

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

"Les Invités"

organisé avec le soutien d'ESCP Europe et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVector¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juin 2013)

**BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL
LE NUMÉRIQUE VA-T-IL CHANGER LA DONNE ?**

par

Christophe DESHAYES et Jean-Baptiste STUCLIK

Auteurs de l'ouvrage *Petit traité du bonheur 2.0*
(Armand Colin - février 2013)

Frédéric HENRION

Directeur des ressources humaines de la Lyonnaise des Eaux

Séance du 8 avril 2013

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

La publicité nous l'a bien dit : « *Pour ça aussi, il y a une application !* » Pour être en forme, mieux élever ses enfants, bien vieillir, trouver l'amour, positiver, maigrir mais aussi améliorer sa pratique spirituelle, on trouve désormais une application. Et pour plein d'autres choses encore, des plus triviales aux plus intimes, avec pour seule limite la créativité des développeurs. Cet objet, qui permet parfois de téléphoner, jauge désormais nos vies à l'aune de ses algorithmes, nous conseille, nous protège, nous promet de nous libérer de nos addictions et de nos mauvaises habitudes. Accessoirement, il fait rêver les assureurs, qui y voient des coûts de santé réduits, et commence à intriguer les entreprises qui pressentent l'émergence de nouvelles demandes chez leurs salariés et leurs clients et s'efforcent d'en mesurer l'impact. Avec ces nouveaux outils numériques, c'est donc tout un monde de pratiques encore largement à inventer qui émerge. Alors, parlons-en !

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain - 75007 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : pelieu@ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Christophe DESHAYES et Jean-Baptiste STUHLIK

Depuis vingt ans que nous analysons les technologies numériques, il ne nous arrive pas tous les jours d'être surpris. Mais, sur cette vaste question du bien-être grâce au numérique, nous l'avons vraiment été. Pour être en forme, mieux élever ses enfants, bien vieillir, trouver l'amour, positiver, maigrir, mais aussi améliorer sa pratique spirituelle, on trouve désormais une application. On se demande quel aspect de la vie intime n'est pas aujourd'hui améliorable grâce aux technologies numériques. Tout ceci paraît éminemment sociétal alors que nous sommes censés parler du monde du travail mais, étant sociétal, ce mouvement, comme bien d'autres, rentre dans l'entreprise quand bien même elle ne le souhaiterait pas.

Cette émergence des technologies du bien-être est un bouillonnement créatif absolument exceptionnel et, aux États-Unis, c'est sans aucun doute le mouvement le plus créatif dans le domaine du numérique. La plupart de ces applications est destinée aux smartphones : ce sont les *apps*. Mais tout ne se réduit pas à ce seul segment car on trouve aussi beaucoup de portails, de services en ligne, d'objets communiquant en tous sens, etc. Si l'on ne considère que le segment des *apps*, telles qu'on les trouve sur l'App Store, on en comptait dix-sept mille qui parlaient de santé et de bien-être à la mi-2011 ; à la fin 2012, on en trouvait trente-cinq mille... Cela donne la mesure de cette explosion créative.

On évoque le chiffre d'un demi-milliard d'utilisateurs connectés par leur smartphone à ces nouveaux usages. Il est intéressant de noter que ce marché est plus solvable que tout autre. Sur l'App Store, trois-quarts des applications généralistes sont disponibles gratuitement ; mais dans le domaine santé/bien-être, c'est le contraire et seul un quart est offert. Les utilisateurs acceptent donc de payer, plus ou moins, pour s'occuper d'eux ou des autres.

Pour chacun de vos besoins, il y a une *app* !

Le champ sémantique des technologies du bien-être est complexe, avec de nouveaux concepts qui couvrent tous les domaines de la vie quotidienne.

Tout d'abord, on trouve le domaine du bien-être physique : le *fitness*. Depuis une dizaine d'années déjà, les sportifs professionnels de haut niveau utilisaient des capteurs et des systèmes de capture d'image pour améliorer leurs performances. Désormais, ces systèmes se sont démocratisés et, pour un prix raisonnable, chacun peut les porter à la ceinture ou sous forme de bracelet, voire de bijou, et mesurer les paramètres de son activité physique afin d'atteindre les niveaux recommandés par les professionnels de la santé. Les smartphones se proposent même de jouer un rôle d'entraîneur pour vous accompagner dans votre éventuelle reprise du sport ou la poursuite d'objectifs plus ambitieux grâce à des programmes personnalisés. Il y a dans ces applications plus de savoir technique qu'il ne le paraît. Ainsi, le rythme des musiques qui accompagnent les exercices est calculé pour s'adapter à la fréquence cardiaque souhaitée pendant votre échauffement ou vos accélérations.

Cette technicité peut également être utile dans le domaine de la santé. Le ministère de la Santé britannique a mis en place un système de coaching audio que l'on peut télécharger sur son lecteur MP3 ou sur son mobile pour remettre au sport des personnes ayant perdu toute habitude d'une activité physique. Ce programme, intitulé *Du canapé au kilomètres cinq*, promet à n'importe qui, en neuf semaines, d'être capable de courir ces cinq kilomètres en trente minutes sans interruption. Ce programme, lancé fin 2010, a connu un succès phénoménal avec cinq millions de téléchargements en dix-huit mois. Il existe désormais une communauté en ligne des utilisateurs qui s'encouragent mutuellement, sachant que l'un des risques est de reprendre le sport inconsidérément, ce qui cause annuellement, en France, entre huit cents et mille décès par accident cardiaque.

Mais on peut aussi ambitionner d'aller plus loin que la simple remise en forme et vouloir dépasser ses limites. C'est ce que vous proposent des systèmes qui vous permettent de faire du vélo, du ski de fond, de la course sur tapis, voire d'autres sports plus exotiques, le tout en ligne et dans le cadre de courses virtuelles, en solo ou en équipe, avec des statistiques en temps réel. Cela ouvre des perspectives qui peuvent se révéler assez étonnantes.

Abordons maintenant la question de l'humeur, plus particulièrement celle de l'humeur positive qui nous concerne d'autant plus, nous Français, que nous passons pour être l'un des peuples les plus pessimistes de la Terre. Une application, développée à partir de l'étude de personnes souffrant de troubles bipolaires, vous sollicite régulièrement sur votre smartphone ou votre ordinateur pour savoir dans quelle humeur vous êtes, pour préciser les stimuli auxquels vous êtes exposé, vous interroge pour savoir si vous avez pris des cafés ou des médicaments, etc. Tout cela vous permet d'avoir un suivi de votre humeur et de vos émotions, de prendre du recul par rapport à ces variations et d'identifier les patterns qui se dégagent de ce suivi.

Par ailleurs, des expériences ont montré que, lorsque l'on note ses bons souvenirs ou que l'on fait preuve de gratitude, le bien-être psychologique a tendance à s'améliorer et à se stabiliser. Des petits journaux intimes et électroniques, appelés journaux de gratitude, dans lesquels vous notez ou prenez en photo ce qui s'est passé de positif dans votre journée, vous aident ainsi à améliorer votre hygiène de vie en étant moins immédiatement réactif face aux diverses contrariétés qui émaillent votre existence.

En matière de travail, les technologies numériques peuvent également apporter leur contribution en facilitant le travail à distance. Le télétravail est perçu par ceux qui le pratiquent comme une amélioration de la qualité de vie. Cependant, les études montrent qu'il s'agit également d'un enjeu de santé car les transports, en particulier, sont sources d'accidents et de pathologies comme l'hypertension ou l'obésité.

La vie quotidienne en *open space*, qui soumet au bruit incessant et aux conversations d'autrui, est également une source de troubles importants. Des petits outils numériques permettent désormais de créer une sorte de bulle sonore en émettant un bruit, blanc ou rose, qui va brouiller les conversations de vos collègues. Des entreprises américaines ont ainsi mis en place des diffuseurs de tels bruits, que vous pouvez désormais installer, sur votre portable ou votre ordinateur, pour pallier ces inconvénients.

Sur le plan de la sédentarité, on sait désormais que la position assise maintenue trop longtemps est source d'impacts graves sur la santé que ne compense pas un jogging hebdomadaire comme le montrent un certain nombre d'études américaines fort inquiétantes. Des petits outils vous disent donc à quel rythme vous devez vous lever, quels étirements et quels mouvements vous pourrez faire pour limiter les troubles musculo-squelettiques qui vous guettent ou pour éviter les postures mal adaptées, sources de problèmes de dos récurrents.

Tous ces outils ne sont-ils que des gadgets ? La plupart de ces applications s'appuie sur des principes scientifiquement établis quant à la capacité à modifier le comportement des individus. Nous savons tous que nous devrions bouger davantage, mieux manger, etc., mais nous avons du mal à le faire et elles sont donc conçues pour faciliter nos changements d'habitudes. Nous pouvons répartir en trois grandes catégories les leviers qu'elles utilisent pour cela.

Elles modifient notre comportement, en particulier en termes de déclencheurs. Des études ont montré que si vous recevez aux heures des repas un SMS vous incitant à manger léger, vous allez perdre trois fois et demi plus de poids qu'en l'absence de cette stimulation. De même, nous avons tous besoin de savoir quelle est notre activité physique mais ce n'est pas forcément simple et nous n'allons pas compter tous nos pas. Votre smartphone vous permettra donc de le faire pour savoir où vous en êtes et, mécaniquement, vous bougerez plus. Au-delà

de la simple mesure physique réalisée par l'appareil, le fait d'être en relation, sur un réseau social ou une communauté virtuelle, avec d'autres personnes poursuivant le même objectif, permet de stabiliser ces comportements sains en les inscrivant dans la durée, ce qui est essentiel en termes de santé.

Ces technologies sont également capables d'améliorer notre niveau d'engagement. Des universitaires américains ont développé une initiative intéressante dénommée *Stickk*, par laquelle vous mettez en ligne votre engagement. Il faut savoir qu'à échéance de six mois, seuls 4 % des personnes tiennent leurs bonnes résolutions de début d'année. Si vous postez votre résolution sur un site internet ou un réseau social, cela fait passer ce taux à 20 %, puis à 50 % si quelqu'un se porte garant de votre engagement, la dynamique étant alors fortement renforcée. Si, de plus, vous vous engagez à payer une pénalité en cas de non tenue de cet engagement, à une association caritative, voire à un parti politique que vous abhorrez particulièrement, alors vos chances de succès passent à 66 %, c'est-à-dire que vous avez multiplié par quinze votre capacité à tenir vos engagements. L'effet sur le comportement est donc bien réel. De façon annexe, vous pouvez garder une trace de ce que vous avez fait grâce, par exemple, à la tenue d'un journal alimentaire.

Techniques comportementales ou prise de conscience ?

Cela marche parce qu'en fait, nous ne décidons pas tant que cela. Si l'on demande à des personnes combien de décisions elles prennent dans la journée en ce qui concerne leur alimentation, elles répondent généralement que c'est une quinzaine. Si, en revanche, on suit la même personne pendant toute une journée, on s'aperçoit qu'elle en prend en réalité plus de deux cents. Une grande partie de nos comportements, en particulier alimentaires, est réalisée de façon automatique : ces technologies, par le simple fait de nous observer et de faire apparaître l'automatisme de ces décisions, nous permettent alors de reprendre conscience de ces actes automatiques et ainsi de reprendre la main sur nos comportements.

En plus de jouer sur ces leviers comportementaux ou cognitifs, ces applications s'appuient également sur des leviers sociaux. Les communautés de soutien entre malades, comme PatientLikeMe, ou entre femmes ayant subi une hystérectomie, comme Hyster Sisters, permettent à ces personnes de partager des expériences analogues et d'échanger des conseils sur leur vie au quotidien et la façon de l'améliorer. Des réseaux d'entraide pour étudiants existent également dans les universités américaines, scandinaves ou asiatiques, sachant qu'un étudiant sur deux traverse un épisode dépressif pendant sa scolarité. À côté de ces réseaux d'entraide, existent également des réseaux qui jouent la pression sociale : vous mettez en ligne la photo du plat que vous allez déguster et l'ensemble des membres de la communauté pourra dire s'il est réellement conforme à l'engagement que vous avez préalablement pris. Cela peut sembler terrible mais c'est surtout terriblement efficace !

Ces technologies permettent enfin de nous simplifier l'existence, ce qui est important pour notre qualité de vie. Des études ont comparé deux groupes de personnes stressées, les unes étant formées à des techniques de relaxation, les autres apprenant à mieux s'organiser face aux contraintes du quotidien. Elles ont montré que les membres de ce dernier groupe étaient moins stressés à échéance de trois mois, avec des taux de cortisol moins élevés que ceux du premier groupe. Et cela vaut tant pour le domaine personnel que pour celui de l'entreprise.

Il existe donc une foule de leviers que ces technologies permettent de mobiliser de manière plus ou moins complète et dans une combinatoire quasiment infinie, ce qui explique la multitude d'applications qui en résulte.

La remise en forme des salariés va s'appuyer sur tout cela pour assurer, en premier lieu, un suivi de leur santé. Il existe à cet effet quantité de dispositifs, destinés pour la plupart aux professionnels et donc souvent assez chers. Par exemple, vous prenez en photo la personne au travail, puis l'application va vous permettre de diagnostiquer une mauvaise posture et vous

aider à lui expliquer comment la corriger. Grâce à la miniaturisation, un petit médaillon vous permettra de savoir, à trois degrés près, si vous êtes dans la plage des bonnes postures : si vous vous en écarterez plus d'une minute, il se mettra à vibrer, vous permettant ainsi de vous corriger. D'autres applications sont consacrées à la gestion du stress, de l'anxiété, etc.

Un autre phénomène se développe de façon incroyable aux États-Unis : les challenges de bien-être au travail. Cela existe depuis très longtemps au Japon, avec les exercices physiques matinaux obligatoires avant le travail. Aux États-Unis de tels programmes ne réunissaient que 7 % des salariés, ce qui rendait jusque-là difficile la mise en œuvre d'une véritable politique de santé. Désormais, avec le numérique, une dizaine de plateformes vous proposent, à l'image d'Healthrageous (une *spin-off* de l'université médicale d'Harvard) de vous engager, par le biais d'activités ludiques et de récompenses, sur un défi personnel de santé. Avec ces plateformes numériques, ce sont désormais 50 % des salariés qui participent à ce type de challenge lancé entre services à l'intérieur de leur entreprise, comme manger cinq fruits et légumes ou faire dix mille pas par jour.

Des enjeux de santé ou des intérêts économiques ?

Tout cela est certes très anglo-saxon mais mérite d'être pris en considération. Aux États-Unis, certaines assurances privées de remboursement de frais de santé vont jusqu'à accorder des remises sur les primes dues si les collaborateurs s'engagent réellement à telle ou telle modification effective de leur comportement à risque. D'autres applications permettent de diagnostiquer ce qu'il serait souhaitable d'améliorer chez vous et vous adressent ensuite quotidiennement un challenge à relever, parfois ludique comme de prendre trois photos de votre ville dans la journée. Cela n'a l'air de rien mais induit peu à peu de légers changements de perspective dans votre vie qui s'améliore ainsi graduellement. Les risques de santé sont potentiellement des coûts pour l'entreprise, ce que les Anglo-saxons ont bien compris et que nous découvrons à notre tour, que ce soit sous forme d'absentéisme ou de désinvestissement au travail. Cumulés, ces coûts peuvent très vite représenter des sommes considérables.

Un article de la *Harvard Business Review* explique que, jusqu'à présent, le bien-vivre en entreprise n'était qu'une cerise sur le gâteau réservé à celles qui en avaient les moyens comme Apple ou Google, mais que c'est en passe de devenir un levier stratégique important pour toutes les entreprises. Certaines études annoncent des économies de deux cents dollars par personne et par an, ce qui commence à retenir l'attention des comités de direction.

Ce sont donc des actions positives vers un bien-être concret et qui nous dispensent d'un prérequis très ennuyeux : celui du changement de l'organisation du travail et de la culture managériale, problème particulièrement sensible en France. Avec le numérique, les Anglo-saxons nous entraînent vers quelque chose de l'ordre de la responsabilisation personnelle quant à notre propre santé et à notre bien-être.

Autre problématique, encore plus mal gérée jusqu'à présent par la médecine du travail : celle de la santé mentale au travail. L'enjeu en est encore plus important car prévenir les dépressions, les addictions ou le *burn out* est de première importance. Dans ces domaines aussi le numérique peut nous aider. Citons quelques initiatives parmi bien d'autres. Le site suisse noburnout.ch vous propose d'évaluer votre niveau de risque en se basant sur des critères parfaitement reconnus. Cette démarche est très intéressante car les gens confrontés au *burn out* ne demandent généralement de l'aide que lorsqu'il est déjà trop tard : avoir, par le numérique, la possibilité non ostracisante de voir où l'on en est, peut être très important.

Lire peut guérir, cela s'appelle la bibliothérapie et, bien que documentée depuis très longtemps outre-Atlantique, cette méthode n'est toujours pas utilisée chez nous. Des guides numériques, de *self help*, vous permettent alors d'identifier ce qu'il serait souhaitable que vous lisiez pour sortir d'une difficulté en vous basant sur l'expérience d'autrui et en vous offrant l'accès numérique à l'e-book recommandé, toujours disponible en ligne, ce qui n'est pas toujours le cas d'un livre papier.

Enfin, le lien entre le fitness et la santé mentale est important. Les études sur la dépression montrent une efficacité comparable de l'exercice et des antidépresseurs, comme en témoigne sur internet un médecin qui souffrait de périodes dépressives depuis sa jeunesse, et qui a constaté qu'elles régressaient en période d'activité physique intense.

Au-delà des aspects parfois anecdotiques de ces nouvelles pratiques, on ne peut que constater qu'il se passe en ce moment quelque chose de réellement important. Nous n'en sommes qu'aux débuts et il y aura évidemment des "plâtres à essayer", mais un certain nombre de pistes utiles au monde de l'entreprise nous paraît important à considérer à court terme. La bibliothérapie semble être une piste prometteuse ; tous les pense-bêtes du type de ceux qui nous rappellent de bouger toutes les deux heures s'avèrent également fort utiles ; ce qui touche au télétravail est également intéressant. En France, tout ce qui concerne le télétravail repose sur le postulat très clair du volontariat. Mais le télétravailleur est-il vraiment capable d'autodiagnostiquer ses capacités et ses conditions matérielles et familiales pour télétravailler ? Cela n'est pas certain et il peut donc être très intéressant de lui offrir une aide pour effectuer ce diagnostic. L'aide aux postures, l'intimité augmentée par les bruits roses ou blancs, les nouveaux outils d'analyse du climat social, les coachs numériques : toutes ces pistes sont d'ores et déjà intéressantes et méritent que derrière cette créativité, soient pris en compte les véritables leviers scientifiques qu'elle mobilise.

EXPOSÉ de Frédéric HENRION

Les risques psychosociaux sont le cauchemar du directeur des ressources humaines car il y en a de plus en plus et il en est toujours tenu pour responsable ! Où trouver alors la formule magique susceptible de régler tous ces problèmes et d'alléger également notre stress, à nous professionnels des ressources humaines ? Ces outils technologiques sont cependant déjà présents dans l'entreprise, chez la Lyonnaise des Eaux comme chez les autres, quand bien même elles n'ont pas forcément envie de les voir envahir leur quotidien. J'ai moi-même déployé dans mon entreprise des innovations en matière de ressources humaines pour faciliter la qualité de vie, grâce à de tels outils, mais sans vraiment me rendre compte, avant de lire le livre des précédents orateurs, qu'ils s'inscrivaient dans un mouvement d'une telle ampleur.

Ces outils étant là, il convient désormais d'en faire le meilleur usage. Comme toute innovation, ils portent en eux du positif et du négatif et c'est de la responsabilité des entreprises de fixer des limites afin que les règles du savoir-vivre et de la politesse s'étendent à leur usage. Dans l'entreprise, les smartphones et autres tablettes ont des aspects positifs. Paradoxalement, ils génèrent plus de dialogue qu'auparavant, quand ceux qui n'aimaient pas téléphoner restaient enfermés dans leur bureau. Ces outils permettent aussi de développer une dimension de responsabilité sociale et d'améliorer la qualité du service aux clients. Mais, trop d'information tuant l'information, ils provoquent également du stress et il est important pour nous de réguler tout cela. Je prendrai donc quatre exemples pour illustrer, sous l'angle de la qualité de vie au travail et de la qualité du service au client, les bons usages de ces outils numériques au sein de mon entreprise.

Des applications concrètes en entreprise

Le télétravail est déployé chez nous depuis plusieurs années déjà, en particulier au siège social. Les télétravailleurs sont tous volontaires ; néanmoins, avant d'obtenir l'accord de l'entreprise, il leur a fallu répondre, ainsi que leurs managers, à un questionnaire assez fouillé et réfléchir, pendant plusieurs semaines, aux conditions qu'ils auraient à leur domicile pour pouvoir y travailler dans les meilleures conditions. Quand tout le monde, managers comme collaborateurs, a été "mûr", ils se sont lancés dans l'expérience à raison d'un jour par semaine

maximum, à l'exception du mercredi pour des raisons évidentes, liées à la présence au domicile des enfants ce jour-là. En majorité, ce sont donc les lundis et vendredis qui ont été choisis. De son côté, l'entreprise fournit la box et les outils informatiques nécessaires. Au bout d'un an, un nouveau questionnaire de satisfaction est soumis à chacun. Aujourd'hui, c'est 10 % de l'effectif du siège qui est concerné et 100 % de satisfaits, tant du côté des salariés que des managers. Cela marche tellement bien que cela a fini par faire écho dans toute l'entreprise et le télétravail s'est aujourd'hui étendu à des catégories de salariés auxquels on ne pensait pas initialement. Au final, nous pensons que c'est un excellent outil qui permet de répondre à un certain nombre de problématiques liées, en particulier, à l'éloignement et à la durée des transports, mais également à la possibilité de traiter dans le calme certains dossiers, ce que l'agitation du bureau ne permet pas. Et, en termes de qualité de travail, nous n'avons constaté aucune perturbation, ce qui nous engage à continuer dans cette voie dans le reste de l'entreprise.

Je prendrai comme deuxième exemple, l'approche du handicap et de l'accessibilité. D'ici 2015, toutes les entreprises et les administrations françaises devront être accessibles à tout public. L'objectif, qui est de permettre une accessibilité qui ne soit pas uniquement physique, ne sera vraisemblablement pas atteint. Mais, grâce aux outils électroniques, aux webcams et à la fibre optique, la Lyonnaise des Eaux a développé une initiative tout à fait intéressante qui consiste en une traduction simultanée du langage oral en langage des signes à l'attention des déficients auditifs. Les collaborateurs dans cette situation ont été outillés de façon à pouvoir répondre au téléphone aux demandes des clients qui les joignent. Ils voient à cet effet, dans un coin de leur écran d'ordinateur, l'image d'un traducteur qui prend la communication en même temps qu'eux et leur traduit les propos de leur interlocuteur en temps réel. Le collaborateur peut lui-même donner en langage des signes sa réponse qui sera à son tour traduite à l'intention du client. La vitesse de réponse de la fibre optique permet cela et l'efficacité de ce système est impressionnante. Une douzaine de nos collaborateurs est désormais équipée ainsi et nous avons maintenant déployé nationalement ce service à nos clients, qui sont souvent des élus et leurs concitoyens. Cette initiative remporte un grand succès et, même si elle ne nous fait pas gagner de contrats, c'est souvent le petit plus différenciant qui nous permet, face à nos concurrents, d'avoir ce supplément de responsabilité sociale qu'ils n'ont pas.

Nous apportons ensuite une dernière touche à un nouvel outil de facturation de nos clients, pièce essentielle de notre métier. Cet outil, qui va accompagner le développement de l'entreprise dans les vingt prochaines années, est évidemment du 2.0. Depuis le début de son développement, nous nous sommes adjoints les services d'un ergonome pour nous assurer que nos collaborateurs, derrière leur écran et avec leur client en ligne, aient les meilleures conditions de travail et la plus grande facilité d'accès à l'information, en diminuant de moitié le temps passé à manipuler l'outil. Cela permettra de doubler le temps consacré au dialogue avec le client. D'une manière dérivée, tout cela facilite le travail et améliore la qualité de la vie de nos collaborateurs en supprimant tous les temps morts, les efforts de recherche, les temps d'attente, etc., qui sont autant de facteurs de stress, surtout quand le client vous pose un problème complexe ou quand il est mécontent.

Enfin, le dernier point porte sur le *smart metering*, les compteurs intelligents. Dans le métier des *utilities* qui est le nôtre, nous sommes, avec EDF ou GDF, les champions du comptage depuis bien longtemps. Désormais, nous rendons nos compteurs intelligents et communicants pour accéder à l'information de manière plus rapide. Cela sert évidemment à facturer mais pas uniquement : avec les outils numériques qui nous permettent d'analyser en temps réel les consommations, cela nous permet aussi de proposer des conseils pour mieux ou moins consommer, ce qui est essentiel en particulier pour l'eau. Cette activité s'est considérablement développée et, dans notre entreprise, nous avons pris une certaine avance en la matière. Désormais, les grands téléphonistes viennent nous voir pour s'associer avec nous car nous avons les bonnes technologies et les bons outils. En termes de bien-être et de qualité, on vient aussi de voir émerger une toute nouvelle demande, celle des gestionnaires de parcs immobiliers ou d'offices d'HLM qui désirent que nous aidions leurs locataires les plus

fragiles en leur permettant de mesurer leur consommation ou, dans le cas d'événements comme la sécheresse de 2003, le suivi de la non-consommation, signal d'alerte d'un problème nécessitant éventuellement une intervention d'urgence des services de secours. Nous n'en sommes encore qu'au stade de la réflexion et ce n'est pas simple, mais l'idée de poser des compteurs aux endroits stratégiques de la maison, là où l'on s'hydrate par exemple, peut être tout à fait intéressante et éventuellement porteuse de responsabilité sociale.

Dans une entreprise qui n'est pourtant pas anglo-saxonne, ces nouveaux outils sont donc déjà là et sont porteurs d'innovations utiles tant pour le bien-être de nos collaborateurs que pour améliorer la qualité de notre service à nos clients.

DÉBAT

Surveiller et guérir ?

Un intervenant : *L'Assurance santé développe aujourd'hui des programmes de case management pour un suivi individualisé des patients, qui me semblent très proches de ce que vous évoquez.*

Christophe Deshayes : Même s'ils se centrent sur le patient, les outils du *case management* me semblent être une déclinaison des ERP (*Enterprise Resource Planning*) dans le cadre de l'hôpital. Les outils que nous évoquons se situent très en amont, dans le domaine du bien-être et agissent sur la prévention.

Int. : *Cela peut-il être un enjeu considérable pour les organismes de sécurité sociale ou les mutuelles ?*

Jean-Baptiste Stuchlik : Des études ont montré que des incitations basées sur la peur de l'obésité, du cancer, etc., n'avaient qu'un effet très temporaire. En revanche, des incitations basées sur l'amélioration du bien-être, de la séduction, de l'image de soi, etc., sont beaucoup plus efficaces dans la durée. Cela est inscrit dans la nature humaine et c'est pour cela que l'angle du bien-être est une façon intéressante d'aborder les problèmes de santé. Aux États-Unis, ces programmes de bien-être qui se déploient à vaste échelle sont directement la conséquence de l'augmentation des dépenses de santé constatée ces dernières années. Nous n'allons donc pas tarder à les suivre dans cette voie. Ces outils sont une démocratisation de méthodes de coaching éprouvées et l'occasion donnée aux individus de se reprendre en main efficacement.

Int. : *Beaucoup d'études dénoncent le rôle néfaste des écrans. Ce type d'outil ne va-t-il pas dans le sens d'un accroissement de leur temps d'utilisation ?*

C. D. : Ce mouvement de révolte contre l'emprise des écrans existe et se développe en France, après l'avoir fait aux États-Unis. Il s'agit d'un agglomérat de choses sans grand rapport les unes avec les autres, qui servent des intérêts discutables et sont servies par des gens qui n'ont pas forcément la compétence requise pour en juger. Le récent rapport de l'Académie des sciences montre que le temps passé devant les écrans ne peut s'assimiler en soi à une addiction, et que la véritable question est celle du mésusage de ces technologies. La question n'est pas de couper la télé ou l'ordinateur mais plutôt de choisir le bon programme ou la bonne activité sur internet.

J.-B. S. : Il faut aussi savoir de quels écrans on parle. La majorité des études porte sur la télévision, pour laquelle nous avons un recul de plusieurs décennies. La question a été fort bien documentée quant à ses effets sur l'obésité, la maladie d'Alzheimer, les pratiques sexuelles à risques, etc. En revanche, pour les autres écrans, le recul est moindre et les études

sont moins nombreuses. Lors du dernier Congrès Français de Psychiatrie, les résultats d'une étude allemande portant sur un millier de jeunes identifiés comme cyberdépendants ont été discutés. Au bout de deux ans, plus de la moitié des jeunes de cet échantillon étaient spontanément guéris et ne présentaient plus le moindre signe de prétendue addiction. Peut-on alors parler d'addiction, comme l'alcool ou le tabac ? Ceci étant, la question des mésusages est pertinente : certains dorment par exemple avec leur mobile à leur chevet, moi pas. Peut-être peut-on parler dans ce cas d'un rapport ombilical avec ces outils. Pour autant il ne s'agit pas d'addiction et l'usage d'un tel terme psychiatisant serait parfaitement abusif alors qu'il ne s'agit à l'évidence que d'un mésusage.

Int. : *J'entends qu'il s'agit de quantifier un certain nombre d'activités de la vie courante pour, ensuite, en surveiller l'évolution, soit seul, soit en en déléguant le soin à une collectivité. Tout cela m'évoque Surveiller et punir de Michel Foucault, et cette conception du bonheur me paraît comporter quelques risques.*

J.-B. S. : Nous savons tous ce qu'il faut faire pour perdre du poids, rester en bonne santé, etc., mais force est de constater que nous ne le faisons pas. Les spécialistes de l'obésité nous conseillent ainsi de noter tout ce que nous mangeons durant la journée : c'est fastidieux et très vite lassant. Comment faire pour se forcer à le faire ? Ce "Jiminy Cricket électronique" qui nous parle à l'oreille et nous rappelle à nos engagements peut paraître bizarre, pas beaucoup mieux que le papier et le crayon, mais avec lui, ça marche. C'est plus facile, on l'a toujours sur soi et cela démultiplie les effets recherchés. Alors, si le but ultime est désirable et honorable, pourquoi ne pas accepter l'aide d'un coach. Trouve-t-on quelque chose à redire à l'aide que peuvent apporter des coachs ? Pourquoi un coach numérique serait-il plus dégradant et préoccupant qu'un coach humain ?

Michel Berry : *On peut se dire que cette prolifération des aides à l'automanipulation est ridicule, voire qu'elle est un signe de décadence inquiétant, mais voici un angle selon lequel on pourrait analyser ce mouvement. Nos comportements sont réglés par des habitudes et des rites dont on n'a souvent pas conscience. Or, ces nouveaux outils nous rendent perceptibles certaines de ces habitudes et permettent ainsi au cerveau de reprendre la main, ce que confirment les avancées des neurosciences comme Lionel Naccache nous l'a exposé dans une précédente séance de l'École de Paris¹. Le numérique serait donc un moyen de reprendre en partie le contrôle de nos habitudes néfastes ou d'en créer de vertueuses.*

Lien collectif ou déresponsabilisation ?

Int. : *N'est-il pas paradoxal de voir ces outils, très tournés vers l'individu, se répandre dans l'entreprise qui est le lieu du collectif ? N'y a-t-il pas là une déresponsabilisation des entreprises qui évitent ainsi de repenser leur organisation ?*

J.-B. S. : Il y a une double responsabilisation : celle de l'employeur, dans son rôle d'incitateur, et celle de la personne concernée. Ce que l'on constate, dans ces programmes de bien-être, c'est leur énorme pouvoir de mobilisation : les programmes classiques n'entraînent que 7 % d'adhésions ; ces programmes qui génèrent une émulation sociale grâce au numérique touchent la moitié des salariés. Ces outils permettent donc à l'entreprise de faire d'une problématique individuelle une problématique collective et de créer une dynamique d'entraînement positive. Le diagnostic de la nécessité d'une réforme de l'organisation interne des entreprises est posé depuis des décennies sans que l'on en ait beaucoup vu les effets. Ces outils offrent une possibilité de chercher des pistes positives et concrètes d'amélioration de la qualité de vie pour tous. Il est vrai qu'ils n'abordent pas de front la question de la souffrance au travail mais ce n'est pas leur rôle.

¹ Lionel Naccache, Claude Riveline, "Les étranges pouvoirs des rites sur le cerveau", *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol XVII.

Frédéric Henrion : Les questions managériales existent et se régleront sans doute d'une autre manière. Mais, bien utilisés, les outils électroniques permettent d'apporter un plus sur certains thèmes, qui varient en fonction des entreprises, des cultures et des pays. Ils font appel à la responsabilité de chacun et le rôle des entreprises est également d'aider leurs salariés à s'en servir. Nous avons ainsi distribué récemment, à l'ensemble de nos collaborateurs, un petit livre sur la bonne utilisation des réseaux sociaux afin qu'ils comprennent comment maîtriser les informations qui circulent sur eux et sur l'entreprise, avec leur droits et leurs devoirs, et avec une sensibilisation aux dangers potentiels d'un mésusage de ces réseaux.

Int. : *Existe-t-il des applications conçues en partant des besoins spécifiques des entreprises ?*

C. D. : Notre intime conviction est que, désormais, plus personne n'attend qu'une entreprise lui envoie un cahier des charges pour lui vendre une solution numérique à son problème. Une multitude de gens concocte aujourd'hui, avec une débauche d'imagination, des applications, parfois délirantes, parfois géniales, qu'ils mettent à disposition en ligne. Les entreprises passent donc désormais leur temps à courir après ce que leurs clients et leurs collaborateurs veulent et sont contraintes de suivre le mouvement, soit parce qu'elles n'ont pas le choix, soit par opportunisme. Qu'on aime cette évolution ou qu'on la regrette, neuf décisions sur dix se prennent ainsi en entreprise sur les sujets numériques.

Int. : *Le télétravail est-il ouvert à toutes les catégories du personnel de la Lyonnaise des Eaux et quels sont les moyens de contrôle mis en place ?*

F. H. : Cette possibilité est ouverte à chacun et il y a désormais autant de cadres que de non-cadres qui en bénéficient. Dans les faits, le collaborateur se régule seul et s'organise chez lui comme il l'entend tout en restant accessible en cas de besoin. Nous n'avons pas mis en place d'instruments de contrôle en considérant qu'il appartenait au salarié et à son manager de le faire eux-mêmes et que leur responsabilisation en la matière était un gage de succès. En revanche, ce dispositif est réversible à tout moment si un manager constate que cela ne marche pas. Cela n'est, depuis deux ans, jamais arrivé et, à ce stade, tout fonctionne de façon satisfaisante.

Vers un changement radical

Int. : *Ces nouveaux outils sont comme la langue d'Ésope : le bon côtoie le mauvais selon l'usage que l'on en fait. Cela se voit dans les études menées sur le télétravail qui montrent toutes que le travail réalisé dans ces conditions est toujours meilleur que celui réalisé au bureau. A contrario, des outils comme la géolocalisation créent des climats délétères et des difficultés considérables dans des entreprises qui, auparavant, vivaient dans une bonne ambiance.*

J'attendais donc de vous des informations sur les usages collectifs de ces nouveaux outils numériques, sur le modèle des différents wikis ou celui des échanges que maîtrisent si bien les adolescents. Indiscutablement, le numérique s'insinue dans le travail cognitif et plus personne ne peut en faire l'économie au point que certains parlent désormais de l'industrialisation du travail tertiaire parce que ces outils imposent leur rythme, leurs procédures au salarié. Quelle est votre opinion sur ce point ?

C. D. : Je suis parfaitement convaincu de l'intérêt du travail collaboratif mais le déficit de réflexion sur ces outils est abyssal, tant de la part de leurs concepteurs que de leurs utilisateurs, et plus encore quand il s'agit d'entreprises. Je ne peux donc que vous décevoir : nous n'avons guère de grandes révélations à faire sur ces points. Toutefois, certaines questions se posent. Ainsi, il n'y a pas une seule grande université américaine ou scandinave qui n'ait organisé son réseau de soutien entre pairs pour les étudiants en difficulté psychologique. Ce n'est pas du tout à l'agenda en France. Pourquoi ? L'entreprise sera très

probablement le dernier endroit où pourra se développer une telle logique qui est à l'antithèse d'un certain type de management rationnel fait pour éradiquer toute forme d'auto-organisation dans le monde du travail. Cela remet en cause tous les fondements de l'entreprise : les hiérarchies, les frontières, l'organisation, la manière de rendre des comptes, etc., et les entreprises ont beaucoup de chemin à faire avant de savoir utiliser les réseaux sociaux.

F. H. : Au sein de la Lyonnaise des Eaux, le travail collaboratif ne décolle guère, sans doute parce que l'activité de l'entreprise ne s'y prête pas bien et quoique nous encourageons et facilitons la création de tels réseaux. Le seul réseau qui marche vraiment est celui qui a pour thème le développement durable. Il s'oriente sur des valeurs quelque peu périphériques pour l'entreprise mais un nombre considérable de personnes y a adhéré. Il y circule en permanence des informations, du dialogue, des articles, etc. Nous ne régulons rien, puisque nous ne sommes pas là dans l'activité quotidienne, et il n'y a pas de problème de management puisque sa seule finalité est l'apport d'idées : tout cela fonctionne donc de façon très efficace.

Il y a quelque temps, aux États-Unis, j'ai eu l'occasion de visiter CSA, une grande entreprise d'informatique qui utilise les réseaux sociaux pour accompagner son développement international. Dès qu'ils achètent quelque part une entreprise, ils y installent leur réseau collaboratif. Au-delà de l'intégration culturelle, le fait de permettre à leurs informaticiens de tous pays de communiquer en temps réel sur leur façon de fonctionner, le bon usage des outils ou des logiciels, etc., donne des résultats plutôt bluffants. En revanche, le système de régulation est assez strict.

Claude Fauquet : *J'ai été précédemment directeur technique national de la Fédération de natation. Les questions que vous posez traversent le monde du sport depuis une dizaine d'années en portant une certaine conception de l'Homme. On a cru, très fortement, que l'on pouvait résumer la performance humaine à un certain nombre de facteurs psychologiques, sociaux, affectifs, etc. Il aurait alors suffi d'être excellent dans chacun de ces secteurs pour être le plus performant. Cela a conduit au développement d'outils quantitatifs spécifiques pour chacun de ces secteurs. À Atlanta, record de médailles d'or pour la France, il y avait une grande majorité d'entraîneurs et peu de spécialistes.*

La proportion s'est progressivement inversée lors des Jeux olympiques suivants sans pour autant se traduire par une amélioration des résultats. En développant systématiquement l'idée que chacun de ces facteurs, pris séparément, est important, nous avons oublié l'essentiel à savoir qu'un champion, est avant tout une personne, un projet, une volonté de gagner. Sans en nier l'importance, le reste est secondaire. Ces outils ne sont-ils pas à replacer à leur juste place et l'aspect qualitatif et relationnel, qui me semble fondamental pour la performance, ne va-t-il pas forcément réapparaître à un moment ou à un autre ?

C. D. : L'informatique s'est développée initialement dans les entreprises parce que c'était elles qui avaient les moyens de la financer. Elles ont, en conséquence, imposé les idées de contrôle et de productivité. Devant la perspective de lendemains qui chanteraient, les uns et les autres étaient sommés de faire tout ce qu'il fallait comme cela avait été conçu et rien d'autre. Les gens passent donc leur temps à faire ce qu'on leur impose de faire. Dans les technologies que nous évoquons ici, il y a certes du quantitatif, mais elles partent d'un prérequis très différent : on va cesser de parler de ces lendemains qui ne chantent plus et on va essayer de leur donner les moyens de se changer eux-mêmes pour autant qu'ils le désirent. C'est là un changement tout à fait radical.

Présentation des orateurs :

Christophe Deshayes : diplômé de l'INSEEC, PDG fondateur de Documental – observatoire impertinent des TIC (Technologies de l'information et des communications) – de 1996 à 2012, il intervient comme conférencier d'entreprise sur les sujets des technologies numériques, leurs usages, leur impact sur les métiers et les rapports sociaux ; en 2012 il préside Tech2innovate, observatoire de l'innovation économique et sociale liée au numérique ; il a occupé précédemment diverses responsabilités au sein de plusieurs sociétés

informatiques dont Atos ; coauteur avec Michel Berry du livre *Les vrais révolutionnaires du numérique* (Éditions Autrement, 2010) et avec Jean-Baptiste Stuchlik du *Petit traité du bonheur 2.0* (Éditions Armand Colin, février 2013).

Jean-Baptiste Stuchlik : ancien élève de l'École polytechnique, docteur en gestion et psychosociologue, il a travaillé dans plusieurs cabinets internationaux de conseil en management dont il a dirigé l'activité Santé-secteur public, et a enseigné à l'École polytechnique, à la Sorbonne et à l'université Paris-Dauphine ; il a écrit *De la performance du contrôle aérien en Europe* (École polytechnique, 1999) et publié *Repères sur le travail dans les centres d'appels téléphoniques* avec Marc Dufau (Éditions ANACT, 2002) ; coauteur avec Christophe Deshayes du *Petit traité du bonheur 2.0* (Éditions Armand Colin, février 2013).

Frédéric Henrion : diplômé en droit et ressources humaines (Master 2 à Nancy et au CFFOP-Paris 2 Assas), il est directeur des ressources humaines du groupe Lyonnaise des Eaux depuis 2008 dans lequel les initiatives développées en matière de responsabilité sociétale des entreprises a permis à l'entreprise d'être attestée Employeur responsable par Vigeo, d'être en cours de labellisation Diversité AFNOR et de gagner un trophée Défis RSE en 2013 ; il a occupé précédemment des fonctions en ressources humaines diverses en France et à l'étranger (USA) au sein du groupe Suez ; en parallèle, il intervient régulièrement sur l'évolution de la fonction ressources humaines et sur l'accompagnement du changement auprès de grandes écoles comme les Mines de Paris ou l'ESC Dijon.

Diffusion juin 2013