

LA PSYCHOLOGIE DE L'EXPÉRIENCE NUMÉRIQUE DES EMPLOYÉS (DEX)

Identifiez les frictions cachées, boostez
les performances de votre personnel





AUTEUR

Douglas Hynes

*Chef de produit senior, TeamViewer
Expérience numérique des employés*

AVEC LES CONTRIBUTIONS D'EXPERTS DE :

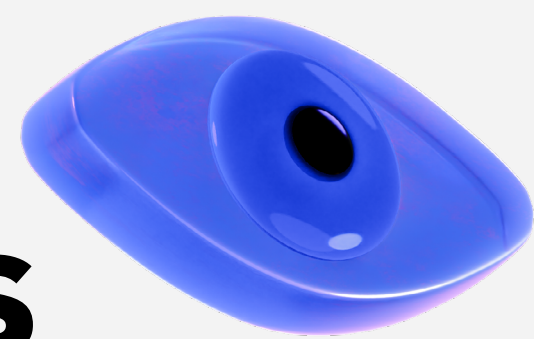
Andrew Hewitt

*Vice-président, TeamViewer
Technologie stratégique*

The Lumin Group

*Psychologie du travail : leadership centré sur
l'humain et développement des équipes*

 thelumingroup.org



Les frictions numériques les plus dangereuses sont souvent les moins visibles.

L'expérience numérique des employés (DEX) est souvent présentée comme un domaine d'optimisation visant à réduire le nombre de tickets, à accélérer la résolution et à réduire les coûts opérationnels. Ces indicateurs sont mesurables et importants, mais ils décrivent des résultats, et non la fonction intrinsèque d'une stratégie de DEX mature.

Une grande partie des difficultés rencontrées par les employés n'est jamais reflétée par les indicateurs informatiques traditionnels. Au contraire, ces difficultés s'accumulent discrètement à travers les interruptions, l'instabilité des systèmes, des attentes peu claires, et des changements constants de contexte. Cela engendre petit à petit une charge cognitive persistante qui fragmente l'attention, allonge le temps de récupération et dégrade les performances.

Les recherches menées en psychologie, en sciences cognitives et dans le domaine des études sur l'environnement de travail numérique suggèrent que **les systèmes numériques ne constituent pas tant des outils à optimiser que des environnements qui façonnent les performances humaines**. Lorsque ces environnements sont instables, les employés compensent par des solutions de contournement, une vigilance constante et des efforts répétés. Le silence dans la file d'attente des tickets est souvent pris à tort pour de la stabilité, alors qu'en réalité, il reflète souvent des frictions banalisées et une charge invisible.

Les organisations ayant une stratégie de DEX mature fonctionnent différemment. Plutôt que de réagir plus rapidement aux défaillances visibles, elles **cherchent à atténuer les conditions qui génèrent des perturbations**. Elles privilégient les signaux perçus par les utilisateurs plutôt que les moyennes agrégées, détectent les signes d'instabilité plus tôt et réagissent de manière proportionnée pour limiter la récurrence au lieu d'amplifier le bruit. C'est toute la différence entre mesurer l'activité et mesurer la stabilité. Les indicateurs traditionnels tels que le volume de tickets, le délai moyen de résolution et l'efficacité des coûts restent pertinents, mais ce sont des indicateurs retardés de la stabilité du système.

L'objectif fondamental de la DEX est de réduire :

LA GRAVITÉ DES PERTURBATIONS

La fréquence et l'ampleur des interruptions du travail.

LE TEMPS DE TRAVAIL AFFECTÉ

Lorsque les employés sont présents, mais ne sont pas totalement efficaces.

LES COMPENSATIONS INVISIBLES

Le travail nécessaire pour contourner les frictions, représentant des milliers d'heures de concentration perdues.

Les organisations qui apprennent à anticiper et à résoudre les problèmes de manière plus intelligente ne se contentent pas d'optimiser les opérations informatiques. Elles créent des environnements où l'attention dure plus longtemps, la récupération est plus rapide et les performances restent stables malgré une demande croissante. Il faut considérer la DEX comme un véritable investissement dans la **capacité humaine** à long terme, et non pas comme une simple initiative technique.

LES IDÉES REÇUES SUR LA DEX



Bien plus immersifs que les outils, les systèmes numériques constituent les environnements de travail modernes.



L'expérience numérique des employés est souvent présentée comme une initiative visant à améliorer les performances :



RÉDUIRE LE NOMBRE DE TICKETS



MODERNISER L'INFRASTRUCTURE



AMÉLIORER LA FIABILITÉ DU SERVICE

Ces objectifs sont connus et pertinents, fondés sur l'optimisation de la vitesse, de l'efficacité et des coûts. Toutefois, ils décrivent des résultats, et non le rôle de la DEX dans l'amélioration de l'expérience des employés.

Les travaux menés en sciences cognitives, en psychologie du travail et dans le domaine de la recherche sur l'environnement de travail numérique suggèrent que les environnements numériques fonctionnent moins comme des outils à optimiser que comme des systèmes qui régulent l'attention, la charge de travail et les performancesⁱ. Chaque notification, changement de plateforme, ralentissement du système, demande de mise à jour et signal de surveillance constitue un facteur de stress potentiel.

Des études montrent également que les interruptions fragmentent l'attention et allongent le temps de récupération en raison d'un phénomène appelé le « résidu d'attention »ⁱⁱ. Lorsque les frictions numériques s'enchaînent, la récupération est perturbée, la concentration s'affaiblit et les employés commencent à agir avec prudence plutôt qu'avec assurance.

Avec le temps, les frictions numériques deviennent physiologiques.

Stress technologique DÉFINITION

Tension provoquée par une interaction continue avec les systèmes numériques.

Le **stress technologique**, c'est-à-dire la tension provoquée par une interaction continue avec les systèmes numériques, est associé à la surcharge, à l'hyper-accessibilité, aux changements constants et à des outils mal intégrés, ce qui contribue à la fatigue, au désengagement et au burn-out.ⁱⁱⁱ Ces effets révèlent les limites d'une vision purement technique des environnements numériques.

Les recherches sur l'expérience des employés la définissent non pas simplement à travers la disponibilité des systèmes ou de l'état des appareils, mais à travers la capacité perçue par l'employé à travailler efficacement, en toute sécurité et sans friction inutile.^{iv} Des études suggèrent que les systèmes peuvent avoir l'air de fonctionner correctement sur le plan opérationnel, alors que l'expérience humaine reste fragmentée, cognitivement lourde et psychologiquement épuisante.^v Les recherches montrent également que les perceptions de la culture, de l'environnement et de la technologie influencent de façon significative l'engagement, la satisfaction au travail et l'intention de départ. La technologie fait office de système nerveux opérationnel de l'organisation moderne.

Lorsque ce système est mal structuré, il empêche les employés de réguler leur état physique et cognitif. Les performances se dégradent d'abord silencieusement, puis de manière mesurable avec le temps.

Andrew Hewitt, de TeamViewer, ancien analyste chez Forrester et expert dans le domaine de la DEX, ainsi que des psychologues du travail de The Lumin Group, s'accordent sur le point suivant :

La DEX ne se limite pas à l'optimisation des systèmes. Elle cherche à stabiliser les performances humaines au sein de ces systèmes.



La distinction est essentielle.

L'optimisation pose la question suivante : en combien de temps pouvons-nous résoudre le problème ?

La stabilisation pose la question suivante : à quelle fréquence imposons-nous un temps de récupération ?

La plupart des organisations s'organisent autour de la première question. Mais c'est la seconde qui façonne l'expérience au travail. Pour comprendre pourquoi cela pose problème, il faut examiner analyser les frictions numériques dans le travail quotidien de manière concrète.

LA CHARGE INVISIBLE : LES FRICTIONS
COMME EXPOSITION RÉPÉTÉE AU STRESS

Les frictions numériques semblent rarement catastrophiques.

Cela se manifeste dans de petits détails : une application qui ralentit, une mise à jour imposée trop près d'une échéance, un flux incessant de notifications ou des outils qui nécessitent des changements de contexte trop fréquents.

Prises séparément, ces situations semblent gérables. Prises dans leur ensemble, elles s'apparentent moins à des problèmes techniques mineurs qu'à une exposition répétée au stress.

Les recherches en psychologie établissent une distinction entre **les facteurs de stress**, qui constituent des déclencheurs externes, et **le stress**, qui représente la réaction interne.^{vi} Dans les environnements de travail numériques, ces facteurs de stress sont omniprésents : hyper-accessibilité, interruptions constantes, surcharge sensorielle, changements permanents et suivi des performances.^{vii} Chaque facteur de stress nécessite un temps de récupération. Chaque perturbation inattendue affaiblit la concentration et épuise l'énergie.



Prenez l'exemple d'un employé qui perd entre 45 et 60 secondes à cause de légers ralentissements de performance, et ce dix fois par jour. Cela représente jusqu'à 10 minutes de perturbation, chaque incident nécessitant une réorientation cognitive. Aucun ticket n'est créé, aucune panne n'est signalée, et pourtant, l'attention est sans cesse fragmentée.

Les employés perçoivent rarement les perturbations comme des incidents isolés.^{viii} Au contraire, ils les vivent comme une condition de travail permanente en arrière-plan. Cela transforme l'environnement de travail numérique en un cadre nécessitant constamment des micro-ajustements. Les petites interruptions, les retards et les invites récurrentes s'accumulent pour former une sorte de vigilance de fond qui épuise progressivement l'attention et la patience.

La plupart des organisations ne mesurent pas l'impact cumulé des brefs instants de perturbation numérique tout au long de la journée de travail, même si ces petits intervalles s'accumulent rapidement à grande échelle. Des recherches antérieures de TeamViewer ont révélé que 80 % des employés déclarent perdre du temps en raison des frictions numériques, soit en moyenne 1,3 jour de travail par mois.^{ix}

Au fil du temps, les délais de récupération s'allongent. Les écarts de performance s'accroissent. Le travail semble plus intense, mais moins efficace. Les frictions numériques chroniques se transforment en une condition environnementale. Si cette accumulation se poursuit, les dirigeants doivent comprendre pourquoi ces conditions restent largement invisibles pour les systèmes conçus pour les détecter.

Les frictions numériques influencent la dérégulation humaine

AMPLEUR DE L'IMPACT	CE QU'IL SE PASSE	CONSÉQUENCE SUR LE TRAVAIL
Interruption de l'attention	Les notifications répétées, les ralentissements du système et les changements de tâche empêchent de maintenir une concentration soutenue.	Perte de l'état de concentration, baisse de la qualité du travail et diminution de la satisfaction liée aux tâches.
Surcharge cognitive	Le travail multitâche et les changements constants de contexte augmentent la charge mentale.	Fatigue mentale, ralentissement de la prise de décision et augmentation du taux d'erreurs.
Stress physiologique	Des réactions de stress de faible intensité mais persistantes, déclenchées par l'instabilité et les interruptions.	Fatigue, baisse de la résilience et diminution des performances à long terme.
Anxiété anticipatoire	Les employés commencent à anticiper des perturbations en raison d'expériences répétées.	Hypervigilance, hésitation et baisse de confiance dans les systèmes.
Perturbation psychologique	Les changements constants, le flou des normes et l'adoption rapide de l'IA réduisent la prévisibilité.	Une baisse de la sécurité psychologique, une diminution de l'engagement et une résistance à l'adoption de nouveaux outils.

POURQUOI TOUT CELA NOUS ÉCHAPPE : L'ANGLE MORT DE LA MESURE

De nombreuses organisations informatiques s'appuient sur la quantité de tickets, le temps de réponse et les indicateurs de panne pour évaluer **la santé numérique**.

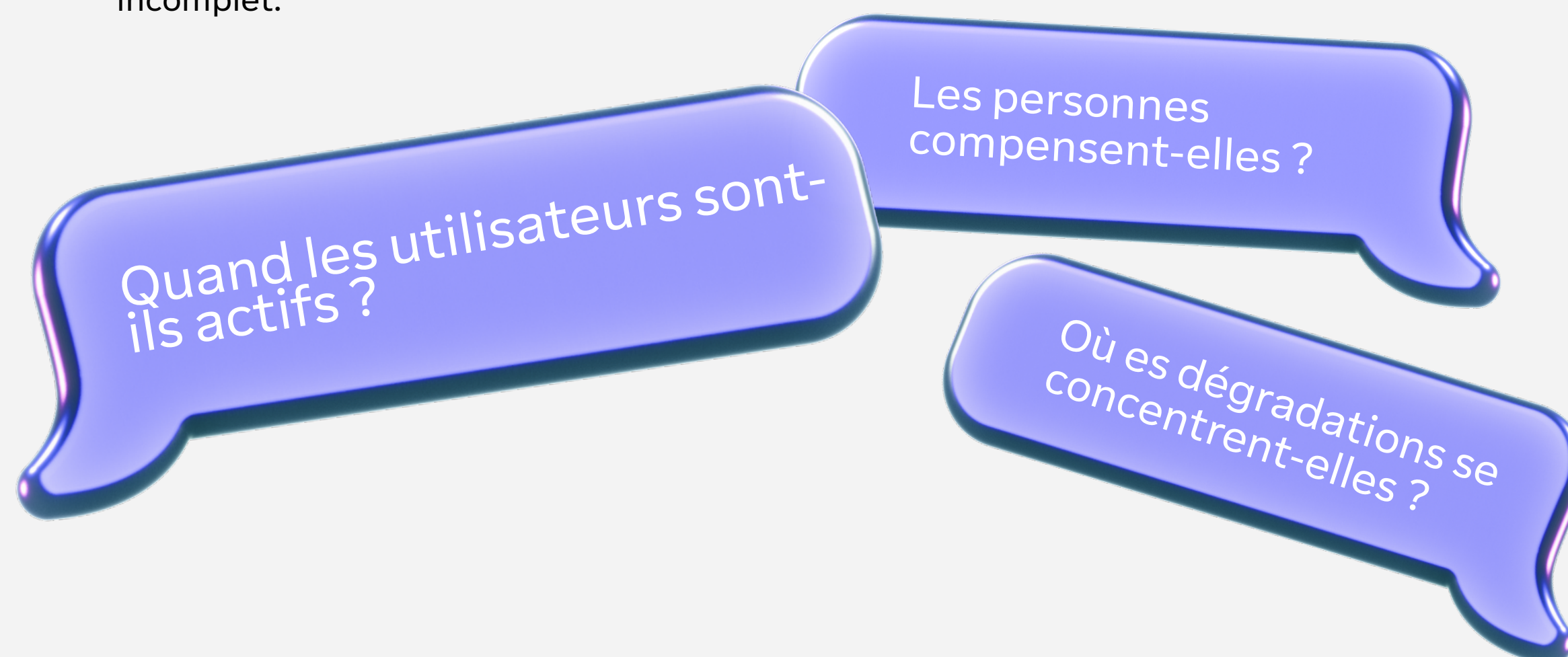


Ces indicateurs sont importants, mais ils sont incomplets.

Les tickets enregistrent les défaillances déclarées, mais pas les frictions tolérées. L'agrégation aggrave le problème. Les moyennes calculées à l'échelle de l'entreprise masquent les épisodes de dégradation répétés de l'expérience utilisateur (par exemple, des ralentissements) qui se produisent des dizaines de fois par semaine au sein de groupes spécifiques. Il s'agit d'événements qui ne dépassent jamais les seuils traditionnels. Ainsi, alors que les tableaux de bord affichent un état « vert », l'expérience semble plutôt « rouge ». Cet écart entre les problèmes signalés et l'expérience vécue se reflète dans le ressenti des employés : **47 % d'entre eux déclarent se sentir de plus en plus frustrés et de moins en moins satisfaits au travail, tandis que 42 % associent directement les frictions numériques au burn-out.**^x

Loin d'être un signe de maturité, l'absence de ticket dans la file d'attente peut être la preuve d'une adaptation. Les employés compensent. Ils réessaient des solutions. Ils attendent. Ils ajustent leur comportement, et finissent par ne plus signaler les problèmes du tout. Les problèmes qui ne sont pas signalés continuent d'affecter le comportement.

Les pratiques DEX les plus avancées considèrent les tableaux de bord « calmes » avec scepticisme. Elles se demandent : les personnes compensent-elles ? Quand les utilisateurs sont-ils actifs ? Où les dégradations se concentrent-elles ? Si les signaux traditionnels ne permettent pas de révéler ces situations, le problème ne se limite pas à la visibilité. C'est que le modèle de mesure est incomplet.



LE TOURNANT : DE L'OPTIMISATION À LA RÉGULATION

Si les frictions numériques constituent un facteur de stress environnemental persistant plutôt qu'une série de défaillances techniques isolées, c'est que le rôle de la DEX doit évoluer.

La DEX a traditionnellement été présentée comme une initiative d'optimisation. Améliorer les performances, réduire le nombre de tickets, diminuer les coûts : ce sont là des résultats. Ce ne sont pas des mécanismes qui permettent de maintenir les performances.

Andrew Hewitt souligne que de nombreuses organisations se concentrent sur l'optimisation de la prestation des services informatiques plutôt que sur la compréhension de la manière dont ces services façonnent l'expérience des employés. Le service informatique veille au bon fonctionnement des systèmes, mais néglige souvent l'influence concrète de ces derniers sur l'engagement, la concentration et la productivité.

Un nombre croissant d'études en psychologie et en sciences du travail décrivent quant à elles les systèmes numériques non pas tant comme des machines à régler que comme des environnements qui façonnent les performances humaines. Les environnements numériques fonctionnent comme des systèmes de régulation qui déterminent dans quelle mesure le travail est perçu comme stable ou instable par les employés.^{xi} Lorsque ces conditions sont instables, les employés compensent par la vigilance, la répétition et des solutions de contournement. Mais lorsqu'elles sont stables, l'attention et les efforts restent concentrés sur le travail lui-même.

Cette prise de conscience exige un changement de paradigme opérationnel. L'accent n'est plus mis sur la rapidité de résolution des défaillances, mais sur la fréquence à laquelle les employés sont contraints d'y remédier. Un environnement numérique bien géré assure une stabilité comparable à celle du système de climatisation d'un bâtiment, sans nécessiter d'intervention constante de la part des utilisateurs. Considérée comme une infrastructure de stabilité, la DEX devient une pratique visant à maintenir des environnements stables et fluides, où les perturbations sont moins fréquentes et où les employés passent moins de temps à compenser l'instabilité. En effet, lorsque cette couche de régulation vient à faire défaut, la charge pèse alors sur l'individu. Les employés commencent à compenser eux-mêmes les défaillances du système. Ils surveillent de plus près, réitèrent les actions, restent extrêmement vigilants et se préparent à toute perturbation. Au fil du temps, ils ne se contentent plus d'accomplir leur travail, mais gèrent également l'environnement nécessaire à son exécution. C'est le coût des environnements instables.

**Un environnement
numérique
bien géré
assure la stabilité,
à l'image du
système de
climatisation d'un
bâtiment.**





LA STABILITÉ DANS LA PRATIQUE

Lorsque les frictions s'accumulent silencieusement, la solution ne consiste pas à multiplier les alertes, mais à améliorer l'anticipation et à répondre de manière proportionnée. Les organisations ayant une DEX avancée investissent pour détecter les problèmes plus tôt, avant que la volatilité ne s'accroisse. Elles privilégient les signaux émis par les utilisateurs plutôt que les moyennes statiques. Elles distinguent le bruit des dégradations réellement significatives.

« Détecter plus tôt »

fait référence à la conscience prédictive : détecter la dégradation avant qu'elle ne s'aggrave.

« Mieux résoudre »

repose sur une intervention proportionnée : réduire la fréquence, raccourcir la durée et automatiser l'instabilité récurrente.

Tous les problèmes ne nécessitent pas de faire l'objet d'un signalement. Une instabilité chronique requiert un traitement continu, et non des réactions ponctuelles face à des pics. Les modèles réactifs amplifient le bruit opérationnel. Une stabilisation proactive réduit la volatilité mesurable.

Lorsque les écosystèmes numériques se stabilisent, les employés consacrent moins de temps à la récupération et davantage à leur progression, à mesure que la concentration s'étend et que la confiance se rétablit. Cette évolution fait passer la DEX d'une réponse réactive à une stabilité proactive, et son impact n'est pas seulement opérationnel, mais aussi humain.

LA DIMENSION HUMAINE : ATTENTION, SÉCURITÉ ET RÉCUPÉRATION

Les environnements numériques façonnent l'attention, influencent la sécurité psychologique et déterminent la facilité avec laquelle les employés se remettent d'une perturbation.

Les interruptions répétées fragmentent l'attention. Une instabilité non résolue crée de l'incertitude. Au fil du temps, les employés commencent à anticiper les perturbations plutôt qu'à faire confiance au système. Ils agissent avec prudence. Ils vérifient plus souvent et hésitent avant d'agir. Ils restent toujours partiellement concentrés sur la possibilité d'un échec. Même lorsque les systèmes fonctionnent, ils restent dans l'attente d'une instabilité.

Les êtres humains sont plus sensibles aux signaux de menace qu'aux signaux de stabilité.^{xii} Les employés remarquent rapidement un dysfonctionnement. Ils remarquent rarement lorsque les systèmes fonctionnent sans accroc. Cela crée un biais inhérent vers la frustration et renforce la perception d'instabilité.

La régulation allège ce fardeau. Un environnement bien régulé minimise les changements de contexte inutiles, clarifie les attentes et réduit le coût cognitif du retour au travail après une interruption. Il permet aux employés de se concentrer sans avoir à anticiper une interruption.

Cependant, la technologie à elle seule ne suffit pas. Comme l'a souligné Hewitt, même des systèmes qui fonctionnent parfaitement ne peuvent pas contrecarrer une culture qui favorise les interruptions constantes, l'hyper-accessibilité et des modes de travail fragmentés. La stabilité doit exister aussi bien au niveau technologique qu'au niveau organisationnel. Lorsque ces deux aspects s'alignent, les employés font l'expérience d'un phénomène rarement mesuré, mais profondément ressenti : la possibilité de travailler avec moins d'interruptions, en réduisant la vigilance et le besoin de récupération.



Les employés remarquent rapidement les problèmes, mais ils constatent rarement que les systèmes fonctionnent parfaitement.



LA RÉGULATION COMME ATOUT STRATÉGIQUE

La densité numérique, c'est-à-dire la quantité d'interactions numériques et de points de contact que les employés doivent gérer chaque jour, est en constante augmentation. Les systèmes d'IA vont accroître le nombre de points de contact numériques que les employés devront gérer au quotidien. Les exigences imposées aux environnements numériques, ainsi qu'aux personnes qui les utilisent augmentent.

La phase de maturité DEX suivante est architecturale. Elle est intégrée à la façon dont les environnements numériques sont conçus, mesurés et gouvernés. Elle nécessite de mesurer l'expérience utilisateur en contexte, en suivant la fréquence, la durée et la volatilité des perturbations, plutôt que de se fier uniquement aux performances globales.

Dans ce modèle, la DEX s'intègre au système nerveux opérationnel de l'organisation : détecter précocement les instabilités, apporter des solutions proportionnées et maintenir l'équilibre face à une charge croissante. Plutôt que d'accélérer la résolution des incidents, le véritable facteur de différenciation sera la prévention des moments de déstabilisation.

À l'ère de l'IA, où les systèmes fonctionnent à la vitesse des données, la stabilité des performances humaines devient une source de résilience stratégique.



La productivité ne se définit pas par la vitesse de résolution des défaillances. Elle se définit par la rareté des interruptions du travail liées à l'instabilité.

NOTES

ⁱ Mark, Gloria, Daniela Gudith et Ulrich Klocke. « The Cost of Interrupted Work ». *Actes de la conférence SIGCHI sur les facteurs humains dans les systèmes informatiques*, 6 avril 2008, p. 107–10.

 <https://doi.org/10.1145/1357054.1357072> ; Porges, Stephen W. « The Polyvagal Theory : Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-Regulation ». Norton Professional Books, s.d.  <https://wnorton.com/books/The-Polyvagal-Theory/> ; Entretiens semi-structurés avec des psychologues du travail de Lumin Group, menés par les auteurs entre décembre 2025 et janvier 2026.

ⁱⁱ Mark, Gudith et Klocke, « *Cost of Interrupted Work* », p. 107–10 ; Leroy, S. (2009). « Why Is It So Hard to Do My Work ? The Challenge of Attention Residue When Switching Between Work Tasks ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 109, n° 2, p. 168–181.

ⁱⁱⁱ Giorgia Bondanini, Gabriele Giorgi, Antonio Ariza-Montes, Alejandro Vega-Muñoz et Paola Andreucci-Annunziata, « echnostress: Dark Side of Technology in the Workplace: A Scientometric Analysis », *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 17, n° 21 (2020) : 8013,  <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7662498/>.

^{iv} Deloitte, *From Employee Experience to Human Experience: Putting Meaning Back into Work* (New York : Deloitte Insights, 2019) ; Society for Human Resource Management,

^v *Employee Experience: The Case For* (Alexandria, Virginie : SHRM Research Institute, 2023). Mark, Gudith et Klocke, *Cost of Interrupted Work*, p. 107–110 ; Leroy, *Why Is It So Hard to Do My Work*, p. 168–181 ; Craig Brod, *Technostress : The Human Cost of the Computer Revolution* (Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1984).

^{vi} Richard S. Lazarus et Susan Folkman, *Stress, Appraisal, and Coping* (New York : Springer Publishing Company, 1984).

^{vii} Entretiens semi-structurés menés par les auteurs auprès de psychologues du travail au sein de Lumin Group, entre décembre 2025 et janvier 2026.

^{viii} Entretiens menés par Lumin Group, décembre 2025 – janvier 2026.

^{ix} TeamViewer SE, « *L'impact des frictions numériques sur la productivité et l'expérience des employés : rapport d'étude mondial* » (Göppingen, Allemagne : TeamViewer SE, 2025).

^x TeamViewer SE, « *L'impact des frictions numériques* », 2025.

^{xi} Entretiens menés par Lumin Group, décembre 2025 – janvier 2026.

^{xii} Entretiens menés par Lumin Group, décembre 2025 – janvier 2026.

À propos de TeamViewer

TeamViewer fournit une plateforme de travail numérique, qui connecte les personnes à la technologie, facilitant, améliorant et automatisant les processus numériques pour optimiser le travail.

TeamViewer a vu le jour en 2005 avec un logiciel permettant de connecter les ordinateurs depuis n'importe quel endroit afin de réduire les déplacements et d'augmenter la productivité. Ce logiciel s'est rapidement imposé comme la référence de l'accès et de l'assistance à distance et comme la solution privilégiée par des centaines de millions d'utilisateurs du monde entier pour résoudre leurs problèmes informatiques. Aujourd'hui, plus 620 000 clients d'une grande variété de secteurs font confiance à TeamViewer pour optimiser leurs espaces de travail numériques, des petites et moyennes entreprises aux grandes multinationales, en permettant aux employés de bureau comme de terrain de travailler de manière efficace.

Les organisations utilisent les solutions de TeamViewer pour prévenir et résoudre les interruptions sur tout type de points de terminaison, pour gérer des flottes complexes d'appareils informatiques et industriels ainsi que pour améliorer les processus avec les flux de travail et l'assistance en réalité augmentée, en tirant parti de l'IA et en s'intégrant facilement aux principaux partenaires technologiques. Dans un contexte de transformation numérique mondiale et face à des défis tels que la pénurie de talent, le travail hybride, l'accélération de l'analyse des données et l'émergence de nouvelles technologies, les solutions de TeamViewer offrent une véritable valeur ajoutée : elles permettent d'augmenter la productivité, de réduire les temps d'arrêt des machines, d'accélérer l'intégration des nouveaux talents et d'améliorer la satisfaction de la clientèle et du personnel.

L'entreprise, dont le siège social se trouve à Göppingen, en Allemagne, compte approximativement 1 900 employés à travers le monde. En 2025, TeamViewer a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 768 millions d'euros. L'entreprise TeamViewer SE (TMV) est cotée à la bourse de Francfort et figure dans l'indice SDAX. Pour plus d'informations, consultez le site Internet www.teamviewer.com.

TeamViewer Germany GmbH

Bahnhofplatz 2
73033 Göppingen
Allemagne

TeamViewer US Inc.

5741 Rio Vista Dr
Clearwater, FL 33760
États-Unis

Restez connecté

www.teamviewer.com