes décisions.

Toutes ces communications ont un objectif commun : permettre à la personne qui la reçoit de prendre LA bonne décision au bon moment, d'adopter l'attitude la plus juste au service de la vision de l'organisation pour laquelle il·elle·s travaillent. Le principe est le même depuis des dizaines voire des centaines d'années. Quand il fallait parfois plusieurs jours à cheval ou plusieurs mois de bateau pour recevoir une missive, tout est désormais à portée de clic. Les outils numériques représentent des progrès phénoménaux qui ont permis d'optimiser la quasi-totalité de nos fonctions professionnelles. En lien avec l'information, ils nous permettent de produire toujours plus vite, de transformer ou d'échanger de l'information pour tous·tes et avec tous·tes. Dès aujourd'hui, les organisations elles-mêmes doivent mettre en place des solutions pour canaliser et orienter les flux informationnels, ce qui suppose également de nouvelles compétences managériales et organisationnelles.

Constatant la nécessité de développer des compétences spécifiques individuelles et collectives pour assurer une force de travail réellement « tech-savvy » et faire en sorte que la digitalisation affecte tous·tes un chacun·e de manière positive, IMS Luxembourg a imaginé le projet « Info Flow Savvy ». Il s'agit d'un projet financé par le Fonds Social Européen, le Ministère d'État, le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire, la Chambre de Commerce et la Chambre des Salarié·e·s. Il est construit autour de trois étapes - connaissance, expérimentation, sensibilisation -, avec pour objectif de faire ressortir des éléments concrets afin de diminuer l'infobésité professionnelle.



### QU'EST CE QUE L'INFOBÉSITÉ ?

L'infobésité, également connue sous le nom de surcharge informationnelle, désigne la quantité écrasante d'informations dont nous disposons à l'ère numérique. Avec la prolifération d'Internet et des médias sociaux, nous sommes constamment bombardé·e·s d'une quantité écrasante d'informations, ce qui rend difficile le traitement et la gestion efficaces de toutes ces informations. L'infobésité peut entraîner toute une série de conséquences négatives, comme une baisse de productivité, des difficultés à prendre des décisions, voire des problèmes de santé mentale tels que l'anxiété et le stress.



# 1 L'IMPACT DE LA DIGITALISATION DANS LES MILIEUX PROFESSIONNELS

# 1 L'IMPACT DE LA DIGITALISATION DANS LES MILIEUX PROFESSIONNELS

## A. L'INFORMATION PROFESSIONNELLE : POUR TOUS ET TOUT LE TEMPS

### 1. TOUTE L'INFORMATION POUR TOUT LE MONDE

Évoquons rapidement le concept même d'information. Étymologiquement le mot vient du latin « informare » qui signifie « façonner, former ». Il s'agit dans ce cas d'une opération, celle de donner forme à quelque chose. Un autre sens de l'information est d'être un contenu, une donnée, un renseignement apporté sur quelque chose ou sur quelqu'un. Un événement porté à la connaissance d'un public plus ou moins dense est aussi une information. C'est le cas également pour toutes les communications d'une agence de presse ou d'un media l'est également par métonymie. Une information est liée au système qui lui donne sens, c'est-à-dire aux éléments de contexte, aux émetteur ·rice ·s, aux récepteur ·rice ·s et aux canaux de communication. Nous utiliserons donc cette notion complexe en acceptant qu'elle peut aussi bien être entendue au sens d'une action, d'une indication, d'un fait, d'une communication ou même d'un ensemble lié à la connaissance et à la pensée. Nous omettons volontairement ses définitions juridique, informatique, cybernétique et mathématique et nous nous attacherons à rester autant que faire se peut dans les environnements professionnels.

L'information est depuis toujours un enjeu professionnel ; longtemps son pouvoir résidait dans les facultés d'accès, la quantité et son utilisation opportune. La rétention d'information était une action de domination extrêmement puissante. La révolution numérique accompagnée par la propagation de l'information ont renversé ce rapport. En effet, d'une part le volume d'informations disponibles ne cesse d'augmenter : « fin 2018, le volume total des informations stockées au niveau mondial dans les systèmes informatiques a atteint 33 milliards de téraoctets. Ce volume serait multiplié par 5,3 d'ici 2025 pour atteindre 175 milliards de téraoctets, soit l'équivalent d'une pile de disques blu-ray assez haute pour couvrir la distance terre-lune 23 fois »<sup>1</sup>. D'autre part, l'accès à l'information est aussi en constante démocratisation, trouver de l'information n'est plus désormais qu'une partie infime du travail. Toute l'information étant à la disposition de tous, elle doit être filtrée, avérée, hiérarchisée, mise en relation, classée, stockée pour être utile : c'est le traitement de l'information qui fait désormais sa valeur.



Illustration pile de blue-ray (Source: Dall-E)

<sup>1</sup> Hoai Thu Nguyen Doan, Corine Briault, Catherine Moisy, Intelligence artificielle : l'avenir de l'humain ?, Merkur, mars 2019, p.46.

Non seulement, il y a de plus en plus d'informations disponibles mais également une multiplication des supports : il y a ainsi de plus en plus de media pour consulter, trier ou échanger et ils s'additionnent les uns aux autres : la popularisation nouvelle de l'un n'entraînant jamais vraiment la disparition de l'autre. Des moteurs de recherches aux réseaux sociaux d'entreprises en passant par les Intranets ou les messageries instantanées, nous évoluons dorénavant dans un mille-feuilles médiatique et la bonne information doit dorénavant être partagée sur le canal idoine pour optimiser sa valeur ou son impact. À l'intérieur même de chaque medium, de nouveaux systèmes de cohabitation de l'information existent. Caroline Sauvajol-Rialland, spécialiste en communication et gestion de l'information en entreprise, prend l'exemple du web et de son système de liens hypertextes qui modèle les informations non plus en deux mais en trois dimensions.<sup>2</sup> Avec une notion de profondeur qui pose fondamentalement la question de la valeur d'une strate par rapport à une autre. Sont-elles complémentaires ? L'une illustre-t-elle l'autre ? A-t-on à faire à de la digression virtuelle, à une déconcentration éventuelle dans l'objet de recherche ?

## 2. LA QUALITÉ DE L'INFORMATION

Le volume d'informations disponibles et la facilité d'accès à celles-ci peuvent être perçus à la fois comme un pouvoir d'ouverture et un risque d'étranglement, une quantité intarissable mais finalement un affaiblissement de la qualité de l'information. Comment discerner l'information utile de l'inutile dans la surabondance et la redondance ? L'une des spécificités d'Internet est le préfiltrage ou le classement des informations par popularité. Censé nous faire gagner du temps pour arriver au plus vite à l'information qui a été la plus utile aux « chercheurs » nous ayant précédé sur un sujet, cela entraîne à l'évidence des biais normatifs nous poussant collectivement

2 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 84.

vers un conformisme algorithmique qui nous échappe à titre individuel. Notre relation même aux outils digitaux nous met dans une situation paradoxale d'un choix qui n'en est presque plus un. L'utilisateur vigilant peut décider de lister les milliards de références de manière chronologique pour atténuer légèrement cette soumission à la popularité mais cela sera sans grand effet. Il faudra donc augmenter le temps de tri sur chaque sujet au fur et à mesure que l'information le concernant se retrouve multipliée, complétée, questionnée et dupliquée. Il faut avoir conscience que pour pouvoir prétendre faire le tour d'un sujet. Il faut croiser les références et les supports d'informations voire, savoir ce que l'on cherche précisément.

Pourquoi ne vérifie-t-on la véracité d'une information que le 1er avril ? En effet, alors que nous avons longtemps espéré que la quantité de l'information augmenterait également sa qualité, force est de constater que dans les faits, la multitude d'informations disponibles est vite synonyme d'une potentielle malinformation, voire d'une complète désinformation. Dans le monde digital, le pouvoir dévastateur de la rumeur est démultiplié par la puissance virale du web : les fake-news ou infox, informations mensongères ou délibérément biaisées, nuisent pour l'instant à la réputation des organisations qui en sont victimes mais commencent déjà à se répandre en interne. En général, une fake news circule six fois plus vite qu'une information vérifiée<sup>3</sup> et fait appel aux émotions des lecteurs et non pas à leur raison ou à leur rationalité. L'un des premiers facteurs de prolifération des fake-news dans la sphère personnelle étant l'évolution des usages médiatiques<sup>4</sup>, notamment l'utilisation des réseaux sociaux comme source d'information, comment ne pas imaginer alors que les réseaux sociaux d'entreprise génèrent sur le même modèle une dynamisation de ces fausses-informations en interne ?

3 Soroush Vosoughi, Deb Roy, Sinan Aral, *The spread of true and false news online*, *Science*, 9 mars 2018, p. 1146-1151.

4 François Miquet-Marty, Aurélien Preud'homme, Chau Steward, *L'impact des « fake news » sur la réputation des entreprises*, *ViaVoice Paris*, mars 2018.

La multiplication des fake-news et leur normalisation constituent la porte d'entrée vers l'ère de la post-vérité où l'on accepte collectivement l'existence de vérités « alternatives » et dans laquelle le réel et les faits ne comptent plus comme références, voire sont devenus caduques. Cette notion est définie par le dictionnaire d'Oxford comme les « circonstances dans lesquelles les faits objectifs ont moins d'influence pour modeler l'opinion publique que les appels à l'émotion et aux opinions personnelles ». Selon la philosophe Myriam Revault d'Allonnes, la particularité de la post-vérité c'est l'apparition de « vérités de fait » dont la définition se situe entre les opinions et les vérités rationnelles. Le concept de post-vérité constitue intrinsèquement une problématique éthique aux différents dirigeants des médias numériques et des réseaux sociaux qui en sont souvent les premiers relayeurs. Si le terme est pour l'instant communément réservé à l'univers politique, il est déjà présent dans les milieux professionnels, comme le présente les chercheuses en philosophie Anne Sophie Moreau et Adélaïde de Lastic en écrivant « Vérité sous conditions, récits joliment ficelés, multiplication des points de vue... L'entreprise serait-elle le monde de la post-vérité ? »<sup>5</sup>.

BONUS

## COMMENT CONTRER L'ÉMERGENCE DE FAUSSES INFORMATIONS SUR LE PLAN PROFESSIONNEL ?

### 1. VÉRIFIER LES FAITS

L'un des moyens les plus efficaces de contrer les fake news est de vérifier les faits avant de les diffuser. Il s'agit de vérifier les informations en utilisant des sources fiables telles que des sites gouvernementaux, des organes de presse respectés ou des experts en la matière. En vérifiant les faits, vous pouvez contribuer à garantir que les informations que vous partagez sont exactes et crédibles.

### 2. ENCOURAGER LA PENSÉE CRITIQUE

Encouragez vos collègues à réfléchir de manière critique aux informations reçues, et à s'interroger sur les sources et les motivations qui les sous-tendent. Cela peut les aider à mieux évaluer la crédibilité de l'information et à déterminer si elle est probablement vraie ou fausse.

### 3. UTILISER DES SOURCES CRÉDIBLES

Lorsque vous partagez des informations dans un cadre professionnel, veillez à utiliser des sources crédibles qui ont fait leurs preuves en matière d'exactitude et de fiabilité. Cela peut contribuer à garantir que les informations que vous partagez sont dignes de confiance et crédibles.

### 4. ENCOURAGER LA TRANSPARENCE

Encouragez vos collègues à faire preuve de transparence quant à leurs sources et aux méthodes utilisées pour vérifier les informations. Cela peut contribuer à renforcer la confiance et la crédibilité, et permettre aux autres personnes d'évaluer plus facilement les informations.

### 5. INFORMER VOS COLLÈGUES

Partagez avec vos collègues des ressources et des conseils sur la manière d'identifier et de contrer les fake news, comme les sites Web de vérification des faits ou les directives d'organisations de confiance. En éduquant les autres, vous contribuez à instaurer une culture de la pensée critique et du scepticisme au sein de votre réseau professionnel.

### 6. SIGNALER LES FAKE NEWS

Si vous découvrez des fake news partagées au sein de votre réseau professionnel, pensez à les signaler à la plateforme ou au site Web sur lequel elles sont partagées. Cela peut contribuer à empêcher la diffusion de fausses nouvelles et à promouvoir des informations exactes et fiables.

➔ **EN SUIVANT CES LIGNES DIRECTRICES, VOUS POUVEZ CONTRER LES FAKE NEWS ET À PROMOUVOIR DES INFORMATIONS EXACTES ET FIABLES DANS VOTRE ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL.**

<sup>5</sup> Adélaïde de Lastic, Anne-Sophie Moreau, *Peut-on mentir au travail ? Cinquante nuances de vrai*, Philonomist, 23 septembre 2018.

### 3. CIRCULARISATION DE L'INFORMATION

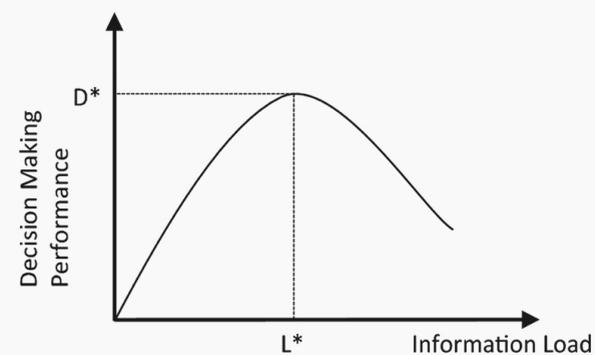
Le fonctionnement d'entreprise basé sous le modèle de la révolution industrielle est complètement inadapté à l'information existante et circulante. Dans leur livre, Sandra Enlart et Olivier Charbonnier résumant bien le fait suivant : « Les organisations du travail ont raccourci les temps non directement opérationnels : mais cela signifie aussi moins de temps et moins de gens pour faire mieux des activités de plus en plus exigeantes. On aurait pu penser que [...] s'il fallait traiter plus d'informations, alors il fallait plus de temps pour traiter plus d'informations. »<sup>6</sup> S'il y a davantage d'informations à prendre en compte et moins de temps pour le faire, il est impossible de conserver les mêmes méthodes, le rapport à l'information dans son fondement doit être ré-évalué. L'accessibilité des données permet une conception partagée de l'information, c'est-à-dire penser la connaissance d'une entreprise comme une œuvre collective, fruit d'écosystèmes des savoirs mêlant connaissances tacites et explicites individuelles au service du réseau ou du projet général.

Seule la connaissance circulaire peut permettre la disruption et la place pour de nouveaux référentiels. Nicolas Récapet du groupe Talan met en exergue la causalité entre la circularisation de l'information et une évolution critique interne et externe du travail<sup>7</sup>. Vers l'extérieur, il explique qu'il est temps de reconsidérer la vente de services pour l'envisager comme un transfert de compétences plutôt qu'une relation purement contractuelle et transactionnelle. Quant au fonctionnement intra-organisations, il s'agit de passer d'un système pyramidal avec des positions de « sachants » à un modèle collaboratif où l'on partage le savoir (le sien et celui des autres) grâce à l'existence de communautés. Le partage de savoirs peut représenter une perte de pouvoir et n'est que très rarement naturel dans une organisation professionnelle ou dans un simple travail d'équipe.

6 Enlart, S., Charbonnier, O. (2018). *Société digitale: Comment rester humain ?*. Dunod, page 57

7 New Work, *L'entreprise apprenante : bienvenue dans l'économie de la connaissance*, 9 et 10 avril 2019, Paris (France).

La circularisation de l'information est finalement la mise en pratique du dicton trivial « Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin ! ». Et elle questionne concrètement la définition de la performance humaine dans un contexte professionnel. Pour ce faire, le principe de gestion des connaissances doit s'extraire de l'idée selon laquelle l'acquisition de savoirs s'effectue via un traitement de l'information individualiste, exhaustif et linéaire pour s'inscrire dans un mode de fonctionnement structuré et basé sur le partage d'informations cohérentes et fiables avec l'ensemble des individus susceptibles d'en avoir besoin. En tenant ainsi compte de l'augmentation exponentielle de la masse d'informations disponibles et de la diversification des moyens de communication, la pérennité de la performance économique d'une entreprise risque d'être compromise si celle-ci ne tient pas compte des nouvelles réalités du monde du travail. La démocratisation de l'information et les changements sociaux et politiques en faveur de l'autonomisation des individus font partie des nouveaux paradigmes que Jeremy Rifkin considère comme essentiels. Il évoque l'idée de construire la résilience dans la nouvelle révolution industrielle que le monde est en train de vivre<sup>8</sup>.



Source : <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-018-0069-z>

Selon cette opinion dominante, il y a une relation inverse entre la quantité d'informations à prendre en compte et la performance en matière de prise de décision. Cela signifie qu'une quantité modérée d'informations peut améliorer la performance, tandis qu'une quantité excessive peut la diminuer. Cette relation est représentée par une courbe en forme de U inversé. (Driver et Streufert 1969 ; Driver et al. 1990 ; Schroder et al. 1967).

8 Les rendez-vous du futur, *Jeremy Rifkin : la 3ème révolution industrielle*, 6 février 2013, Paris (France).

## COMMENT PROMOUVOIR L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES DANS L'ORGANISATION ?

- 1. Établir un système de gestion des connaissances :** Un système de gestion des connaissances est une plateforme ou un système qui est utilisé pour collecter, stocker et diffuser les connaissances au sein d'une organisation. Il peut s'agir d'une plateforme numérique, telle qu'une application logicielle collaborative ou un système de gestion de documents, ou d'un lieu physique, tel qu'une bibliothèque ou un centre de ressources. L'essentiel est de créer un dépôt central d'informations auquel les employé·e·s peuvent facilement accéder et qu'ils ou elles peuvent utiliser.
- 2. Encourager la collaboration et la communication :** La collaboration et la communication sont essentielles au partage des connaissances. Encourager les employé·es à travailler ensemble et à partager leurs connaissances et leur expertise. Cela peut se faire par le biais de réunions d'équipe, de discussions de groupe et de forums en ligne.
- 3. Encourager l'apprentissage et le développement :** Offrir aux employé·es la possibilité d'apprendre et de développer de nouvelles compétences est important pour le partage des connaissances. Cela peut inclure des programmes de formation, des ateliers et d'autres activités de développement.
- 4. Favoriser une culture de partage :** Encourager une culture de partage des connaissances en reconnaissant et en récompensant les employé·es qui contribuent à la base de connaissances de l'organisation. Cela peut se faire par le biais de programmes de reconnaissance, de prix ou de toute autre forme de reconnaissance.

## B. LE RAPPORT AU TEMPS

### 1. L'ENJEU DU TEMPS PROFESSIONNEL : INTERRUPTION, URGENCE ET ADDICTION

Christiane Demontes, présidente du groupe de travail sur les « Nouvelles Formes d'Emploi » au sein du Labo de l'économie sociale et solidaire en France, rappelle que la plus grande valeur de toute entreprise c'est le temps<sup>9</sup>. En effet, l'enjeu du temps est inhérent à toute organisation du travail efficace. Avant d'être une contrainte de délai, de cadence ou de réactivité, le temps de travail est d'abord notre ressenti global du temps qui passe lorsque nous travaillons. Selon Olivier Lajous, Président BPI group, bien vivre au travail c'est bien vivre le temps du travail et la routine en est l'ennemi numéro un, ce qui explique qu'un navire militaire s'organise en quart par tiers<sup>10</sup>. Par ailleurs, en s'intéressant aux métiers touchés par l'essor numérique, nous constatons ce qui séquence le quotidien professionnel et rythme le temps au-delà de l'organisation préalable. Ce sont les informations qui nous parviennent sans que nous les ayons « cherchées » (par exemple la réception d'un email) et qui ne sont pas systématiquement opportunes mais entraînent bien souvent l'interruption de l'activité en cours et l'irruption d'une tâche à effectuer ajoutant une urgence à une autre. Les délais et le tempo de travail sont de plus en plus liés aux interruptions digitales multiformes et multicanales.

Dans les communications professionnelles, il est capital de différencier les synchrones qui ont un caractère intrusif et fortement engageant pour le destinataire (comme le téléphone ou les messageries instantanées), des asynchrones beaucoup moins directives si elles sont bien utilisées. Par ailleurs, dans le flot ininterrompu des sollicitations, nous oublions parfois que

<sup>9</sup> New Work, *Redonner du sens au travail*, 9 et 10 avril 2019, Paris (France).

<sup>10</sup> Le quart désigne la durée (par extension le rythme) de votre activité en mer. Pendant un quart, vous aurez une activité précise, travailler en « quart par tiers » signifie travailler un quart sur 3 avec les variations d'activités qui s'ensuivent. *Produrable, Travailler mieux pour vivre mieux !*, 9 et 10 avril 2019, Paris (France).

notre attention ne peut être portée que sur une chose à la fois et que notre seule possibilité d'en accomplir deux simultanément est d'en réaliser une de manière automatique. Une étude publiée en 2009<sup>11</sup> mettait en lumière les faiblesses des « multitâcheurs fréquents » : lorsqu'il leur a été demandé de réaliser concomitamment quatre tâches, ils avaient des difficultés pour filtrer les informations non pertinentes. Les informations ne circulaient pas bien entre la mémoire à court ou long terme et la mémoire de travail. Enfin, malgré l'habitude, ces « multitâcheurs fréquents » étaient déstabilisés chaque fois qu'ils devaient passer d'une activité à une autre et finissaient par perdre du temps.



Illustration du concept et de l'utilisation des outils de communication de manière synchrone et asynchrone.

<sup>11</sup> Eyal Ophir, Clifford Nass, and Anthony D. Wagner, *Cognitive control in media multitaskers*, PNAS, September 15, 2009, p. 15583-15587.

Il est évident que le Temps n'a pas été modifié, c'est bien notre ressenti du temps qui a été bouleversé et qui donne une impression d'accélération généralisée telle que l'a thématisée Paul Virilio. Déjà en 2004, 81% des dirigeants d'entreprises en France estimaient que les technologies de communication avaient créé un nouveau sentiment d'urgence lié à la rapidité de transmission de l'information et aux attentes qui en découlaient<sup>12</sup>. Et c'est bien notre rapport au temps qui structure nos comportements face au travail, notre manière de consommer, notre vision de la société et notre organisation avec les autres. La nature même des outils numériques et leur réactivité activent la libération de dopamine par la récompense immédiate que produit la réponse instantanée ou le « like » virtuel. Cela participe d'une addiction aussi bien individuelle que collective aux médias de communication et pourrait à terme, influencer sur nos rythmes biologiques et endocriniens<sup>13</sup>. À la question « Vous arrive-t-il, en l'absence de notification, d'appuyer sur le bouton « actualiser » afin de vérifier si vous n'avez pas, par hasard, manqué un nouvel e-mail ? » Thierry Venin<sup>14</sup> s'est aperçu que quasiment tous les participants à ses focus-groupes ont répondu oui ! Personne n'y était obligé, mais tout le monde l'avait fait.

## 2. LA TYRANNIE DES TEMPS COURTS AU DÉTRIMENT DE L'IMPORTANT

Ce rapport au temps redéfini crée de nouvelles peurs collectives : s'éloigner de sa messagerie ou se déconnecter le temps d'une réunion ou d'une pause-déjeuner, c'est prendre le risque de voir le nombre d'emails à traiter en urgence, d'appels en absences ou de notifications en tous genres se multiplier et de se trouver submergé par la masse d'informations à traiter ensuite. Cela explique également l'impossibilité vécue par certains de ne pas consulter leurs emails ou autres types de messages voire de ne pas y répondre durant

<sup>12</sup> Microsoft, *L'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur le développement du capital humain de l'entreprise*, 2004.

<sup>13</sup> François Géré, *Dictionnaire de la désinformation*, Armand Colin, 4 mai 2011.

<sup>14</sup> Thierry Venin, *Techniques de l'Information et de la Communication et risques psychosociaux sur le poste de travail tertiaire*, thèse de doctorat, Université de Pau, 2013.

une réunion. Finalement, il s'agit de ne plus jamais porter son attention sur un seul sujet ou une activité unique de peur de manquer l'urgence notifiée sur un autre canal ou de prendre du « retard » dans l'ensemble de son activité. C'est aussi le risque d'hésiter dans l'urgence : être sans cesse en réaction à quelque chose, vivre avec l'angoisse constante d'être peut-être en train de rater une information essentielle, c'est perdre de vue le sens des actions et leur place dans une stratégie globale et donc n'avoir à l'esprit que l'instant et l'urgent sans lien avec des finalités à plus long terme. La gestion du temps qui a toujours été essentielle dans l'ingénierie de projet implique dorénavant une gestion de l'urgence presque systématique.

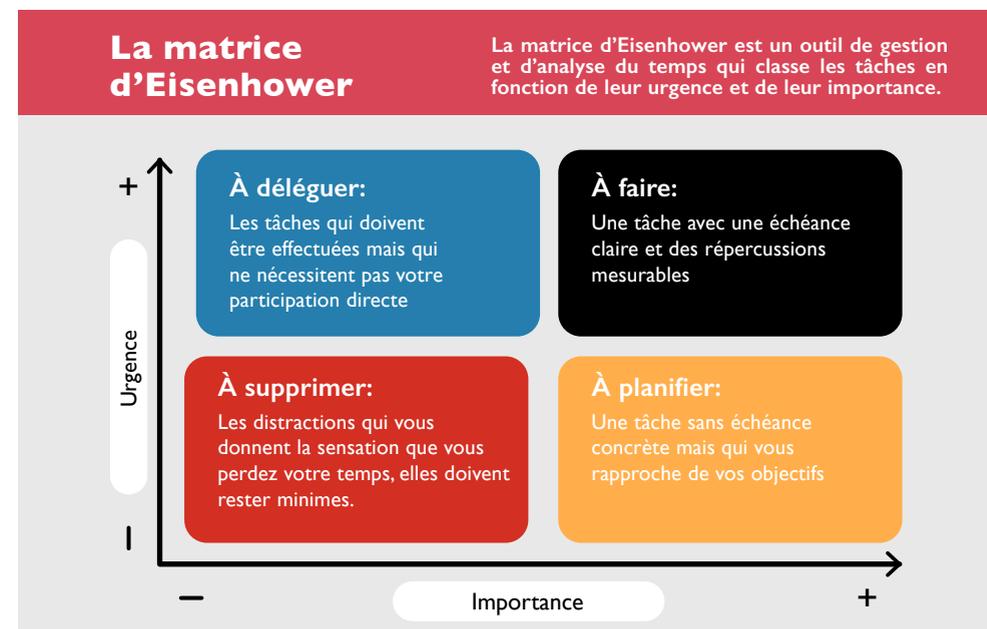
En effet, il est essentiel de distinguer les orientations stratégiques au service d'une vision orientée vers des résultats immédiats ou vers des bénéfices futurs. Se replier sur les enjeux à court terme, c'est agir en réaction à l'instant et ne pas penser son activité présente en regard de son potentiel futur et des objectifs globaux qu'elle peut servir avec une pertinence plus ou moins résiliente dans la durée. En nous laissant dicter notre rythme de travail et notre investissement professionnel par l'urgent, en oubliant de considérer l'importance d'une information, alors le hasard du temps laissé « libre » entre l'arrivée d'une urgence et la notification de la suivante détermine la profondeur, la qualité et le souci d'exactitude avec lesquels une information est traitée dans une situation donnée. Il est primordial de retrouver la capacité à s'émanciper du rythme des notifications pour organiser nos activités professionnelles selon la matrice d'Eisenhower<sup>15</sup>. Celle-ci distingue les activités importantes des activités urgentes : ces dernières requièrent une attention immédiate, sont souvent liées aux objectifs de quelqu'un d'autre avec une échéance donnée et nous arrivent par notifications inopinées.

<sup>15</sup> La matrice d'Eisenhower est un outil de priorisation inventé par Dwight David Eisenhower le 34ème président des Etats-Unis.



Comment alors reconnaître les activités importantes ? Tout d'abord, elles permettent d'avancer vers ses objectifs propres et souvent à moyen et long terme. On les approche communément de manière stratégique dans un environnement calme et propice à la concentration. Le niveau d'importance est généralement mesuré par une approche du risque. Avoir systématiquement en tête le degré d'importance d'une tâche peut nous permettre d'aller à l'encontre de notre tendance naturelle à porter notre attention sur l'immédiat pour nous concentrer sur l'essentiel.

N'oublions pas que l'un des grands enseignements d'Eisenhower est de déléguer ou reporter toute tâche urgente mais non importante. Consacrer du temps aux activités importantes et non urgentes est ce qui apporte le plus de satisfaction car cela ne crée pas de stress et nous permet de progresser vers nos objectifs propres. La capacité à hiérarchiser les activités est de plus en plus précieuse et distinguer l'important de l'urgent est primordial dans un monde qui nous pousse à la vitesse et à l'immédiateté.



### 3. L'AGILITÉ À TOUT PRIX, LA COMPÉTITION DU TEMPS

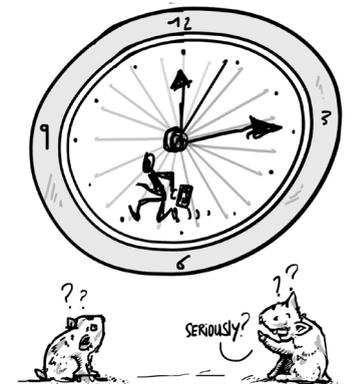
La tentation de répondre à la complexité de plus en plus forte des organisations professionnelles par une multiplication et une complication des processus communicationnels est attirante pour une parade immédiate mais inefficace sur le long terme. En effet, un système compliqué repose sur une vision mécaniste du collectif et des liens de causes à effets prédictibles, c'est le taylorisme par excellence : normalisation de procédures, réductions des risques au maximum, capacité d'innovation ou d'adaptabilité égales à zéro. À ne pas confondre avec un environnement complexe qui est composé de liens de causes à effets entremêlés. C'est l'entreprise agile : organisme vivant auto-adaptiste, consciente qu'elle va changer mais dont les cycles ont une fin non prévisible. Ses spécificités sont l'adaptation et le pilotage dynamique dans un cadre permettant la liberté de travail et la volonté d'amélioration continue. Ce concept d'agilité de l'entreprise vient du monde digital et des start-ups capables de revoir leur business model fréquemment et rapidement. Cependant, l'agilité est désormais une ambition partagée dans tous les types d'organisation.

Simultanéité, immédiateté, vitesse, ubiquité, urgence, instantanéité sont devenues des termes professionnels banalisés dans un environnement de chrono-compétitivité globale. Quand un délai d'une semaine était satisfaisant pour répondre à une lettre, nous attendons aujourd'hui un retour quasi-instantané à toutes les sollicitations numériques. Francis Jauréguiberry pointe que, dans un monde d'interconnexion généralisée, la connexion s'est convertie en norme pour tous les emplois y compris ceux nécessitant concentration et continuité d'exécution, et une réactivité non immédiate est soumise à justification voire excuse<sup>16</sup>. Les envois automatiques de nos

<sup>16</sup> Francis Jauréguiberry, *La déconnexion aux technologies de communication*, La Découverte, avril 2014, p. 15-49.

boîtes mails justifiant en une seconde la non-imminence de la réponse en sont la preuve. L'activation de cette option, qui n'était il y a quelques années, nécessaire que lors d'absences prolongées comme des congés, est de plus en plus courante pour une absence de quelques heures pendant lesquelles nous serions privés de connexion.

La numérisation du travail implique d'être en mesure de gérer les changements permanents, d'être capable de travailler en interactivité constante et de réagir de manière instantanée. Attention cependant, l'agilité permise par des outils du plus en plus performants ne devrait pas être synonyme « d'esclavagisme digital ». Et pourtant, 78% des cadres pensent que les TIC engendrent un nombre croissant de tâches à traiter en dehors des horaires ou lieux de travail<sup>17</sup>. De fait, les évolutions technologiques provoquent des chamboulements au sein de la nature même des modes de travail et ceux-ci semblent imposer une disponibilité continue et incitent les individus à être de plus en plus connectés. Déjà en 2014, 60% des cadres français affirmaient consulter leurs emails professionnels durant leurs congés conduisant à une forte porosité entre vie personnelle et vie professionnelle. La même proportion disait aussi consulter ses emails professionnels le soir<sup>18</sup>. L'agilité est à l'origine une méthode de travail permettant d'augmenter la satisfaction des clients mais aussi celle des équipes de développement donc la réactivité est à construire collectivement en repensant la culture organisationnelle et non pas à imposer à tous et toutes comme un diktat de l'instantanéité.



<sup>17</sup> Francis Jauréguiberry, *Déconnexion volontaire aux technologies de l'information et de la communication*, 2013, p. 5.

<sup>18</sup> Baromètre « qualité de vie au travail 2014 » de la CFE-CGC réalisé par OpinionWay auprès de cadres français.

## COMMENT FAIRE FACE À LA SENSATION QUE TOUT EST URGENT DANS VOTRE MILIEU PROFESSIONNEL ?

- 1. Hiérarchiser les tâches** : Lorsque vous avez une longue liste de choses à faire, il est facile de penser que tout est urgent. Une façon de contrer ce sentiment est de prendre le temps d'évaluer chaque tâche et de déterminer son niveau d'importance. Vous pouvez utiliser un système comme la matrice d'Eisenhower pour classer les tâches en trois catégories : urgentes et importantes, importantes mais pas urgentes, urgentes mais pas importantes, ou ni urgentes ni importantes. Cela peut vous aider à vous concentrer sur les tâches les plus importantes et à minimiser le sentiment d'urgence.
- 2. Fixer des frontières** : Il est important de fixer des limites quant au moment et à la manière dont vous répondez aux courriels et autres demandes afin de gérer efficacement votre charge de travail. Par exemple, vous pouvez ne consulter vos courriels qu'à certains moments de la journée ou désigner certains blocs de temps comme des zones « sans courriel ». Vous éviterez ainsi d'avoir l'impression de devoir être toujours disponible et vous disposerez de l'espace nécessaire pour vous concentrer sur votre travail.
- 3. Communiquer avec votre équipe** : Si vous vous sentez dépassé·es par le sentiment que tout est urgent, il est important de communiquer avec votre équipe sur l'importance d'établir des priorités et de fixer des limites. Encouragez votre équipe à faire de même et envisagez d'établir des lignes directrices à l'échelle de l'équipe pour gérer les charges de travail. Cela peut contribuer à créer une culture de productivité durable et à prévenir l'épuisement professionnel.

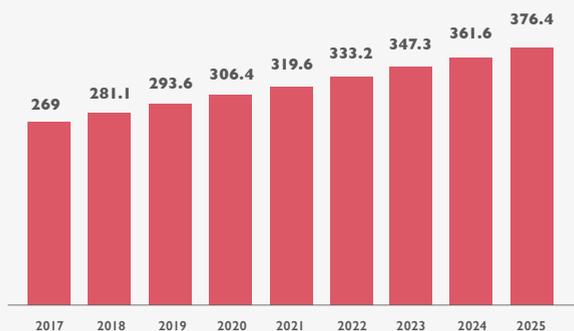
- 4. Faire des pauses** : Il est important de faire des pauses tout au long de la journée pour se ressourcer et se recentrer. Cela peut contribuer à réduire le stress et à améliorer votre productivité globale. Veillez à vous éloigner régulièrement de votre travail pour vous étirer, faire une promenade ou faire autre chose qui vous aide à vous détendre et à vous ressourcer.
- 5. Chercher du soutien** : Si vous vous sentez dépassé·es, n'ayez pas peur de demander de l'aide. Parlez à votre supérieur·e, aux RH ou à un·e professionnel·le de la santé mentale de votre charge de travail et de ce que vous ressentez. Ils·elles peuvent vous aider à trouver des moyens de mieux gérer votre charge de travail et de réduire le sentiment d'urgence.

## C. UN VIRAGE MANAGÉRIAL NÉCESSAIRE

### 1. LA FIN DES SYSTÈMES VERTICAUX FILTRANTS

Le volume d'informations disponible à l'Homme est depuis longtemps supérieur à sa capacité de savoir, la notion de surcharge, l'idée de « trop » vient de l'obligation d'intégration d'une excessive quantité d'informations. Dans les milieux professionnels, les modes de partage ou de contrôle d'informations sont des marqueurs managériaux forts souvent construits sur un excès communicationnel dévastateur. Si on a longtemps espéré que l'accessibilité technique des outils numériques conduirait à un usage collectif raisonné, le résultat est bien celui d'une production toujours plus grande de communications. En moyenne, chaque collaborateur<sup>19</sup>, soit pour une journée de travail de 9h, reçoit un email environ toutes les 6 minutes<sup>20</sup>. Chacun étant à un clic de l'autre, les filtres ascendants ou descendants spécifiques des systèmes hiérarchiques forts disparaissent petit à petit entraînant une information largement diffusée et donc exponentiellement augmentée à tous les niveaux de l'organigramme ou de la pyramide.

Nombre d'e-mails envoyés et reçus dans le monde de 2017 à 2025 (en milliards)



(Source: Statista, Internet demographics & use)

La pertinence de la gestion de manière linéaire et l'efficacité des systèmes hiérarchiques verticaux sont de plus en plus remis en cause à trois niveaux :

1. L'essor du tout digital ainsi que la portée des outils numériques tout d'abord,
2. La logique humaine naturellement individuelle,
3. L'avidité d'autonomie des générations nouvellement arrivées sur le marché du travail.

Ces trois éléments affaiblissent de plus en plus les fonctions filtrantes et renforcent le management transversal pour accentuer les organisations collaboratives, la construction en projet et le fonctionnement en réseau. Plus encore, l'accélération du temps et la nécessité d'agilité dont nous avons parlé précédemment appellent une modification obligatoire des processus décisionnels internes et externes car l'organisation pyramidale repose sur des process beaucoup trop longs et trop filtrés, ce qui la rend incapable d'agir sur les signaux faibles. Pour être agile, une organisation se doit d'appliquer le principe de subsidiarité à la plupart des décisions et autoriser la prise de risque comme le droit à l'erreur aux plus bas niveaux. Faute de quoi, elle doit accepter d'être toujours à contretemps et en retard face à ses concurrents.

Comme évoqué auparavant, les modes de management verticaux ont longtemps été basés entre autres, sur l'asymétrie de l'information et le pouvoir relatif à celle-ci. La rétention d'informations se pratique encore quand il s'agit des décisions stratégiques descendantes, mais dans le cas de la connaissance générale, la société numérique entraîne de nombreux changements de fond dans le monde du travail. C'est notamment le cas mis en avant par Caroline Sauvajol-Rialland du web 2.0 : la démocratisation de l'information engendre une transformation de « l'information-pouvoir » (donnée maîtrisée, contrôlée avec peu

<sup>19</sup> The Radicati group, *Email Statistics Report 2015-2019*, Mars 2015.

<sup>20</sup> Nous considérons la durée de travail journalière inscrite dans la directive européenne sur le temps de travail (2003/88/CE) de maximum 8 heures et nous ajoutons une pause déjeuner de 1'heure.

d'interactions) vers une « information-influence » (en circulation libre, produite horizontalement et se surajoutant les unes aux autres )<sup>21</sup>. En d'autres termes, l'information étant dorénavant à disposition de tous, elle influe en continu sur les cadres de références et les connaissances collectifs. Le pouvoir d'influence n'est plus lié à la possession d'informations mais dépend à présent des capacités de filtrage et de traitement d'informations de chacun.

## 2. LA NOTION D'ESPACE ET LE TRAVAIL À DISTANCE

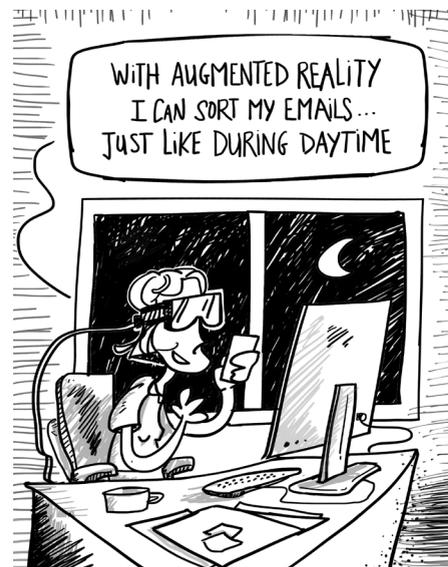
La technologie numérique permet de fragmenter ou de réorganiser les tâches. La charge de travail devient de moins en moins prévisible et de nouveaux modèles organisationnels facilitant la mobilité font leur apparition, comme l'approche par projet et le fonctionnement en réseau. La frontière de plus en plus floue entre les sphères professionnelles et privées encourage de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles formes d'emploi dites « à distance » comme le télétravail ou le travail nomade. Ces nouvelles organisations collectives sont souvent mises en place pour servir les besoins individuels comme la réduction des temps de trajets, l'économie des frais quotidiens, la flexibilité pour des rendez-vous personnels ou encore le fait de pouvoir travailler dans des lieux plus calmes. Cependant, la distance de fait ne résout pas autant que l'on pourrait l'imaginer les problématiques induites par les interruptions constantes dans le travail. En effet, plus le travail à distance se développe plus l'espace se réduit figurativement : les technologies permettent aisément l'irruption de personnes éloignées géographiquement dans l'environnement de travail digital de leurs collègues ou collaborateurs.

21 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 40.

Via les outils digitaux, le management à distance devient très individualisé et le contrôle constant d'une facilité déconcertante. La traçabilité informatique est presque sans limite et chaque salarié e s peut être surveillé en temps réel ou différé sur chacune de ses actions. Le niveau d'utilisation de ces moyens de contrôle positionne le curseur entre le management par les moyens ou par les résultats. Dans le cadre du management par les moyens, on observe d'un côté un contrôle des usages par les managers (illustré par l'expression « avoir à l'œil ses équipes ») et de l'autre, un contrôle de l'image aigu : un phénomène de « window dressing », de « mise en vitrine » par les salarié e s (illustré à son tour par l'expression « se faire bien voir »). L'hyper connexion est dans ce cas, la résultante d'un jeu logique et la situation se pérennise car les collaborateur rice s pensent y voir un avantage. Par ailleurs, ce présentisme digital renforce une forme de connexion addictive (déjà fortement présente chez les jeunes générations avant leur entrée dans le monde du travail) qui se développe chez les travailleurs, toutes tranches d'âge confondues.

Puisque à l'ère digitale tout est possible, il est désormais attendu de pouvoir jongler avec les outils de travail comme avec les espaces de travail : alterner le télétravail, le travail nomade et la présence au siège en fonction des besoins professionnels, des liens humains et des obligations personnelles. Il est indispensable de prendre en compte les enjeux techniques à la fois relatifs à l'épanouissement des collaborateur rice s mais aussi bien évidemment de considérer à chaque étape la satisfaction-clients/usagés/bénéficiaires et les objectifs de l'organisation. Dans les faits, avec la digitalisation du monde, le travail n'est plus un endroit mais ce que l'on fait. Afin que cette modification profonde du paradigme des espaces n'encourage pas l'hyper connexion non productive que nous avons mentionnée plus haut, l'exemplarité du ou de la dirigeant e et le management par la confiance sont plus que jamais primordiales pour le bien de ses équipes mais surtout pour celui de son entreprise.

En effet, les entreprises avec les meilleurs résultats sont celles dont les dirigeants dorment plus de 8h par nuit et/ou pratiquent une activité physique plus de 3h par semaine. De même, lorsque le ou la dirigeant e vient travailler en étant malade (présentisme), les résultats de l'entreprise sont moins bons que la moyenne<sup>22</sup>.



### 3. LE SENS DU TRAVAIL À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Pour attirer les talents d'aujourd'hui surqualifiés, par rapport au numérique, une organisation doit soigner sa marque employeur et proposer une qualité de vie au travail importante. Elodie Brisset, co-fondatrice du réseau social d'entreprise OURCO, rappelle que le bien-être au travail repose sur 3 axes :

1. l'environnement de travail qui se numérise de jour en jour,
2. le sens de notre action professionnelle (le but et la vision de l'organisation),
3. l'engagement individuel construit sur la motivation, l'autonomie et les ressources (compétences, temps, soutien, etc.)<sup>23</sup>

22 Harmonie Mutuelle, Soregor, Viavoice, *Observatoire sur la santé et le bien-être des chefs d'entreprise en pays de la Loire*, 22 juin 2017.

23 Produrable, *Qualité de vie au Travail et performance opérationnelle*, 9 et 10 avril 2019, Paris (France).

24 New Work, *Travailler mieux pour vivre mieux !*, 9 et 10 avril 2019, Paris (France).

Pour lier ces trois axes, selon Gwennaële Chabroulet d'ARP Astrance, puisque les évolutions digitales touchent la nature même des modes de travail, il faut désormais considérer le parcours des collaborateurs depuis la sortie de leurs domiciles en tenant compte des temporalités différentes et différenciées des activités professionnelles tout au long de la journée<sup>24</sup>. Le lieu du travail n'est plus le siège de l'organisation mais bien l'environnement numérique mis à disposition des collaborateurs, de fait nous travaillons dès que nous sommes connectés. La digital workplace est donc à penser au service d'une logique d'utilisation individuelle mais également au service d'une efficacité collective (gestion collaborative des documents, outil de gestion collective de tâches, etc.).

Face à tous ces changements, on assiste à l'émergence de nouveaux business modèles. Ces derniers tentent de répondre à la fois aux mutations du monde du travail et aux aspirations des nouvelles générations qui rentrent les unes après les autres dans la vie active. Selon Caroline Sauvajol-Rialland, les générations X, Y et Z ne s'investissent pas de la même manière dans le travail que leurs aînés car elles n'y placent pas le fondement de la réussite sociale et de la réalisation de la personne<sup>25</sup>. Il s'agit alors de construire de nouvelles valeurs au sein de l'entreprise qui répondent à ces dissemblances générationnelles et de repenser le sens même de l'action de toute l'organisation au service d'une vision et autour d'enjeux et non plus de pouvoirs individuels. Par exemple, 59% des jeunes en recherche d'emploi pensent que travailler dans l'économie sociale et solidaire répondrait à leurs attentes, tandis qu'uniquement 23% des jeunes pensent que travailler dans une entreprise marchande permet de « se sentir utile pour la société »<sup>26</sup>. Les talents d'aujourd'hui donnent une importance croissante aux relations sociales, aux logiques de contribution et d'échange et à l'idée de quête de sens dans la réalisation du travail, ces préoccupations s'illustrant avec des organigrammes moins hiérarchiques, des réseaux moins figés et avec le développement des politiques de responsabilité sociétale des entreprises.

25 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 53.

26 Étude Avise-Cesor, *Perception des jeunes sur l'emploi dans l'ESS*, avril 2014.



Il est désormais évident que l'amélioration de la performance économique passe par l'amélioration de la performance humaine. Il est de plus en plus question de leadership sain ou éthique, en remplaçant la direction des tâches par le fait de créer les conditions de réalisation optimales. Citons des exemples de leviers pour augmenter le sens du travail : la possibilité de mettre en place des programmes de mécénat de compétences interne ou externe, l'agencement de l'environnement de travail phygital pour fluidifier les échanges physiques et digitaux à l'aide des apports neuroscientifiques pour favoriser l'esprit d'équipe et les liens transversaux au service d'une action collective, ou encore le management grâce aux nudges. Ce terme signifiant « coup de pouce » en anglais se base sur notre naturelle irrationalité en matière de choix. L'être humain voit en effet ses décisions affectées par des heuristiques, mécanismes de pensée construits sur nos émotions, l'environnement ou le contexte pour prendre des décisions extrêmement rapides, qui peuvent nous guider vers des choix positifs sans porter atteinte au libre-arbitre de chacun.

## QU'EST-CE QU'UN « NUDGE » ?

Le nudge est une forme subtile de persuasion ou d'intervention qui vise à influencer le comportement des individus dans une direction particulière, sans recourir à une forme manifeste de coercition ou de manipulation. Le concept de nudge a été popularisé par l'économiste Richard Thaler et le juriste Cass Sunstein dans leur livre «Nudge : Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness».

Dans le contexte psychologique, un nudge est généralement utilisé pour modifier le comportement des personnes d'une manière spécifique, sans changer leurs motivations ou leurs valeurs sous-jacentes. Par exemple, Par exemple, dans le contexte de la sécurité routière, il est possible d'utiliser des arbres plantés de manière à donner l'impression visuelle que la vitesse augmente à l'approche d'un virage, afin d'inciter les conducteurs à ralentir et à prendre le virage plus prudemment. Un nudge peut également être utilisé pour encourager les gens à faire des choix plus sains en modifiant la façon dont la nourriture est présentée dans une cafétéria.

Le nudge repose sur l'idée que les gens sont souvent influencés par leur environnement et le contexte dans lequel ils prennent leurs décisions, et que de petits changements dans ce contexte peuvent avoir un impact important sur leur comportement. L'objectif d'un nudge est d'aider les gens à prendre de meilleures décisions pour eux-mêmes, en leur fournissant les informations et les outils dont ils ont besoin pour faire des choix éclairés.

Pour en savoir plus sur le concept de nudging, nous vous recommandons de lire l'article suivant, publié dans notre magazine : <https://sustainabilitymag.lu/eco/a-la-une/nudge>

Cet article informatif se penche sur les principes et les applications du nudging et fournit un aperçu complet de cette approche influente pour façonner le comportement.

**2**

**DU DÉSARROI  
INDIVIDUEL**

**AUX EFFETS  
CONTREPRODUCTIFS  
COLLECTIFS**

# 2 DU DÉSARROI INDIVIDUEL AUX EFFETS CONTREPRODUCTIFS COLLECTIFS

## A. USAGE DES OUTILS NUMÉRIQUES

### 1. BESOIN DE FORMATION À TOUS LES NIVEAUX

Nous avons constaté précédemment que l'accès à l'information est maintenant facilité pour tous. Ce n'est qu'en partie vrai, car notre usage des outils de recherche ou de filtrage nous donne accès en priorité à l'information la plus populaire ou celle référencée le plus efficacement. Être assuré de trouver l'information vérifiée, utile et valide pour une situation particulière est autrement plus compliqué. En effet, comme le rappelle Jacques Attali, auteur et économiste français, « quiconque a essayé un jour d'entrer dans Internet sait qu'il ne faudrait pas parler d'autoroutes de l'information mais plutôt de labyrinthes »<sup>27</sup>. La nécessité de compétences individuelles face à la déferlante numérique est donc bien réelle. La transformation numérique accroît le risque qu'une proportion importante des personnes n'ayant pas encore acquis les compétences élémentaires perdent leur employabilité dans la nouvelle « digital workplace ». Le développement du tout numérique exigera l'adaptation des savoir-faire existants. Par conséquent, les travailleurs doivent dès à présent renforcer leurs connaissances numériques pour mener à bien leurs tâches actuelles dans les conditions digitales futures.

27 Jacques Attali, *Les labyrinthes de l'information*, Le Monde, 9 novembre 1995, p. 18.

L'impact de la numérisation va au-delà du lieu de travail car elle transformera bon nombre des compétences requises dans les années à venir. Plutôt que de simplement consommer de la technologie, il est nécessaire de développer une culture où tous les citoyens sont familiers, flexibles et créatifs avec les outils et les données afin qu'ils puissent en tirer des bénéfices. L'éducation numérique doit commencer dès le plus jeune âge : l'accès à la formation à des compétences générales et d'autres plus pointues telles que la programmation et le codage informatique est importante pour tous les citoyens, y compris les étudiants, les travailleurs et les demandeurs d'emploi. Des perspectives à long terme s'imposent, anticipant les besoins en atouts digitaux des générations futures ainsi que les évolutions des secteurs et des entreprises. Le lien entre les normes actuelles d'éducation, de formation professionnelle et les types de compétences nécessaires à l'ère numérique doit être revu et modifié en conséquence.<sup>28</sup>

Partageant ce constat du raccourcissement important des cycles d'obsolescence des compétences, François Neveu de Clustree met en avant la responsabilité des organisations dans l'employabilité présente et future de leurs collaborateurs. En parallèle, Yaël Guillon d'Imfusio constate que les propositions de formations professionnelles actuelles ne sont pas adaptées car elles sont calibrées sur les besoins passés et omettent les enjeux du futur proche et de l'apprentissage immédiat<sup>29</sup>. Les catalogues de formations professionnelles sont malheureusement majoritairement construits pour enseigner des compétences quasiment prescrites. Enfin, alors que l'expansion numérique ne semble pas connaître de limite en s'accroissant sans cesse et que les compétences nécessaires sont de plus en plus spécifiques, les formations de ce secteur, elles, baissent d'année en année. Seules 7% des formations professionnelles suivies dans le secteur privé en 2016 au Luxembourg concernent le domaine informatique et bureautique (contre 13% en 2005)<sup>30</sup>. En 2018, 21% des DRH françaises pensent déjà que le déficit de compétences clés est une réalité<sup>31</sup>.

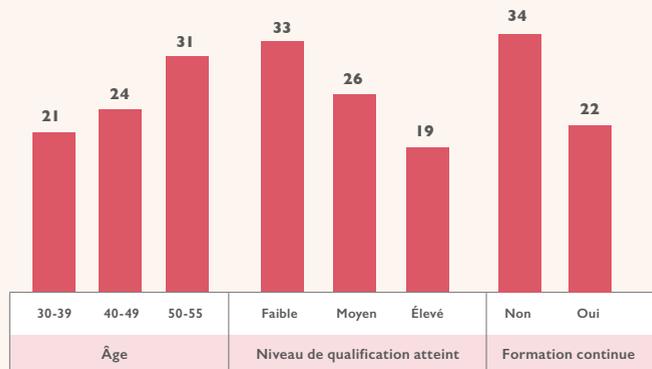
28 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Foundation Seminar Series 2016: The impact of digitalisation on work*, 2016, Luxembourg (Luxembourg).

29 NewWork, *L'entreprise apprenante : bienvenue dans l'économie de la connaissance*, 9 et 10 avril 2019, Paris (France)

30 Institut national pour le développement de la formation professionnelle continue, observatoire de la formation

31 Cegos, *Baromètre international Transformations, compétences & learning*, juin 2018.

Obsolésence des compétences par groupe de travailleurs (%)



(Source: Enquête pilote du Cedefop sur l'obsolésence des compétences (2011))

## 2. ZOOM SUR LE « CÔTÉ SOMBRE » DES EMAILS

Les outils numériques en eux-mêmes n'ont pas d'impacts négatifs ou positifs : c'est bien leur usage ou leur mésusage qui peut être problématique. Il est urgent d'apprendre à choisir les outils adaptés à chaque situation et d'adopter le media approprié. Prenons l'email par exemple : grâce à ses faibles coûts financiers directs et sa capacité d'abolition des frontières temporelles et géographiques, il s'est imposé depuis la fin des années 1990 comme l'outil universel des communications professionnelles. En 2018, 281 milliards d'emails (hors spams)<sup>32</sup> ont ainsi été échangés chaque jour dans le monde, soit l'équivalent de 325 231 emails envoyés par seconde. Tous ces échanges sont-ils utiles et indispensables ? C'est peu probable puisque 80% des emails émis ne sont jamais ouverts par leur(s) destinataires(s)<sup>33</sup>. Cette proportion étonnante d'emails non consultés s'explique entre autres, par des habitudes collectives et des usages peu à propos de l'outil email. Cette appropriation erronée et abusive de l'email représente autant une contribution importante

32 The Radicati Group, *Email Statistics Report 2019-2023*, 25 février 2019.

33 Céline Deluzarche, *Quelle est l'empreinte carbone d'un e-mail ?*, Futura-sciences.

au phénomène de surcharge info- communicationnelle qu'un coût écologique conséquent pour la planète. Si l'énergie fournie à une voiture était des emails, il ne lui faudrait que 6,5 secondes pour faire le tour de la Terre<sup>34</sup>.



L'intérêt majeur de l'email est son caractère asynchrone car il permet normalement à chaque utilisateur de traiter l'information qu'il reçoit dans le respect de ses disponibilités et de son organisation sans être soumis à la disponibilité concomitante des autres. Le délai normal de réponse à un email devrait être entre 24 et 72h. Au contraire du téléphone ou de la messagerie instantanée, il n'est nullement sensé être utilisé pour exprimer l'urgence. Comme le rappelle Caroline Sauvajol-Rialland, l'email doit en principe permettre d'agir en différé et ainsi réduire les intrusions synchrones, limiter les interruptions et offrir une possibilité d'organisation renforcée du travail<sup>35</sup>. Or, dans les faits, il est courant de laisser sa boîte email ouverte en fond d'écran et d'être interrompu par des notifications visuelles et sonores dès l'arrivée d'un nouveau courrier. La majeure partie du temps, peu de professionnels paramètrent ces notifications et il n'existe donc aucune distinction de traitement de messages. Aussi, nous sommes dérangés de la même manière par une demande importante

de nos collaborateurs ou par une newsletter automatique, par un client qui nécessite notre expertise directe ou par une communication adressée en copie « pour information » à une équipe complète.

34 Calcul basé sur les chiffres du média dédié à l'action face aux changements climatiques au Québec « un point cinq ».

35 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 75-76.

La normalisation de l'email dans les relations professionnelles implique pour tous une obligation de manier des informations écrites, traçables et donc une logique contractuelle non conventionnelle. Ces « preuves » dans la relation de travail encouragent parfois à l'ajout (trop) facile de destinataires en copie afin de partager, voire noyer les responsabilités ou encore afin d'obtenir plus de reconnaissance de son travail. Ces messages de visibilité ou de protection (messages parapluies) ne sont pas directement utiles à l'activité professionnelle et génèrent une multiplication des communications importantes et inutiles. Par ailleurs, cette dispersion de l'information provoque facilement de l'incompréhension et des difficultés d'interprétation, voire des malentendus et l'escalade de conflits, ce qui détériore les relations entre individus et la performance d'une équipe. Préférer l'écrit pour se protéger fait perdre beaucoup de temps, diminue fortement l'efficacité dans la résolution d'un problème ou la prise de décision et permet une communication moins riche dans l'échange.

### 3. DE LA FRACTURE NUMÉRIQUE DES COMPÉTENCES À CELLE DE LA CONNEXION

Avec la démocratisation des outils digitaux, Francis Jauréguiberry, sociologue spécialiste des usages des technologies de l'information et de la communication, met en exergue l'inversion de la notion de fracture numérique des compétences à celle de la connexion. Selon lui, dans les années 1990, à l'arrivée des ordinateurs et d'Internet, le fait de ne pas pouvoir se connecter au web (à l'époque synonyme de progrès, d'expérience inédite et d'ouverture au monde) était ressenti comme une injustice. Les « infos-pauvres » de la société numérique étaient ainsi incarnés par les personnes privées de l'accès matériel au réseau et ne disposant pas des compétences techniques minimum pour s'en servir. Cependant, au début du 21<sup>ème</sup> siècle, cette fracture numérique d'accès face au « world wide web » s'amoindrit. De 2000 à 2012, la proportion des ménages avec un accès Internet au Luxembourg passe, par exemple, de 25% à 93%<sup>36</sup>. Il reste alors du concept de première fracture numérique « l'inégalité

d'usage et d'appropriation où l'idée transversale est que la capacité des individus à s'approprier pleinement les technologies de l'information et de la communication est très inégalement répartie et dépend grandement non seulement de leur capital économique, mais aussi de leur capital culturel et cognitif »<sup>37</sup>.

La deuxième fracture numérique va, quant à elle, survenir lors d'un phénomène postérieur touchant cette fois les « infos-riches » du début des années 2000. Il s'agit là de ce que Francis Jauréguiberry définit comme une « nausée télé-communicationnelle et fatigue technologique »<sup>38</sup>. Le constat révélé par ces « symptômes » est le suivant : même si les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont bien synonymes d'accès à une richesse de savoirs, elles sont également une source de sollicitations non-désirées voire non-contrôlées, de nouvelles formes d'addiction et de surveillance. Les « nouveaux riches » du numérique sont à alors incarnés par les personnes en mesure de se déconnecter comme bon leur semble. En d'autres termes,

ces personnes peuvent choisir de se soustraire librement à la réception d'informations ou de toutes télécommunications intrusives. Dès lors, les nouveaux « infos-pauvres » sont aujourd'hui les individus n'ayant pas le loisir de se déconnecter et donc soumis à la digitalisation de la société ainsi qu'au sentiment d'urgence et aux interpellations continues qui en découlent.

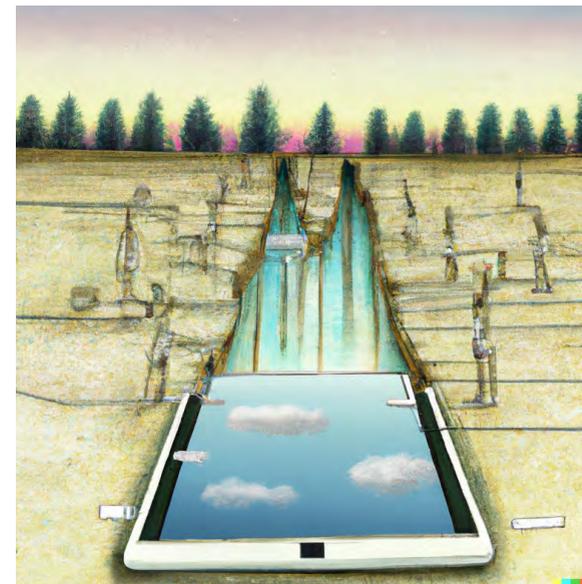


Illustration Digital divide (source: Dall-E)

36 Marie-Jo Airoldi, *Le comportement des Luxembourgeois face aux nouvelles technologies de l'information et de la communication depuis le début des années 60*, STATEC, 10 décembre 2012.

37, 38 Francis Jauréguiberry, *La déconnexion aux technologie de communication*, avril 2014, La Découverte, p. 15-49.

Les « infos-pauvres » contemporains ne peuvent pas s'extraire du rythme technologique continu. En effet, la peur ou le risque réel de commettre une faute professionnelle grave ou d'être reconnu responsable d'un contrat manqué ou d'une mauvaise décision provoque des comportements symptomatiques d'une dépendance aux outils numériques. Le smartphone est le fleuron de cette connexion ATAWAD (AnyTime, AnyWhere, Any Device), il se transporte partout, est synchronisé avec tous nos outils professionnels : agenda, emails, messagerie instantanée, etc. et personnels : réseau sociaux, moyens de paiement, carte de transport, etc. Grâce à des applications faites sur mesure, il permet une connexion optimisée et permanente sans distinction entre les temps professionnels et les temps privés ou même entre le jour et la nuit. La peur de déconnexion est alors incarnée par l'objet smartphone et l'angoisse de l'oublier ou de ne plus pouvoir recharger sa batterie porte un nom : la nomophobie, néologisme créé à partir de la contraction de « no mobile phobia ». Selon TNS Ilres, 26% des résidents Luxembourgeois déclaraient en 2018 qu'ils seraient incapables de se passer de leur téléphone pendant 48h, ce pourcentage montait à 38% chez les 16-24 ans.



## 10 TECHNIQUES POUR CONTRER LES ASPECTS NÉGATIFS DES E-MAILS.



- 1. Utiliser des filtres anti-spam** : La plupart des programmes de messagerie intègrent des filtres anti-spam qui permettent d'identifier et de bloquer les messages indésirables. Vous pouvez personnaliser ces filtres selon vos préférences et les entraîner à reconnaître le spam en marquant les messages indésirables comme tels.
- 2. Être prudent avec les liens et les pièces jointes** : Veillez à ne pas cliquer sur des liens ou télécharger des pièces jointes provenant de sources inconnues ou suspectes, car elles peuvent contenir des logiciels malveillants ou mener à des attaques de phishing.

- 3. Utiliser des mots de passe forts** : Utiliser des mots de passe forts et uniques pour vos comptes de messagerie, et activez l'authentification à deux facteurs si elle est disponible. Cela peut contribuer à protéger vos comptes contre le piratage.
- 4. Gérer votre boîte aux lettres électronique** : Réserver des moments réguliers pour consulter vos e-mails, et essayez d'éviter de les consulter constamment tout au long de la journée. Utiliser des outils tels que des filtres et des étiquettes pour organiser vos messages et donner la priorité aux plus importants.
- 5. Utiliser d'autres canaux de communication** : Envisager d'utiliser d'autres canaux de communication, comme la messagerie instantanée ou la vidéoconférence, pour une communication rapide et informelle. Cela peut contribuer à réduire le volume des e-mails et à les rendre plus faciles à gérer.
- 6. Se désinscrire des listes d'e-mails indésirables** : Si vous recevez beaucoup de spams ou d'e-mails indésirables, rechercher un lien de désinscription dans le message ou contacter l'expéditeur pour lui demander de vous retirer de sa liste d'e-mails.
- 7. Utiliser une adresse électronique distincte pour les comptes en ligne** : Pour protéger votre adresse électronique principale des spams et des attaques de phishing, envisager d'utiliser une adresse électronique distincte et à usage exclusif pour les comptes et les inscriptions en ligne.

**8. Utiliser un client de messagerie doté de fonctions de sécurité intégrées :**

Certains clients de messagerie, tels que Gmail, intègrent des fonctions de protection contre les spams et les attaques de phishing. Par exemple, Gmail utilise l'apprentissage automatique pour détecter et bloquer les spams, et fournit également des avertissements pour les liens et les pièces jointes potentiellement dangereux.

**9. Utiliser un courrier électronique crypté :**

Si vous devez envoyer des informations sensibles ou confidentielles par courrier électronique, envisager d'utiliser un service de courrier électronique crypté qui offre une couche de sécurité supplémentaire. Cela peut contribuer à protéger la confidentialité de vos messages et à empêcher tout accès non autorisé.

**10. Faites attention aux tactiques d'ingénierie sociale :**

Les spécialistes de l'hameçonnage et autres cybercriminels utilisent souvent des tactiques d'ingénierie sociale pour inciter les gens à révéler des informations sensibles ou à cliquer sur des liens malveillants. Faites attention à ces tactiques et soyez prudent lorsque vous recevez des courriels qui vous demandent des informations personnelles ou qui contiennent un langage urgent ou menaçant.

**Dans l'ensemble, il existe de nombreuses stratégies que vous pouvez utiliser pour contrer les mauvais aspects du courrier électronique et en faire un outil plus sûr et plus productif. En étant conscient des risques et des défis potentiels, et en prenant des mesures pour vous protéger, vous pouvez gérer efficacement votre courrier électronique et éviter les pièges courants.**

## B. STRESS CHRONIQUE ET HYPER-CONNEXION : LES RISQUES INDIVIDUELS

### 1. DÉFICIT DE L'ATTENTION ET STRESS

Sollicités en permanence et via des media distincts, nous ne savons parfois plus très bien « où donner de la tête ». Notre attention s'amenuise et bien qu'elle nous soit vitale dans l'action et dans le travail, elle n'est malheureusement pas aujourd'hui considérée avec la même valeur qu'une réserve d'eau potable ou d'air respirable. Caroline Sauvajol-Rialland illustre ce constat en rapportant les analyses du psychiatre américain Edward Hallowell qui considère que les jeunes générations sont fragilisées par un déficit d'attention dû au bombardement d'informations. En effet, la prise de Ritalin au Canada<sup>39</sup> a plus que doublé depuis 1994 chez les enfants en âge d'être scolarisés et le déficit d'attention est le trouble mental qui est le plus répandu chez les enfants qui sont eux aussi en situation de « débordement cognitif »<sup>40</sup>. Notre capacité de concentration est passée de 12 à 8 secondes en moyenne en une décennie<sup>41</sup>. La crise de l'attention est inhérente à la démocratisation des outils numériques qui entraînent une infinité de possibilités, des notifications continues, une invitation constante à s'exprimer, à produire et à tout partager.

Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail de Bilbao, « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de

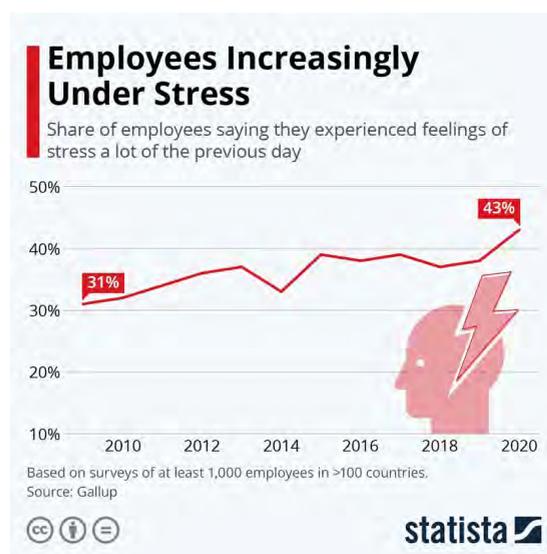
<sup>39</sup> Médicament utilisé depuis les années 1990 dans le traitement symptomatique du trouble du déficit de l'attention.

<sup>40</sup> Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 113.

<sup>41</sup> Microsoft Canada, *Microsoft attention spans*, 2015.

même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité ». Hors soutien managérial, nos ressources professionnelles sont principalement les outils mis à notre disposition, nos compétences pour les utiliser et le temps dont nous disposons pour mener nos missions à bien. 59% des cadres considèrent de façon générale que les outils digitaux contribuent à rendre leur vie professionnelle plus stressante par excès de sollicitations et de fonctionnement dans l'urgence, par la difficulté à gérer leur temps de travail et par l'empiètement de la sphère professionnelle sur la sphère privée<sup>42</sup>.

Il est important de différencier le stress aigu et le stress chronique qui n'ont pas les mêmes effets sur la santé et ne représentent pas les mêmes risques. Le stress aigu répond à un stress (menace ou enjeu) ponctuel (situation inattendue, prise de parole en public, changement de fonction, etc.). Pour y faire face, le corps sécrète de l'adrénaline provoquant une accélération cardiaque, une mise en tension musculaire, une augmentation de la tension artérielle, de la fréquence respiratoire et de la vigilance. Lorsque la situation change, les symptômes du stress disparaissent rapidement. Le stress chronique est un état dans lequel se met notre corps face à une situation qui persiste dans le temps : tous les jours l'impression que ce que nous devons accomplir dépasse les moyens ou les compétences que nous avons. Le stress chronique a toujours des conséquences négatives sur la santé : il est très coûteux pour l'organisme et se caractérise par la sécrétion de cortisol qui provoque des pertes de mémoire et à long terme empêche la production de nouveaux neurones.



Des employé·e·s de plus en plus stressés (Source: Gallup)

42 Francis Jauréguiberry, *Déconnexion volontaire aux technologies de l'information et de la communication*, 2013, p. 5.

## POURQUOI LA DURÉE D'ATTENTION DES EMPLOYÉ·E·S DIMINUE-T-ELLE ?

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à la diminution de la capacité d'attention des travailleurs. Voici quelques-uns de ces facteurs :

- 1. L'utilisation accrue de la technologie** : La prolifération des smartphones et autres appareils a facilité le multitâche et le passage entre différentes tâches et sources d'information. Ce changement constant peut rendre plus difficile pour les gens de se concentrer sur une seule tâche pendant une période de temps prolongée.
- 2. Les distractions sur le lieu de travail** : Le bruit, les interruptions et autres distractions peuvent perturber la concentration d'un·e employé·e et réduire sa capacité d'attention.
- 3. Le stress et la fatigue** : Le stress et la fatigue chroniques peuvent rendre plus difficile la concentration et l'attention des personnes.
- 4. Manque de variété dans les tâches** : Faire la même tâche de façon répétitive peut entraîner l'ennui et une réduction de la capacité d'attention.

Il est important de noter que la durée d'attention peut varier d'une personne à l'autre et peut être influencée par une série de facteurs individuels et environnementaux.

## 2. CRISE DE LA DÉCISION ET TÉTANIE DE L'ERREUR

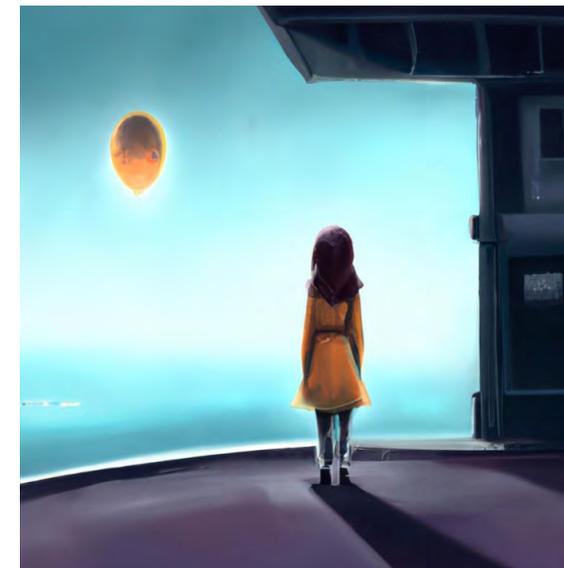
Dans le monde professionnel, l'enjeu de la bonne décision au bon moment est crucial. Et Sandra Enlart et Olivier Charbonnier dans leur livre mettent en avant le paradoxe entre la nécessité de décisions rapides et pertinentes et nos habitudes de travail entraînant la paralysie de nos cerveaux : « l'inflation d'informations crée un sentiment de surcharge mentale propice à l'asphyxie de l'esprit, à l'épuisement de la pensée. [...] Le nombre de messages que nous traitons au fil de la journée, le nombre de réponses que nous devons envoyer, l'attention flottante que nous devons mobiliser sans arrêt, la concentration mentale que nous devons développer dans des univers de bruits, de distraction, de surenchère informationnelle... tout ceci fait monter le niveau d'exigence attendu des travailleurs et surtout empêche l'existence d'une distance mentale qui seule permettrait de se protéger de l'investissement en flux continu »<sup>43</sup>. La société numérique nous donne accès en permanence, de manière quasi immédiate, grâce à des canaux toujours plus nombreux, à une quantité quasi-infinie d'informations. Cette réalité provoque plusieurs phénomènes symptomatiques d'une crise décisionnelle en expansion continue.

En effet, l'inquiétude de se déconnecter ne serait-ce qu'une minute, le désir de ne louper aucune information et l'ambition de connaître l'ensemble des aspects d'un sujet est conceptualisé sous le nom de FOMO « Fear Of Missing Out »<sup>44</sup>. Le FOMO a comme conséquence la dépendance à la connexion et empêche toute prise de recul par rapport à une situation ou un sujet de réflexion. L'échelon suivant de ce phénomène est le FOBO « Fear Of a Best Option », cette peur se matérialise au moment de prendre une décision, de trancher une situation par la crainte qu'une meilleure option ne se présente dans une minute, une heure ou une semaine. Ce besoin de certitude valable dans le temps est impossible à satisfaire dans le monde professionnel

43 Sandra Enlart, Olivier Charbonnier, *Société digitale : comment rester humain?*, Dunod, 2018, p. 50-56.

44 Fear of missing out = la peur de rater quelque chose.

comme dans la vie privée. Le troisième niveau est également bien-nommé : FODA « Fear Of Doing Anything » et est le résultat des deux phénomènes précédents : rester en continu connecté à tous les canaux de communication et repousser une décision jusqu'à être certain de sa permanence équivaut à s'enfermer dans un immobilisme d'action et une paralysie décisionnelle catastrophiques au temps de l'agilité entrepreneuriale.



Source: Dall-E

L'opportunité est de plus en plus sensible car rappelons-le une nouvelle fois : l'information existe en flux continu et une décision, pour être bonne, doit être prise au bon moment en étant basée sur un trop plein de données de différentes natures et de qualité diverse. Pour répondre aux exigences d'agilité actuelles, il manque une logique partagée du droit à l'erreur pour permettre une responsabilité acceptable des décisions prises dans un environnement de travail plus que jamais VICA (Volatile, Instable, Complexe et Ambigu). Actuellement,

le droit à l'erreur n'est pas monnaie courante dans les organisations de travail, c'est d'ailleurs pour cela que l'on rencontre encore les « chaînes de responsabilités » qui tétanisent la majorité des collaborateurs dans une organisation pyramidale rigide sans autonomie et surtout inapte quand il s'agit de s'adapter aux signaux faibles et de réagir avec agilité. Sans une responsabilité hiérarchique construite sur la confiance et assumée avec bienveillance, la peur de l'erreur gangrène la totalité du système et provoque une incapacité de décision sans confirmation et re-confirmation de la validité de celle-ci.

## POURQUOI ET COMMENT CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL QUI RESPECTE ET AUTORISE LES ERREURS ?

Un environnement de travail qui accepte les échecs est important car il peut favoriser une culture de l'innovation, de l'amélioration continue et de l'apprentissage. Lorsque les employé·e·s se sentent à l'aise pour prendre des risques et essayer de nouvelles choses, même s'ils risquent d'échouer, ils sont plus susceptibles d'être créatifs et de proposer de nouvelles idées et solutions. Cela peut contribuer à la croissance et au succès de l'entreprise.

En outre, un environnement de travail qui permet les échecs peut aider les employé·e·s à se sentir plus engagés et motivés dans leur travail. Lorsque les employé·e·s se sentent soutenus et encouragés à essayer de nouvelles choses, ils sont plus susceptibles de s'investir dans leur travail et d'être plus productifs.

Enfin, un environnement de travail qui intègre l'échec peut contribuer à créer une culture d'ouverture et d'honnêteté, ce qui peut favoriser une meilleure communication et collaboration entre les employé·e·s. Lorsque les employé·e·s se sentent à l'aise pour discuter de leurs difficultés et de leurs erreurs, ils peuvent apprendre les uns des autres et travailler ensemble pour trouver des solutions.

## VOICI QUELQUES MESURES QUE VOUS POUVEZ PRENDRE POUR CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL QUI PERMETTE L'ÉCHEC :

- 1. Encouragez un état d'esprit de croissance** : Encouragez les employé·e·s à considérer les défis et les échecs comme des opportunités d'apprentissage et de croissance, plutôt que comme des revers. Cela peut se faire par le biais d'une communication régulière, d'une formation et d'un retour d'information axé sur les progrès et le développement.
- 2. Favorisez une communication ouverte et honnête** : Encouragez les employé·e·s à parler ouvertement et honnêtement de leurs erreurs et de leurs défis, et créez un espace sûr et sans jugement pour que ces conversations puissent avoir lieu. Cela peut aider les employé·e·s à se sentir plus à l'aise pour prendre des risques et essayer de nouvelles choses, sachant qu'ils ne seront pas punies pour avoir échoué.
- 3. Encouragez la prise de risque et l'innovation** : Encouragez les employé·e·s à prendre des risques et à essayer de nouvelles choses, même s'ils risquent d'échouer. Cela peut contribuer à créer une culture de l'innovation et de l'amélioration continue, et peut aider les employé·e·s à se sentir plus engagés et motivés dans leur travail.
- 4. Fournissez un soutien et des ressources** : Fournissez aux employé·e·s le soutien et les ressources dont ils ont besoin pour réussir, y compris la formation, le coaching et le mentorat. Cela peut aider les employé·e·s à se sentir plus confiants et habilités à relever de nouveaux défis et à essayer de nouvelles choses.
- 5. Célébrez les échecs** : Reconnaissez et célébrez l'apprentissage et la croissance qui peuvent découler de l'échec. Cela peut aider à passer de l'évitement de l'échec à son acceptation en tant qu'opportunité d'apprentissage, et peut aider les employé·e·s à se sentir plus à l'aise pour prendre des risques et essayer de nouvelles choses.
- 6. Créez une culture de soutien, d'ouverture et de non-jugements** : Ainsi, vous pourrez créer un environnement plus propice à l'apprentissage, à la croissance et à l'innovation, et plus adapté aux échecs.

### 3. QUELLES FRONTIÈRES ENTRE LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE ET LA SPHÈRE PRIVÉE ?

Si historiquement les avancées digitales sont liées aux besoins militaires, nous assistons depuis le début de la numérisation du travail à un va et vient entre les outils du professionnel vers le personnel : comme les emails qui ont d'abord servi les relations professionnelles pour trouver leur place dans les habitudes privées. Ensuite, la popularité et l'intuitivité d'usage des outils privés les ont imposés dans les organisations d'équipes : exemple, des réseaux sociaux adaptés alors en réseaux sociaux d'entreprises. Enfin, nous voyons actuellement de nouveau des outils d'ingénierie de projet être utilisés pour la vie de famille comme c'est le cas de Slack depuis peu. Nos habitudes et nos outils pour le privé et le professionnel se rejoignant de plus en plus, il est aisé de comprendre l'entrée du stress du travail à la maison, un allongement du temps de travail dû à des interruptions digitales le soir et le week-end et une diminution des temps de récupération psychiques ou physiques<sup>45</sup>. En 2014, 63% des cadres français estiment que les outils connectés perturbent leur vie privée<sup>46</sup> et à l'inverse les soucis du quotidien ont également leur entrée digitale dans les lieux de travail.

L'influence du digital sur nos vies privées est donc conséquente, notamment parce que les modifications du rapport à l'espace et au temps engendrées par la société numérique ont cassé les murs et les horaires de travail qui cloisonnaient la sphère professionnelle de la sphère privée. Maintenant que nous utilisons de plus en plus les mêmes applications pour l'une et pour l'autre, couper les notifications revient alors à se couper du monde, à s'isoler professionnellement mais aussi personnellement. La cyberdépendance et les addictions communicationnelles caractérisées par la peur de rater quelque chose ou le désir intense de recevoir des emails et d'autres sollicitations numériques font partie des nouvelles toxicomanies sans drogue et présentent les symptômes d'une addiction psycho-sociale : des comportements

45 Virginie Govaere, *Stress et messagerie électronique : quelle prévention peut être mise en place ?* Référence en santé au travail, Septembre 2014.

46 Sondage APEC réalisé entre le 6 et le 24 novembre 2014 auprès de 450 cadres du secteur privé.

## LES 6 CATEGORIES DE FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

**1 Intensité et temps de travail**  
Surcharge de travail, existence d'objectifs irréalistes ou flous, longues journées de travail, instructions contradictoires, travail en horaires atypiques, imprévisibilité des horaires de travail...



**2 Exigences émotionnelles**  
Tensions avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine, exigence de devoir cacher ses émotions...



**3 Manque d'autonomie**  
Faibles marges de manoeuvre pour faire son travail, rythme de travail imposé, ne pas pouvoir développer ses compétences, ne pas participer aux décisions...



**4 Rapports sociaux au travail dégradés**  
Relations conflictuelles avec les collègues ou avec la hiérarchie, aucune perspective de carrière, harcèlement moral...



**5 Conflits de valeurs**  
Ne pas être fier de son travail, ne pas pouvoir faire un travail de qualité...



**6 Insécurité de la situation de travail**  
Peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire, restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...



Source : rapport Bodier et Gollac, 2011  
© pour l'INRS  
www.inrs.fr/risques/psychosociaux

Source: INRS

obsessionnels constatés par les proches mais conservés (voire niés) par le sujet qui prennent beaucoup de temps, s'exercent au détriment d'autres activités et sont vecteur de stress. Désormais, ces addictions involontairement encouragées sur les temps de travail existent en permanence et sans cloisonnement entre le professionnel et le personnel.

L'estompement, voire la disparition de la frontière entre les communications professionnelles et privées augmente le risque de burn-out, état d'épuisement professionnel dû à une trop forte exposition à des risques psycho-sociaux : éléments qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés au sein de leur environnement professionnel. Un rapport rédigé en 2011 à la demande du Ministère du Travail français précise à bon escient qu'« il convient de considérer que ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation mais son origine »<sup>47</sup>. La classification en risque psychosocial dépend donc bien des causes qui doivent être liées à l'activité professionnelle, et non pas du seul constat des conséquences qui peuvent elles, s'exprimer autant sur le plan professionnel que privé. Pour les raisons que nous avons évoquées auparavant, les surcharges informationnelles, communicationnelles et cognitives, dynamisées par la déferlante digitale dans les milieux professionnels sont des facteurs bien reconnus des risques psycho-sociaux. Elles sont en général regroupées sous le nom d'infobésité, mot valise regroupant la notion d'information à celle de la maladie l'obésité.

47 Michel Gollac (dir.), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, République Française - Ministère du Travail, 10 mai 2011, p. 31

## COMMENT ÉTABLIR UNE MEILLEURE FRONTIÈRE ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PRIVÉE ?

Voici quelques stratégies que vous pouvez utiliser pour créer de meilleures frontières entre le travail et la vie privée.

- 1. Fixer des limites aux heures de travail** : Déterminer les heures auxquelles vous travaillez chaque jour et les respecter autant que possible. Cela permet d'éviter que le travail ne déborde sur votre temps personnel.
- 2. Fixer des limites claires en matière de communication** : Établir des lignes directrices claires pour déterminer quand et comment vous communiquez avec vos collègues et vos clients en dehors des heures de travail. Par exemple, vous pouvez fixer des limites pour répondre aux courriels ou aux appels téléphoniques après une certaine heure de la journée.
- 3. Faire des pauses et prendre des vacances** : Veiller à prendre régulièrement des pauses et des vacances pour vous reposer et vous ressourcer. Cela peut contribuer à prévenir l'épuisement professionnel et vous permettre de mieux vous concentrer sur votre travail lorsque vous êtes au bureau.
- 4. Créer un espace de travail désigné** : Si possible, créer chez vous un espace de travail dédié, séparé du reste de votre espace de vie. Cela peut vous aider à vous concentrer sur votre travail lorsque vous êtes à votre bureau, et peut également vous aider à « quitter le travail » mentalement lorsque vous n'êtes pas à votre bureau.
- 5. Fixer des objectifs et des priorités personnels** : Définir clairement vos objectifs et priorités personnels, et vous assurer que votre travail s'aligne sur ces objectifs. Cela peut vous aider à maintenir un équilibre et à faire en sorte que votre travail ne devienne pas dévorant.

**En fixant des limites et des priorités claires, vous pouvez créer un meilleur équilibre entre votre travail et votre vie personnelle et réduire le risque d'épuisement.**

## C. ENJEUX STRATÉGIQUES POUR L'ENTREPRISE

### 1. LA FORME DES ÉQUIPES IMPACTE DIRECTEMENT LES RÉSULTATS

En 2018, le coût direct de l'absentéisme du secteur privé a atteint 696,4 millions d'euros au Luxembourg<sup>48</sup>. Un coût financier qui risque de s'aggraver durant les années à venir puisque le ministère de la Sécurité sociale luxembourgeois rapporte que le taux d'absentéisme global est en augmentation depuis 2006<sup>49</sup>. Cette augmentation peut s'expliquer entre autres, du fait que l'accélération des rythmes et les transformations des environnements de travail sont notamment une source conséquente de stress pour le/la salarié/e/s. Aussi, l'Inspection du Travail et des Mines du Luxembourg constate qu'il existe des liens directs entre l'apparition de risques psycho-sociaux, l'absentéisme et la réduction de la productivité au sein d'une organisation<sup>50</sup>. Au même titre, Howard Davies, directeur général de la Confédération de l'industrie britannique de 1992 à 1995, rappelle que « la santé mentale des employé/e/s peut avoir une grande incidence sur les performances d'une entreprise, au même titre que la qualité des relations au travail ou des formations »<sup>51</sup>. On remarque ainsi que les facteurs psycho-sociaux ont des impacts financiers et humains non négligeables pour l'entreprise et que pour maintenir de bons résultats, la vigilance est de mise quant au bien-être des employé/e/s.

48 Mazoyer Thierry, *L'absentéisme pour cause de maladie en 2018*, Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg - Ministère de la sécurité sociale, juin 2019, p. 16.

49 Mazoyer Thierry, *L'absentéisme pour cause de maladie en 2018*, Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg - Ministère de la sécurité sociale, juin 2019, p. 2.

50 ITM, *prévention des risques psychosociaux*, 17 décembre 2018.

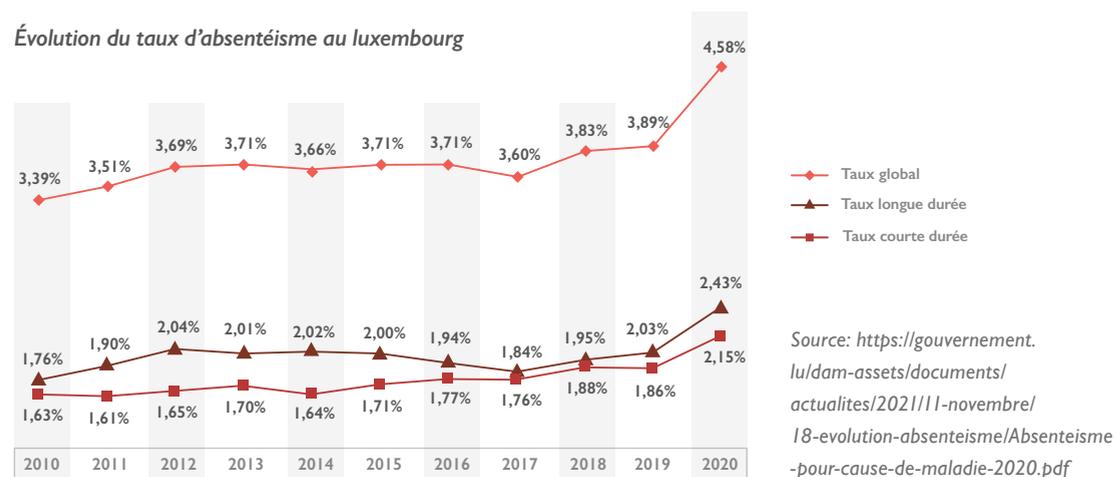
51 Conférence ministérielle européenne de l'OMS sur la santé mentale, *Relever les défis, trouver des solutions*, 12-15 janvier 2005, Helsinki (Finlande).

De coutume, la priorité des entreprises de production était de se soucier de l'exécution des tâches réalisées à la chaîne pour s'assurer de sa performance. C'est l'ancien modèle basé sur une productivité court-termiste sans inquiétude à l'idée de « casser » sa force de travail : les employé/e/s. Depuis la révolution industrielle, 200 ans de revendications sociales couplés à la révolution numérique ont complexifié cette équation. Pour être performante à l'heure actuelle, une organisation doit se reposer sur un système complexe composé de nombreuses variables. Gwenola Bliet d'Infusethic parle alors d'un environnement de travail s'assurant du bien-être de chacun et au sein duquel chaque collaborateur/rice dispose de savoir-faire et de savoir-être se développant et se renouvelant tous les jours dans la réalisation d'un travail porteur de sens. Dans cette optique, pour assurer la performance globale de l'entreprise, il s'agit de concilier impératifs de compétitivité et implication des collaborateur/rice/s et de leurs besoins. En d'autres termes, ne pas soigner ses ressources humaines, c'est s'exposer à des performances médiocres.

Nous avons présenté précédemment le concept de « marque employeur », facteur d'attractivité de l'entreprise. Pour rappel Sarah Mellouet de la Fondation IDEA, résume que « pour attirer les (meilleurs) talents, une bonne qualité de vie au travail semble devenir un véritable atout de charme »<sup>52</sup>. La culture de l'entreprise est un facteur prépondérant pour limiter le renouvellement excessif des équipes. Le turn-over est en effet un indicateur du climat social, des conditions de travail et de la fidélisation du personnel. Si un taux trop faible peut entraîner un immobilisme de l'action globale, un taux fort s'avère souvent coûteux pour l'entreprise. Vacances de postes, ruptures des relations externes, baisse de productivité, les coûts directs sont assez simples à évaluer. Les coûts indirects sont moins flagrants : indemnités liées au départ, processus de recrutement, intégration et formation du nouveau ou de la nouvelle salarié/e, productivité plus faible au départ et plus encore en cas d'erreur de recrutement. Par ailleurs, trop de départs pèsent souvent sur l'organisation d'équipe et la qualité de vie au travail des collègues.

52 Sarah Mellouet, *Se méfier du bonheur au travail...*, Entreprises magazine, 30 janvier 2019, p. 1.

Évolution du taux d'absentéisme au luxembourg



## 2. LA CRÉATION ET L'INNOVATION EN BERNE

La révolution numérique a fait évoluer les modes de travail, aboutissant aujourd'hui à des manières de fonctionner au sein desquelles l'instantanéité a pris le pas sur la réflexion. Déjà en 2003, 73% des dirigeants d'entreprises en France estimaient que travailler avec un sentiment d'urgence provoquait un manque de recul pouvant entraîner des décisions non pertinentes prises dans le mouvement<sup>53</sup>. En France, Cfdt Cadres cite les travaux d'Yves Lasfargue, (créateur de la cellule de recherche « Obergo », l'observatoire des conditions de travail, du télétravail et de l'ergostressie<sup>54</sup>), dans une plaquette et pointe qu'il devient impossible de « répondre de » s'il faut toujours « répondre à » notamment lorsque que les temps de penser, de mener sa pensée et de décider sont mis à mal<sup>55</sup>. Cette soumission au temps, typique de l'entreprise néolibérale, crée selon la sociologue et psychologue Nicole Aubert, une nette dichotomie entre l'individu objet et l'individu sujet<sup>56</sup>.

53 Microsoft, *L'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur le développement du capital humain de l'entreprise*, 2004.

54 Le taux d'ergostressie est la combinaison de la fatigue physique, de la fatigue mentale, du stress et du plaisir.

55 Serge Casaus, François Fatoux, Lydie Recorbet, *Du meilleur usage des outils de communication numérique dans les entreprises*, ORSE, janvier 2015, p.62.

56 Nicole Aubert, *Accélération et hyperconnexion à l'ère du capitalisme financier : accomplissement de soi ou dépossession de soi ?* In : @ la recherche du temps, Erès, Sociologie clinique, octobre 2018, p. 22.

En « robotisant » ses actions et de manière générale son activité complète, l'entreprise nie toute existence en son sein de l'individu et se prive de sa ressource la plus précieuse : la créativité humaine.

En plus de créer un sentiment d'urgence généralisé, les technologies de l'information et de la communication dans nos modes de travail menacent également notre capacité de création du fait d'une déperdition de notre savoir analytique et de notre capacité attentionnelle. En effet, en consacrant toujours plus de temps à la recherche de l'information, les individus nient la nécessité de traitement et de mémorisation de celle-ci. Résultat, notre mémoire et nos capacités d'analyses, pourtant nécessaires à la transformation d'une idée en étapes pratiques vers sa réalisation concrète, sont à la traîne. Caroline Sauvajol-Riolland définit ce phénomène comme un état « d'impatience chronique » et une « sur-sollicitation de l'attention réactionnelle »<sup>57</sup>. La généralisation de ces « traits de caractère » chez les professionnels met en péril les temps de décélération et de concentration sur soi. Celle-ci est essentielle pour entrer dans un état de réflexion profonde individuel permettant un renouvellement collectif des idées assurant la prospérité des entreprises.

Si la création est individuelle, son pendant collectif est l'innovation, base incontestée du développement et de la pérennisation d'une organisation professionnelle. En effet, si l'innovation et la disruption sont les marqueurs du potentiel de réussite à la naissance d'une entreprise, elles sont aussi son moyen de rester attractive sur le marché et d'assurer son développement et son évolution positive à long terme. Damien Thouvenin de chez Good! met en avant l'obligation de tous les dirigeants un environnement complexe et incertain et par conséquent d'entendre que toute décision est fondamentalement un pari. Il insiste sur le fait que pour être innovante, une organisation doit mettre en place l'intelligence collective de travail

57 Caroline Sauvajol-Riolland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 98-100.

et prendre en compte les nombreux facteurs issus du capital immatériel de l'entreprise comme les compétences, les motivations et les valeurs de chacun<sup>58</sup>. Ce capital n'existe que dans la possible respiration et les temps de recul des salarié·e·s à tous les niveaux.

### 3. LES LIMITES DE LA SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE

Les outils de digitalisation se rêvaient les instruments de la libération des travailleurs de toute fonction et pourtant ils contribuent à l'explosion des burn-out dans les professions hyper-connectées. Les temps-morts et les interactions informelles si bénéfiques pour une organisation professionnelle sont en effet fortement réduits par la sur-communication digitale et l'impression de pouvoir se connecter à tout un chacun en un clic. L'hyper-connexion des salarié·e·s et la peur de s'absenter que nous avons mentionnée auparavant réduisent les périodes de pause et favorisent l'isolement. Ne plus prendre le temps de la communication directe en face à face participe à la détérioration des relations entre collègues ainsi qu'à la baisse des niveaux d'engagement et de satisfaction au travail. Des interactions humaines moins plaisantes, un sens de l'activité professionnel moins évident et une frustration grandissante de ne pas « venir » à bout de ses objectifs sont des indicateurs préoccupants de nos organisations digitalisées.

Une autre problématique émergeant des modes de fonctionnement hyper-digitalisés des organisations professionnelles est leur subordination à une simple panne. En effet, de nombreuses tâches professionnelles sont aujourd'hui dépendantes complètement ou partiellement du bon fonctionnement des outils digitaux : une panne de réseau ou de matériel informatique peut avoir des conséquences de plus en plus graves.

58 NewWork, *Entreprise agile, entreprise durable, même combat?*, 9 et 10 avril 2019, Paris (France).

Yves Lasfargue décrivait déjà à la fin des années 1980 cette situation en expliquant que nous sommes passés de « la civilisation de la peine à la civilisation de la panne ». « Remplacez des marches en béton par un escalier mécanique et vous avez inventé la panne d'escalier » poursuivait-il en ironisant sur l'automatisation globale de la société<sup>59</sup>. La numérisation à outrance et sans systèmes de secours fragilise certains systèmes autrefois résilients. De fait, l'Homme a en quelques années de progrès technologiques fulgurants réduit ses marges de manœuvres et amoindri son indépendance numérique pour la réalisation de son travail.

Enfin, la limite la plus préoccupante du fonctionnement digital actuellement est bien évidemment la sécurité, surtout les éventuelles failles de sécurité des outils numériques. Comme nous l'avons évoqué, toutes nos actions réalisées sur ordinateurs, smartphone et autres outils sont traçables, nos recherches peuvent être croisées et nos résultats sont stockés sans filtre. Nous avons actuellement quatre générations investies sur le marché professionnel, dont les millenials né·es avec des outils numériques dans les mains et moins méfiant·es à leur égard. Appliquant dans un but d'efficacité collective leurs usages digitaux quotidiens à leurs modes de travail. Si les outils mis à disposition par leur employeur·e·s ne sont pas assez adaptés à leurs besoins, ils/elles utilisent sans arrière-pensées les applications dites « résidentielles » développées pour un usage personnel. Or ces flux de communications parallèles ne sont pas aussi sécurisés que les flux intra-entreprises contrôlés par les services IT, et les empreintes digitales laissées au hasard des manipulations présentes ou futures des « big data » représentent un risque considérable en termes de protections des données, de confidentialité des idées innovantes ou de secret professionnel.

59 Yves Lasfargue, *Techno jolies, techno folies*, Les Éditions D'organisation, 1988.

*Un lieu de travail hyperconnecté, où les employé·e·s sont constamment connecté·e·s à internet et peuvent travailler à distance ou accéder aux ressources de l'entreprise à distance, peut présenter plusieurs inconvénients ou désavantages potentiels. Mais il existe aussi plusieurs solutions aux inconvénients d'un lieu de travail hyperconnecté.*

### Défis

#### Une surcharge :

Le fait d'être constamment connecté peut entraîner une surcharge d'informations, car les employé·e·s peuvent se sentir obligé·e·s de répondre immédiatement aux courriels et aux messages. Cela peut entraîner une augmentation du stress et une baisse de la productivité.

### Solutions

Les employeur·e·s peuvent et doivent établir des directives claires indiquant quand et comment les employé·e·s sont censé·es répondre aux courriels et aux messages, et encourager les employé·es à faire des pauses et à se déconnecter du travail régulièrement. Les employeur·e·s peuvent également fournir des ressources pour gérer le stress et la charge de travail.

#### Brouillage des frontières

Il peut être difficile de faire la distinction entre le travail et la vie personnelle lorsque les employé·e·s sont toujours connectés aux ressources professionnelles. Cela peut conduire à un brouillage des frontières et à une incapacité à se déconnecter complètement du travail.

Les employeur·e·s peuvent établir des politiques claires sur quand et comment les employé·e·s sont censé·es être disponibles pour le travail, et encourager les employé·e·s à établir des limites claires entre le travail et la vie personnelle.

### Défis

#### Difficultés de communication

La communication peut être plus difficile dans un lieu de travail distant ou hyperconnecté, car il est plus difficile d'avoir des conversations spontanées en personne ou de capter les signaux non verbaux. Cela peut entraîner des malentendus ou un manque de cohésion entre les membres de l'équipe.

### Solutions

Les employeur·e·s peuvent encourager la tenue régulière de réunions d'équipe virtuelles et utiliser des outils de vidéoconférence pour faciliter la communication en personne. Les employeur·e·s peuvent également fournir une formation sur la communication efficace dans un environnement distant.

#### Isolement

Le fait de travailler à distance ou d'être constamment connecté peut également entraîner un sentiment d'isolement, car les employé·e·s n'ont pas forcément le même niveau d'interaction en personne avec leurs collègues.

Les employeur·e·s peuvent encourager les interactions sociales régulières entre les membres de l'équipe, comme les activités de renforcement de l'équipe virtuelle ou les sorties de groupe. Les employeur·es peuvent également fournir des ressources permettant aux employé·e·s de se connecter à des collègues et à des réseaux de soutien en dehors du travail.

#### Risques pour la sécurité

Un lieu de travail hyperconnecté expose également les entreprises à un risque accru de cyberattaques et de violations de données, car les employé·es peuvent accéder aux ressources de l'entreprise à partir d'une variété d'appareils et de lieux.

Les employeur·es peuvent établir des protocoles et des politiques de sécurité pour accéder aux ressources de l'entreprise à distance, comme exiger des mots de passe forts et une authentification à deux facteurs. Les employeur·e·s peuvent également proposer des formations sur les meilleures pratiques de sécurité et investir dans des outils et technologies de sécurité.

## D. QUELLES POSSIBILITÉS FACE À L'INFOBÉSITÉ ? .....

### 1. DE LA CONSCIENCE DES LIMITES CÉRÉBRALES...

Afin de vivre dans le monde actuel de l'information, Steve Majerus, chercheur en neurosciences et psychologie cognitive à l'Université de Liège, nous explique<sup>60</sup> qu'il est essentiel de connaître les limites de notre système cognitif pour optimiser notre organisation professionnelle et faire baisser les niveaux de culpabilité de tous.tes. Contrairement aux idées reçues, notre cerveau n'est pas un ordinateur mais fonctionne avec un système de mémoire à plusieurs niveaux. Steve Majerus choisit de nous en commenter trois. Le premier, la mémoire de travail est la mémoire du présent, c'est celle qui nous permet de garder les éléments d'information à un niveau de conscience instantanée. Sa capacité est extrêmement limitée, elle nous permet de jongler inefficacement avec trois ou quatre informations simultanément mais n'est réellement apte à traiter correctement qu'une seule information à la fois. L'attention est un concept fortement relié à la mémoire de travail, elle nous demande un investissement fort en concentration et peut mener à l'épuisement mental en cas de sur-sollicitation. Le deuxième niveau est la mémoire épisodique, elle est un peu moins limitée que la mémoire de travail mais elle est très difficile à mobiliser dans l'instant.

Le troisième niveau est la mémoire sémantique qui est une ressource cognitive plus ou moins infinie. C'est notre mémoire à long terme, bien utilisée elle nous permet de hiérarchiser les informations et de différencier l'urgent, l'important et le prioritaire. En exploitant notre mémoire sémantique de manière optimale, nous rangeons les nouvelles informations sur l'instant, pour pouvoir les solliciter à bon escient et de manière opportune à l'avenir.

60 Entretien en vidéoconférence avec Monsieur Steve Majerus, Docteur en neurosciences et psychologie cognitive, réalisé le 5 septembre 2019 par vidéoconférence

Cette classification repose sur des catégories propres à chacun : plus elles sont précises et idoines, plus la catégorisation des informations s'avère efficiente. Quand l'arborescence que nous créons est adaptée, meilleure est notre capacité à retrouver les informations intéressantes, à disposer des éléments nécessaires à notre action et à utiliser cette ressource cérébrale quasiment illimitée. Pour une exploitation maximale de notre mémoire sémantique il faut travailler la catégorisation, élément clé d'un rangement immédiat adéquat de l'information qui permettra son traitement ultérieur à un moment et dans un environnement approprié.

Dans notre quotidien professionnel, pour privilégier l'utilisation de la mémoire sémantique, il est essentiel pour un e employé e de bien comprendre les catégories existantes dans l'entreprise et nécessaires à sa fonction. Une classification claire se retrouve à la fois dans la construction cérébrale mais également dans la gestion des dossiers : l'arborescence du réseau ou l'organisation personnelle d'une boîte email doivent impérativement être adaptées aux besoins professionnels. Pour un « rangement cérébral » optimisé, nos stratégies de réception de l'information, cognitives et matérielles, doivent se construire en miroir l'une de l'autre. Par ailleurs, afin de ne pas aller jusqu'au burn-out, c'est-à-dire au-delà de ses capacités cognitives, il est important d'être lucide sur ses celles-ci, de respecter les temps de sommeil et d'adapter les environnements de travail au fonctionnement du cerveau. Ce dernier nécessitant des milliers d'années pour évoluer, il s'agit bien d'adapter les environnements de travail au fonctionnement cognitif et non l'inverse. De fait, il est nécessaire d'avoir des temps de travail dans des environnements silencieux et sans pollution visuel le plus souvent possible.

## 2. ... AUX APPLICATIONS PRATIQUES...

Une fois conscient de nos limites cognitives, nous pouvons adapter nos pratiques professionnelles de manière pertinente. À titre individuel par exemple, il nous faut renoncer à tout lire et ralentir le rythme de réponses, à titre collectif il est conseillé de modifier nos protocoles de décision. Il est important de reconnaître que le problème de l'infobésité vient bien de notre consommation de l'information et non de l'existence même de l'information. Caroline Sauvajol-Rialland précise sur ce point que « l'exhaustivité est un concept obsolète dans un monde numérique et la certitude selon laquelle nous finirons par « tout voir » et « tout traiter » doit être définitivement abandonnée. [...] il est important de sortir du mode réflexe et conjoncturel du traitement de l'information - rapide, primaire et technique, par ordre d'urgence - pour passer à un mode structuré et organisé de l'activité d'information, en tant qu'activité stratégique pour l'organisation »<sup>61</sup>. En parallèle, Yaël Guillon explique que pour faire face au besoin d'agilité toujours plus intense et immédiat, les organisations doivent obligatoirement intégrer la confiance comme règle première et descendre au maximum les niveaux décisionnels<sup>62</sup>.

Après avoir compris les modifications managériales qu'impliquent les outils numériques, il est possible d'adopter le modèle de l'entreprise en réseau dans les faits. Commençons avec l'évaluation collective, le partage d'informations raisonné et le droit à l'erreur qui permettront l'agilité et de la place pour l'innovation dans nos systèmes professionnels. Il est grand temps de laisser de côté les vieilles habitudes de division des tâches, d'équipes de travail fermées, de cloisonnement des ressources et de performance individuelle. L'organisation professionnelle doit être pensée en termes d'intelligence collective et de management des connaissances. Caroline Sauvajol-Rialland

61 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 125

62 New Work, *L'entreprise apprenante : bienvenue dans l'économie de la connaissance*, 9 et 10 avril 2019, Paris.

présente l'intelligence collective comme les capacités cognitives d'une communauté qui résultent des interactions multiples entre ses membres<sup>63</sup>. Pour s'appuyer sur cette intelligence collective il faut reposer sur les quatre éléments essentiels à toute solution ayant l'ambition de lutter contre l'infobésité à savoir : la technologie, l'organisation, la stratégie et l'identité (culture)<sup>64</sup>.

Attention cependant, l'infobésité est avant tout subjective, il s'agit d'un ressenti individuel et la résilience de chacun est différente. En effet, son seuil de déclenchement varie en fonction des compétences personnelles et du contexte d'action professionnelle<sup>65</sup>. Ce n'est pas parce qu'elle diffère d'un individu à l'autre que sa réalité n'est pas commune à tous.tes, une des spécificités de l'infobésité étant d'avoir une forme collective et des conséquences sur l'ensemble de l'organisation. Notre rapport au temps s'étant complexifié dans un environnement de télécommunications de plus en plus présentes et intrusives, cela rend nécessaire une autodiscipline qui passe par le fait de trouver le moyen de rétablir un rapport au temps sain et équilibré. Pour les dirigeants et les managers, un effort d'exemplarité et d'incarnation du changement est obligatoire. Pour faciliter la mise en place de fonctionnements nouveaux des applications ou des logiciels existent par exemple pour nous contraindre à une discipline de connexion en contrôlant les accès et le temps de connexion à Internet ou aux réseaux sociaux.

## 3. ... ET TECHNIQUES

Un équilibre collectif est à trouver dans les communications professionnelles, pour remettre notamment les technologies au service de l'humain et des objectifs professionnels communs. Prendre les inégalités de maturités numériques dans les secteurs d'activités et envisager les démarches de

63 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 154

64 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 33

65 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 183

transformations digitales de manière progressives incluant « la volonté de parvenir à établir de meilleures combinaisons entre interactions physiques et digitales ». Dans le même esprit, Caroline Sauvajol-Rialland rappelle que « les nouvelles technologies ne sont pas plus responsables de la surcharge informationnelle qu'elles n'ont la capacité à les résoudre seules. [...] Le poste de travail unifié va permettre de suivre ses flux, synchrones et asynchrones, mails, alertes, réseaux, conversations et aura la capacité de poursuivre ou engager l'échange que ce soit une réponse, un commentaire ou une nouvelle idée depuis la même interface<sup>66</sup> ».

Pour travailler en accord avec le fonctionnement de la mémoire sémantique et être à même de collectivement capitaliser sur les informations traitées individuellement, il est essentiel de les catégoriser : d'y ajouter des métadonnées qui permettent d'organiser la connaissance et de valoriser l'information sélectionnée dans un contexte commun. Jacques Attali disait déjà en 1995 que « dans l'univers de l'information, règne la complexité ; il ne s'agit plus d'économiser de l'énergie mais de produire et de transmettre de l'information »<sup>67</sup> mettant là en avant la surcharge communicationnelle sans système de diffusion et d'une arborescence de classement efficace. Le temps passé à traiter de l'information est encore trop souvent compté comme du temps « perdu » ou comme l'illustration d'une mauvaise organisation. Or, la quantité d'information augmentant sans cesse, son traitement « parfois hasardeux » entraîne une baisse de la productivité si l'information travaillée n'est pas partagée. Pour rappel, il est essentiel de noter que les salariés se comportent comme ils l'ont été : pour inciter des comportements au service du collectif, les performances doivent être évaluées collectivement.

66 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 140-141

67 Jacques Attali, *Les labyrinthes de l'information*, Le Monde, 9 novembre 1995.

L'intelligence artificielle (IA), la technologie autoapprenante au même titre que n'importe quel outil numérique de pointe ne saurait résoudre seule l'infobésité. Elle est déjà intégrée à certains logiciels collaboratifs : par exemple les chatbots qui intègre chaque contribution immédiatement et permettent entre autres de renseigner les utilisateurs sur les décisions collectives validées ou les informations déjà partagées. Cette fonction permet la réduction partielle des sollicitations multiples et inutiles au sein d'une équipe projet. L'IA engendre encore une certaine méfiance même si son développement semble inéluctable : selon l'enquête Malakoff Mederic Humanis<sup>68</sup>, pour une majorité de Français le recours à l'IA semble très probable mais peu souhaitable. Selon Laurent Moscetti, directeur d'Accenture Luxembourg, le développement de l'IA sera au bénéfice de l'humain : « c'est le meilleur accompagnement pour un utilisateur. L'IA aide à prendre des décisions en ayant accès à l'intégralité de la connaissance et des compétences d'une organisation »<sup>69</sup>. Gardons cependant à l'esprit que seule l'appropriation d'un outil par ses utilisateurs permet à la technologie d'avoir une influence positive sur l'organisation<sup>70</sup> autrement dit introduire un nouvel « outil miracle » ne fonctionnera pas sans une acceptation collective.

68 Malakoff médéric humanis, *Intelligence Artificielle et capital humain en entreprise*, 11 juin 2019.

69 Fanny Jacques, *L'avenir du consulting passera par l'IA*, Paperjam, 2 avril 2019.

70 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, p. 147

## INTERVIEW AVEC GAËTAN DE LAVILLÉON



*Gaëtan De Lavilléon,  
Docteur en neurosciences,  
Président Directeur Général  
de Cog'X*

*Docteur en neurosciences, Gaëtan  
a travaillé durant plusieurs années  
à la compréhension du rôle du sommeil  
dans la consolidation de la mémoire.*

*Ses travaux de recherche ont été récompensés  
à plusieurs reprises, notamment par l'Académie  
des Sciences. En 2017, il s'associe à d'autres  
jeunes chercheurs en sciences cognitives pour  
faire des connaissances sur le fonctionnement  
du cerveau et du comportement un levier pour  
améliorer les environnements et les modes de  
travail. Il dirige aujourd'hui Cog'X, une agence  
de conseil et de formation en sciences cognitives.*

***Selon vous, quelles sont les principales causes de la surcharge d'information et comment cela affecte-t-il les individus et les organisations ?***

La première cause principale de la surcharge d'information vient du digital et de la facilité de communication que cela apporte. En effet, le travail est comme un gaz qui occupe tout l'espace disponible et individuellement, nous avons tendance à être attirés par les notifications et à avoir du mal à prioriser. Nous allons donc chercher les sollicitations et souvent, répondre à celles-ci. Notre cerveau

est conçu pour capter toutes les sollicitations de notre environnement, ce qui peut entraîner une augmentation de l'interaction, notamment depuis la pandémie de COVID-19. Cependant, cette interaction peut être perturbatrice si nous sommes en train de travailler ou de faire autre chose. Il peut y avoir un effet boule de neige, où la somme de petites fragilités individuelles peut entraîner une explosion de la quantité d'informations générées dans les organisations.

La deuxième cause principale est le manque de travail sur ce sujet et le manque de contrôle de l'information circulante dans les organisations. Il existe des chartes visant à déconnecter, mais peu d'organisations travaillent sur la question à un niveau local en déterminant quelles informations peuvent circuler, entre qui et pour quel objectif. Les conséquences de la surcharge d'information sont néfastes, car notre mémoire de travail est limitée et ne peut pas traiter autant d'informations que nous le souhaiterions. En général, la mémoire de travail ne peut pas traiter plus de 7 à 9 informations en même temps sur quelques secondes. La surcharge d'information peut entraîner une surcharge mentale et une perturbation du système cognitif avec des difficultés de concentration, de régulation des émotions et une fatigue accrue. Nous aurions tout à gagner à contrôler cette information pour notre efficacité et notre bien-être, mais malheureusement, ce n'est pas le cas. La surcharge d'information a donc un impact sur le fonctionnement cognitif et l'inverse est également vrai, car une perturbation du système cognitif peut entraîner une surcharge d'information.

***Comment les individus peuvent-ils gérer la surcharge d'information et prioriser leurs tâches plus efficacement ?***

Pour gérer la surcharge d'information et prioriser efficacement leurs tâches, les individus doivent agir en prévention.

Malheureusement, notre cerveau ne nous alerte pas toujours lorsque nous sommes en surcharge mentale, pourtant nous pouvons déjà en subir les conséquences et commencer à faire des erreurs. Pour éviter cela, il est important de mettre en place des barrières entre l'information circulante et notre attention. Nous devons également reprendre le contrôle de notre attention et veiller à ce que les organisations collectives et individuelles dans lesquelles nous travaillons permettent de décider à chaque instant où diriger nos ressources cognitives. Par exemple, il est fréquent de laisser sa boîte mail ouverte pendant une conversation, mais cela peut distraire notre attention et compromettre notre productivité.

Il est donc important de dissocier les temps de concentration - où nous devons nous concentrer sur une seule tâche - des temps où nous pouvons ouvrir les vannes et être disponibles pour recevoir de nouvelles informations et demandes. Une fois que nous avons reçu ces informations, il est crucial de les prioriser. Cependant, nous avons naturellement du mal à le faire, car nous sommes souvent tentés de chercher des récompenses immédiates. Pour y remédier, il est important de formuler des demandes de manière claire et précise, en indiquant l'objectif et le niveau d'urgence de la tâche à accomplir. Enfin, il est important de structurer l'information de manière à éviter les demandes urgentes inutiles.

***Cette responsabilité se situe-t-elle davantage au niveau individuel ou au niveau collectif ?***

Selon moi, il est important de prendre en compte la responsabilité à tous les niveaux individuels et collectifs dans les organisations. Cela signifie que chacun a sa propre responsabilité, que l'on ne peut pas ignorer, dans la gestion de l'information et de la charge de travail. Par exemple, si je décide de regarder mes mails tard le soir ou de naviguer sur les réseaux sociaux pendant ma pause, je suis responsable de la circulation de l'information et de ma propre charge de travail. En même temps, il y a une responsabilité collective, car lorsque je réponds à mes collègues ou que je ne prends pas le temps de structurer une information que je vais envoyer à plusieurs personnes, j'ai une responsabilité envers l'ensemble de l'organisation. En effet, de nombreuses entreprises mettent en place des chartes pour encourager la déconnexion, mais il y a souvent cette croyance selon laquelle avoir accès à toutes les informations le plus rapidement possible est synonyme de performance économique accrue. Cela signifie qu'il y a également une responsabilité organisationnelle claire dans la gestion de la surcharge d'information et de la charge de travail.

Pour résoudre ce problème, il est important de traiter ces responsabilités de manière équilibrée et de ne pas mettre toute la responsabilité sur les individus ou sur l'organisation. Les entreprises qui essaient de résoudre le problème de la surcharge d'information uniquement en signant

une charte ou en mettant en place des règles ne parviendront pas à résoudre le problème de manière efficace. De même, les employés et les managers qui refusent de prendre en compte leur propre rôle dans la gestion de la surcharge d'information et qui attendent que les RH règlent le problème ne feront pas avancer la situation. C'est pourquoi il est important de traiter cette question de manière équilibrée et de prendre en compte tous les aspects de la responsabilité individuelle, collective et organisationnelle. Même si j'insiste, la responsabilité est bien plus à la charge de la direction.

***Quelles sont les stratégies que les organisations peuvent utiliser pour prévenir la surcharge d'information et accroître la productivité ?***

Il y a plusieurs approches à explorer. Tout d'abord, il est important de travailler sur les outils utilisés pour s'assurer qu'ils sont adaptés et efficaces. Par exemple, en améliorant les fonctionnalités de l'envoi différé sur les suites Microsoft, ou l'ajout d'un paramètre d'urgence et de date de retour souhaitée. Ensuite, plutôt que d'attendre que cela vienne de la direction, il est important de donner la main aux équipes et de les aider à trouver leur propre mode de fonctionnement. Cela peut passer par la formation et l'encouragement des managers à discuter de ces sujets avec leurs équipes et à créer une responsabilité collective. Enfin, il peut être utile de créer de nouvelles normes sociales autour du traitement de l'information, comme cela a été observé dans le contexte

de la crise énergétique actuelle. Bien que des réformes structurantes soient nécessaires, des changements au niveau individuel peuvent également avoir un impact sur le collectif.

***Comment la prolifération des appareils numériques et d'Internet contribue-t-elle à la surcharge d'information ?***

Je ne suis pas spécialiste des nouvelles technologies, mais je dirais tout simplement que c'est plus facile de faire circuler de l'information. Avant, il fallait m'envoyer une lettre et peut-être que je l'aurais reçue, mais aujourd'hui, en 2 mails on peut se voir. Du coup, puisque c'est plus facile et que les organisations ont une envie de produire toujours plus, si j'ai les moyens qui me permettent de le faire, je vais générer beaucoup plus d'informations et cela va aller de plus en plus vite. La question à se poser est : à quel moment, en voulant aller plus vite, avons-nous sacrifié certaines choses sur l'autel de la productivité ? Je pense que certaines entreprises commencent à prendre conscience qu'en cherchant à collaborer ultra rapidement et en masse, elles ont peut-être sacrifié certaines choses. On le voit avec les risques psychosociaux et les crises de sens et d'engagement dans les entreprises que nous accompagnons. On se retrouve à avoir une activité tellement morcelée par le digital qu'on passe sa

journée à voir des bouts d'informations circuler sans avoir une vision globale, et en plus, ça fatigue. Si cela se poursuit, ça peut entraîner un manque de motivation et un départ des employés de l'entreprise.

***Comment peut-on gérer la surcharge d'informations sur le lieu de travail pour améliorer le bien-être et la santé mentale des employés ? S'agit-il vraiment d'en faire une préoccupation à part entière, qui est communiquée en interne ?***

Oui, Je pense que c'est un sujet sur lequel les entreprises doivent s'engager et communiquer en interne. C'est paradoxal, car c'est un sujet qui ennueie tout le monde aujourd'hui – on parle de gestion de l'information depuis 15 ans, et pourtant, il faut toujours en parler encore. Nous devons réinventer notre communication sur ce sujet, mais il faut aussi reconnaître que les problèmes de surcharge d'information sont toujours les mêmes, même avec les nouveaux outils digitaux. C'est pourquoi il est crucial que tout le monde s'engage dans la résolution de ce problème en apportant sa contribution. Cela ne devrait pas être confiné aux équipes de qualité de vie au travail, aux équipes RH ou aux équipes informatiques, mais plutôt être une réflexion structurelle sur la façon dont nous faisons circuler l'information.

*Pour une entreprise qui échange beaucoup d'informations, comment peut-on réduire les impacts de la surcharge d'information sur le bien-être et la santé mentale des employé-e-s ?*

Tout d'abord, je pense qu'il faut remettre en question le statu quo. Dans certaines entreprises, comme les médias par exemple, chez qui au service comptable on nous disait « non mais nous on est un média donc il faut qu'on réagisse vite », mais c'est le service comptabilité, il y a une pression constante pour réagir rapidement même si ce n'est pas forcément nécessaire. C'est pourquoi il est important de prendre des décisions au niveau local, c'est-à-dire au sein des équipes. Si, par exemple, le service marketing d'une entreprise industrielle doit réagir rapidement aux réseaux sociaux, alors il est acceptable d'être constamment sollicité sur ce canal, mais cela signifie également qu'il ne faut pas être perturbé par d'autres mails qui n'ont rien à voir avec son activité. Les équipes doivent décider comment elles souhaitent que les informations circulent en fonction de leurs propres besoins et de leurs moments de concentration. C'est aussi vrai pour les services commerciaux ou les développeurs de start-ups qui doivent gérer des changements de fonctionnalités en urgence en cas de bugs. En fin de compte, c'est aux équipes de définir la façon dont elles veulent que les informations circulent.

*... finalement se concentrer davantage sur sa fonction principale et ne pas nécessairement prendre en considération d'autres choses qui sont peut-être plus secondaires ?*

Oui, c'est l'intérêt de rester proche du terrain et de demander aux collaborateurs ce dont ils ont besoin pour travailler efficacement. Nous pouvons les aiguiller en leur demandant de détecter quand ils ont du mal à se concentrer et quand ils perdent le contrôle de leur attention, ce qui peut les empêcher de réaliser leur activité. Cela revient à une forme d'ergonomie cognitive, comme celle que l'on utilise dans les usines pour améliorer le confort et la productivité des travailleurs en ajustant le poste de travail. Nous devrions adapter cette approche aux interfaces digitales et aux processus, en prenant en compte les limites cognitives des utilisateurs. Lorsque nous sensibilisons les gens à cette question, nous constatons qu'ils sont capables de le faire eux-mêmes, et cela peut être facilement mis en place au niveau des équipes.

## CONCLUSION

*L'infobésité recouvre à la fois la surabondance d'informations disponibles, la saturation des capacités cognitives de gestion de ces informations et l'excès communicationnel autour de leur diffusion.*

*Le phénomène n'est pas nouveau : le volume d'informations disponible dans le monde a il y a bien longtemps dépassé les capacités humaines d'analyse, de classement et de mémorisation. Cependant, au cours des trente dernières années, il s'est non seulement intensifié grâce aux outils numériques mais il s'est également étendu à tous. L'évolution même du statut de l'information - passé d'une denrée rare à un flux abondant, parfois redondant et surtout continu - transforme les compétences humaines nécessaires. Il n'est plus essentiel de savoir où la trouver mais l'enjeu se situe désormais dans la maîtrise d'une triple action efficiente et opportune de filtrage, traitement et partage de l'information.*

*En parallèle, les pratiques professionnelles exponentiellement digitales accroissent toujours plus la vitesse de circulation de l'information, intensifient les attentes de retours de plus en plus rapides voire immédiats et renforcent l'évolution matricielle des systèmes de management. L'information nous arrive en continu et de toutes parts. Le rythme auquel nous parviennent les informations encadre l'organisation de notre travail et nos relations professionnelles. L'enjeu informatif prend alors une forme temporelle, le temps dédié au traitement de l'information prenant le pas sur les temps productifs.*

*À l'instar de la parabole de Schopenhauer dans laquelle le groupe de porc-épics devait collectivement trouver la distance idéale entre eux pour utiliser la chaleur collective sans se mettre en dangers à cause de leurs pics, l'enjeu collectif n'est-il pas de trouver ensemble la meilleure distance entre performance, courtoisie et solidarité au travail ?*





**IMS LUXEMBOURG**  
Inspiring More Sustainability

## LA SURCHARGE INFORMATIONNELLE EN ENTREPRISE

*La surcharge d'informations est un phénomène courant dans les entreprises modernes, amplifié par la numérisation croissante des lieux de travail. Elle peut avoir des conséquences négatives sur la qualité de l'information reçue, la gestion du temps et l'agilité professionnelle, ainsi que des risques individuels tels que l'attention divisée, la difficulté à prendre des décisions et l'écart de compétences numériques. L'infobésité peut avoir des effets collectifs négatifs sur la structure des équipes, la créativité et l'innovation, sans oublier qu'elle accentue les limites de la société numérique. Il est important de sensibiliser aux limites de l'esprit humain et de mettre en place des stratégies de gestion de l'information, ainsi que des outils pratiques et techniques pour gérer cette surcharge.*

*Pour lutter contre la surcharge d'information, IMS Luxembourg a lancé le projet « Info Flow Savvy Academy », financé par le Fonds Social Européen, le Ministère d'État, le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire, la Chambre de Commerce et la Chambre des Salariés. Le projet vise à développer les compétences spécifiques individuelles et collectives nécessaires pour assurer une force de travail réellement « tech-savvy » et pour favoriser l'impact positif de la digitalisation sur tous les employés. L'objectif de « Info Flow Savvy » est de fournir des éléments concrets pour réduire l'infobésité professionnelle et préserver la santé mentale de vos employés. Ce guide vous propose des pistes pour trouver les solutions les plus adaptées à votre entreprise et vous aider à mettre en place des applications pratiques pour gérer l'information de manière efficace.*

.....  
Luxembourg's leading network for Corporate Responsibility  
.....

IMS Luxembourg  
B.P. 2085  
L-1020 Luxembourg

Siège Social :  
33 rue du Puits Romain  
L- 8070 Bertrange

Tel: +352 26 25 80 13  
info@imslux.lu  
www.imslux.lu

Retrouvez-nous sur:  
LinkedIn, Twitter, Facebook, Youtube, Flickr