

Le droit à la déconnexion : Meilleures pratiques

1 Contexte

Le droit à la déconnexion fait référence au droit des employés de se déconnecter de leur travail et de ne pas recevoir et répondre à des courriels, des appels ou des messages liés au travail en dehors des heures normales de travail. Les développements technologiques et les appareils mobiles ont permis aux employés d'effectuer leur travail n'importe où et à tout moment. Bien qu'il y ait aussi des avantages avec cette approche flexible du travail, elle risque d'éroder les barrières entre le temps de travail et les loisirs et de créer un lien de subordination permanent avec l'employeur. Dans de nombreux lieux de travail, on s'attend également implicitement ou explicitement à consulter les courriels à la maison et la nuit, mais aussi pendant les weekends et les congés surtout pour les responsables et les cadres. Cette connexion permanente et l'absence de repos comporte d'importants risques psychosociaux pour les salariés, y compris anxiété, dépression et épuisement professionnel.¹ Nous devrions mentionner le grand nombre d'appareils de géolocalisation et de situations de tâches ménagères, sans contrôle, qui ajoutent plus de stress, comme l'explique le commentaire précédent.

Le droit à la déconnexion vise à établir des limites à l'utilisation de la communication électronique après les heures de travail et à donner aux employés le droit de ne pas s'engager à la maison dans des activités liées au travail. Il est souvent considéré comme un droit individuel du salarié non seulement de se déconnecter, mais aussi de ne pas être sanctionné pour ne pas s'être connecté, mais comme le montre ce rapport, tout système d'organisation de travail qui comprend le droit à la déconnexion doit être abordé collectivement pour que le droit soit effectivement sauvegardé. Le droit lui-même devrait aussi impliquer l'obligation de la société de garantir le développement de ce droit.

Le droit à la déconnexion en tant que droit légal est apparu notamment en France, quand une loi a été promulguée en 2016 qui a introduit le droit à la déconnexion comme sujet de négociation obligatoire dans les entreprises². La loi faisait suite à une décision de 2001 de la Cour Suprême française selon laquelle « l'employé n'est pas tenu d'accepter de travailler à la maison ou d'y apporter ses dossiers et ses outils de travail³ », et une décision rendue en 2004 par le même tribunal selon laquelle un employé ne peut être réprimandé pour avoir été inaccessible en dehors des heures de travail.⁴

¹ Voir p. ex. William J. Becker, Liuba Belkin, Sarah Tuskey, "Me tuer doucement: Surveillance des communications électroniques et le bien-être des employés et des conjoints", Academy of Management Proceedings, 2018 (1)

² "Loi sur le travail, modernisation du dialogue social et sauvegarde des parcours professionnels", alias. La "loi El Khomri", loi 2016-1088 du 8 août 2016. La loi est entrée en vigueur le 1er janvier 2017

³ "Loi sur le travail, modernisation du dialogue social et sauvegarde des parcours professionnels", alias. La "loi El Khomri", loi 2016-1088 du 8 août 2016. La loi est entrée en vigueur le 1er janvier 2017

⁴ "Loi sur le travail, modernisation du dialogue social et sauvegarde des parcours professionnels", alias. La "loi El Khomri", loi 2016-1088 du 8 août 2016. La loi est entrée en vigueur le 1er janvier 2017

Depuis lors, et à la suite de l'initiative française, en Espagne, un droit à la déconnexion a été inclus dans la loi de 2018 sur la protection des données⁵, et en Italie, un droit à la déconnexion a également été abordé dans le cadre d'une loi de 2017 sur le « travail intelligent »⁶. D'autres pays ont également commencé à étudier l'introduction d'un droit à la déconnexion au niveau national ou au niveau des États, notamment la Belgique, le Canada, l'Inde, les Philippines et le Portugal.

D'autre part, certains pays, notamment l'Allemagne, ont adopté une approche non juridique du droit à la déconnexion et ont choisi d'encourager les négociations entre les partenaires sociaux comme un meilleur moyen d'assurer la déconnexion des travailleurs. En effet, de nombreuses multinationales allemandes ont des accords d'entreprise qui garantissent le droit à la déconnexion, comme Volkswagen, Daimler, et Siemens. Nous commençons également à trouver d'autres accords en Espagne, par exemple Axa (avant la loi, directement inspirée du droit français, car Axa est une multinationale française), Ikea, Santander Bank ou Telefónica telecom.

Il existe de multiples façons de mettre en œuvre et d'appliquer un droit de déconnexion. Dans certains cas, la déconnexion est encouragée mais non encadrée par l'employeur, dans d'autres cas, elle est encadrée par des contrôles réguliers et des questionnaires aux salariés, et dans d'autres encore, les employeurs ont opté pour des solutions techniques empêchant les employés de se connecter au travail après les heures de travail, y compris l'arrêt du serveur de messagerie de l'entreprises à la fin de la journée de travail effective.

Ce rapport s'appuie sur les recherches de Syndex, le cabinet de conseil européen, réalisée en 2019 et commandée par l'UNI P&M.⁷ La recherche a analysé les lois et les accords collectifs principalement dans les pays occidentaux, où le droit de déconnexion est le plus avancé.

2 Meilleures pratiques

1. Décrire ce qui est et le pourquoi

Lorsque vous entreprenez un processus visant à introduire un droit à la déconnexion dans un lieu de travail, il est important d'établir une compréhension commune de ce que le droit à la déconnexion implique. En bref, il y a trois principaux éléments. Les deux premiers, le droit d'un employé de ne pas effectuer de travail en dehors des heures normales de travail et de fait le droit de ne pas subir de conséquences négatives, sont normalement respectés. Cependant, le troisième élément, le devoir pour les autres de respecter ce droit à la déconnexion (par exemple en n'envoyant pas de courriels après les heures d'ouverture) est souvent oublié mais pourtant essentiel pour garantir le droit de se déconnecter et pour s'assurer que la personne ne soit pas entièrement responsable parce qu'usant de son droit. Enfin, il convient de réitérer que le droit à la déconnexion n'implique pas une obligation automatique de déconnexion de son travail ; les salariés devraient toujours être en mesure d'utiliser des outils numériques après les heures de bureau s'ils le souhaitent, dans la mesure où ils sont informés des impacts négatifs de la surconnexion.

Il est également important de discuter des raisons pour lesquelles un droit à la déconnexion doit être mis en œuvre, et quels sont les risques si ce droit n'est pas introduit. Comme nous l'avons déjà mentionné, un lien constant avec le travail et le manque de repos qui s'ensuit peuvent avoir des répercussions importantes sur la santé et la performance globale de l'entreprise. Définir clairement l'objectif du droit

⁵ Loi organique 3/2018, "D protectionPersonnel et Digital Rights Guarantee », 5 décembre 2018

⁶ Loi organique 3/2018, "D protectionPersonnel et Digital Rights Guarantee », 5 décembre 2018

⁷ "Disconnecting: Workers' Rights and Best Practices », Syndex, 2019. Disponible sur demande

est important pour sa mise en œuvre. Inversement, le simple fait de se référer à une obligation légale est susceptible de conduire les employés à considérer le droit de se déconnecter comme n'ayant qu'un but formel sans objectif fondamental. Outre les conséquences négatives pour les employés, il apparaît clairement que la déconnexion implique une amélioration de la productivité des entreprises.

2. Déterminer les causes et pas seulement les effets

Il n'y aurait pas besoin d'un droit à la déconnexion s'il n'y avait pas aussi des problèmes organisationnels sous-jacents en milieu de travail. L'une des principales sources de préoccupation est une charge de travail élevée : les employés qui sont incapables d'effectuer le travail prévu dans la journée de travail peuvent avoir besoin de réaliser des heures supplémentaires et souvent non rémunérées en dehors du bureau. Les employés peuvent aussi ressentir le besoin d'être connectés au travail en raison de la pression réelle ou perçue de leur responsable, de peur de rater des discussions importantes et des prises de décisions, ou de peur de ne pas répondre aux courriels la nuit reflétant un manque d'engagement envers l'employeur et influant négativement leur carrière. Le droit à la déconnexion ne peut naturellement pas résoudre tous les problèmes organisationnels, mais l'introduction du droit sans égard à son contexte n'aura probablement qu'un effet positif marginal, voire pas du tout.

3. Effectuer une analyse de la situation et définir des indicateurs

Aborder le droit de se déconnecter sur le lieu de travail devrait commencer par une analyse de la situation actuelle, en soulignant usages de l'ensemble du personnel. Combien de e-mails sont envoyés après les heures ? Qu'en est-il des appels et autres messages ? Existe-t-il des différences entre différents départements ou entre différents groupes d'employés ? S'agit-il d'une caractéristique permanente, saisonnière ou liée à certains événements tels que les lancements de produits ? Sur la base de ces données initiales, des indicateurs peuvent alors être mis en place pour l'ensemble du lieu de travail et/ou pour différentes équipes et départements.

4. Engager tout le personnel dans le processus de changement

L'introduction efficace d'un droit à la déconnexion dans un milieu de travail est susceptible d'entraîner un changement culturel tant au niveau individuel qu'organisationnel, car les habitudes bien ancrées peuvent devoir être modifiées. Comme pour tout processus de changement, la participation de tout le personnel à l'élaboration et à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail est cruciale. La déconnexion est également susceptible d'affecter différents groupes de personnes différemment, et des solutions différentes peuvent devoir être développées et convenues pour différentes équipes. Discussions entre les employés et leurs cadres pour définir les heures normales de travail et les périodes de disponibilité sont importantes. Sans cette sensibilité organisationnelle, les employés seront moins susceptibles d'exercer leur droit, ou peuvent même le voir comme contre-productif et trouver des moyens de le contourner.

5. Assurer l'équilibre homme-femme et l'égalité des chances

Traditionnellement, les femmes ont plus de responsabilités dans leur famille et leur foyer que les hommes, et peuvent ne pas être en mesure de rester connectées après la fin de la journée de travail formelle, même si elles le voulaient. C'est particulièrement le cas pour les mères célibataires, pour qui le droit à la déconnexion pourrait avoir un impact positif proportionnellement plus important

que pour les autres employés. Toutefois, les parents peuvent également avoir besoin de plus de flexibilité en quittant le travail plus tôt, mais de se reconnecter le soir lorsque leurs enfants sont au lit. Il est donc important d'avoir à l'esprit un équilibre homme-femme et d'égalité des chances lors de la mise en place d'un droit à la déconnexion pour en optimiser les avantages tout en évitant des conséquences négatives involontaires. Une bonne définition du temps de déconnexion permet certainement d'améliorer l'équilibre vie / travail et peut favoriser la coresponsabilité.

6. Communiquer avec tout le personnel

Une statistique fréquemment citée dans la gestion du changement est que 70 % de tous les programmes de changement échouent, l'une des principales raisons étant le manque de communication. L'employeur doit ainsi communiquer au personnel avant le lancement du projet de droit à la déconnexion et durant sa mise en route, afin que les employés comprennent le contexte et la raison d'être du changement. Une fois la politique finalisée, une plus grande communication est nécessaire pour que les employés en comprennent la stratégie et quels changements comportementaux sont nécessaires.

Il est important que la communication soit claire et n'introduise pas d'ambiguïté quant à son objet ou à sa méthode de mise en œuvre. La communication doit également atteindre tous les niveaux de l'entreprise, des employés aux cadres supérieurs. Des rappels réguliers de la stratégie de l'entreprise sont également importants. Enfin, la formation devrait être déployée auprès de l'ensemble du personnel sur l'utilisation correcte des outils numériques et sur la nouvelle stratégie de l'entreprise, en incluant le département des ressources humaines.

7. Former et soutenir les responsables en particulier

Les responsables jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre réussie de toute politique de droit de déconnexion. Si un cadre continue à envoyer des courriels après la fin de la journée de travail et s'attend à une réponse immédiate des membres de son équipe, cette action est donc plus importante pour définir le comportement des employés qu'un code de conduite de l'entreprise. Au contraire, lorsque les responsables reçoivent une formation sur le droit à la déconnexion et l'utilisation appropriée des outils numériques, ils peuvent s'assurer que la politique est suivie à la fois en donnant eux-mêmes le bon exemple et par des entretiens avec les membres de leur équipe. Le service des ressources humaines devrait également être disponible pour fournir un soutien supplémentaire aux gestionnaires en cas de besoin.

8. Obtenir un support technique

Alors que les mesures répressives telles que l'arrêt du serveur de messagerie de l'entreprise à certaines heures sont susceptibles d'être contre-productives, il existe d'autres solutions technologiques qui peuvent être intégrées dans une politique de droit de déconnexion pour encourager le comportement souhaité. Il peut s'agir de rappels automatiques ou de messages d'avertissement aux utilisateurs qui cherchent à envoyer des courriels après les heures, qui ne sont pas conformes à la stratégie, de courriels envoyés la nuit afin qu'ils soient seulement délivrés le matin, ou des messages précisant qui doit être contacté en l'absence de l'employé.

9. Surveiller régulièrement la politique

Il est recommandé de mettre sur pied un comité de suivi composé à la fois de représentants des employeurs et des syndicats pour surveiller l'application de la politique du droit de déconnexion, via des indicateurs de performance et de sondages auprès des employés, et pour aborder tous les problèmes et ajuster la politique au besoin. Les employés devraient également recevoir régulièrement des rapports sur l'utilisation collective et/ou individuelle des outils numériques et le respect de la politique.

10. Fournir des mesures correctives

Il peut arriver que tous les employés ne se réjouiront pas d'un droit à la déconnexion et modifieront leur comportement conformément à la nouvelle politique. Pour ces employés, des mesures correctives telles que la surveillance électronique volontaire peut être proposée. Les responsables hiérarchiques et / ou le service des ressources humaines peuvent également inviter les employés à discuter des raisons les empêchant de se déconnecter et à rechercher des solutions.

Il devrait y avoir un onzième point nommé « syndicats » ou quelque chose du genre dans lequel nous devrions être plus précis quant à l'obligation de la société d'admettre la négociation de ce droit de manière commune avec les représentants de l'employeur et les syndicats lors de discussion sectorielle.

3 Texte d'exemple

Le texte suivant peut servir d'exemple lors de la négociation de clauses et d'accords sur le droit à la déconnexion au niveau national et international :

« Bien que les outils numériques permettent aux employés de travailler n'importe où et à tout moment, cette conception du travail toujours connecté comporte d'importants risques psychosociaux, y compris anxiété, dépression et épuisement professionnel.

L'employeur reconnaît donc que les employés ont le droit de se déconnecter du travail et qu'ils ne sont pas tenus de répondre à des appels téléphoniques, à des courriels ou à des messages en dehors des heures normales de travail. Ils ne doivent pas être sanctionnés ou faire l'objet de mesures disciplinaires pour ne pas l'avoir fait.

Une première analyse de l'utilisation actuelle des outils numériques sera effectuée pour l'entreprise dans son ensemble et pour ses différents départements. Des indicateurs doivent être établis pour suivre la mise en œuvre de cette politique et réduire les comportements nuisibles.

Tous les membres du personnel doivent être informés et mobilisés avant et pendant la poursuite de l'élaboration d'une politique sur le droit à la déconnexion, ainsi que pendant les étapes de mise en œuvre et de suivi. Tout le personnel doit aussi recevoir une formation sur l'utilisation appropriée des outils numériques.

Les responsables jouent un rôle central dans la mise en œuvre de cette politique et recevront une formation et un soutien supplémentaires au besoin. Les gestionnaires ont également le devoir de faire respecter le droit de déconnexion des membres de leur équipe, et doivent fournir un bon exemple pour leur équipe.

Les solutions techniques doivent être revues et mises en œuvre pour rappeler à tout le personnel l'utilisation appropriée des outils numériques et pour encourager un comportement conforme à la politique.

Un comité composé de représentants patronaux et syndicaux sera mis en place pour surveiller la mise en œuvre de l'accord. Ils se réunissent régulièrement, mais pas moins d'une fois par an."