



UNI GLOBAL UNION
PROFESSIONALS & MANAGERS

Le Droit à la Déconnexion

Bonnes Pratiques



Arrière-plan

Le droit à la déconnexion désigne en bref le droit des salariés de se déconnecter de leur travail, de ne recevoir aucun e-mail, appel téléphonique ou message de nature professionnelle en dehors des heures de travail normal, et de ne pas y répondre. Les progrès technologiques et les dispositifs mobiles permettent aux salariés d'effectuer leur travail à tout moment et depuis n'importe quel endroit. Si cette approche du travail présente des avantages, elle risque aussi d'éroder les barrières entre le temps de travail et les loisirs. Pour de nombreux emplois, il existe également une attente implicite ou explicite, surtout vis-à-vis des cadres et des supérieurs hiérarchiques, qu'ils vérifient leurs e-mails à domicile et le soir, ainsi que pendant le week-end et les vacances. Cette connectivité constante et l'absence de repos qu'elle entraîne génèrent d'importants risques psychosociaux pour les salariés, notamment l'anxiété, la dépression et le burn-out.¹

Le droit à la déconnexion est conçu pour fixer des limites à l'utilisation des communications électroniques après les heures de travail et pour donner aux salariés le droit de ne pas pratiquer d'activités liées au travail quand ils sont chez eux. Il est souvent considéré comme un droit individuel du salarié non seulement de se déconnecter, mais aussi de ne pas être sanctionné pour ne s'être pas connecté ni récompensé pour être resté connecté en permanence. Cependant, comme le montre ce

rapport, tout système d'organisation de travail qui inclut un droit à la déconnexion doit être abordé collectivement et avec une obligation claire de la part de l'employeur de protéger efficacement ce droit.

En tant que droit légal, le droit à la déconnexion est notamment apparu en France, où une loi adoptée en 2016 l'introduit comme sujet de négociation obligatoire dans les entreprises.² Cette loi faisait suite à un arrêt de 2001 de la Cour de cassation française stipulant que « le salarié n'a aucune obligation d'accepter de travailler à domicile ni d'y apporter ses dossiers et ses outils de travail »³, et un arrêt de 2004 de la même Cour indiquant qu'un salarié ne peut pas être sanctionné pour être injoignable en dehors des heures de travail.⁴

“Tout système d'organisation de travail qui inclut un droit à la déconnexion doit être abordé collectivement et avec une obligation claire de la part de l'employeur de protéger efficacement ce droit.”

Depuis lors, et suivant l'initiative française, un droit à la déconnexion a été introduit en Espagne par la loi de 2018 sur la protection des données⁵, alors qu'en Italie, un droit à la déconnexion a également été abordé en liaison avec une loi de 2017 sur le « travail intelligent »⁶. D'autres pays ont eux aussi commencé à réfléchir à l'introduction d'un droit à la déconnexion au niveau national ou régional : c'est le cas de la Belgique, du Canada, de l'Inde, des Philippines et du Portugal.

D'un autre côté, certains pays, entre autres l'Allemagne, ont retenu une approche non légale du droit à la déconnexion en choisissant d'encourager les négociations entre les partenaires sociaux, considérées comme la meilleure manière d'assurer la déconnexion des travailleurs. De nombreuses multinationales allemandes, telles que Volkswagen, Daimler et Siemens, ont même conclu des accords d'entreprise qui garantissent le droit à la déconnexion.

Il existe de nombreuses manières d'appliquer et de faire appliquer un droit à la déconnexion. Dans certains cas, la déconnexion est encouragée, mais pas surveillée par l'employeur, dans d'autres, elle est surveillée par des contrôles de statut réguliers et des questionnaires auprès des salariés, et dans d'autres encore, les employeurs ont opté pour des solutions techniques qui empêchent les salariés de se connecter au travail après les heures de travail, notamment en fermant les serveurs de messagerie électronique de l'entreprise à la fin de la journée de travail formelle.

Le présent rapport s'appuie sur une recherche réalisée en 2019 par l'entreprise de consultance européenne Syndex, sur mandat d'UNI Cadres.⁷ Cette recherche analyse des lois et des conventions collectives venant principalement des pays d'Europe occidentale, où le droit à la déconnexion est le plus avancé. Le rapport inclut également des soumissions émanant avant tout de FO-COM (France), CC.OO. (Espagne) et CFDT Cadres (France).

1- Voir par ex. William J. Becker, Liuba Belkin, Sarah Tuskey, « Killing me softly: Electronic communications monitoring and employee and spouse well-being », Academy of Management Proceedings, 2018 (1)

2- « Loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels », également appelée « loi El Khomri », loi 2016-1088 du 8 août 2016. Cette loi est entrée en vigueur le 1er janvier 2017.

3- Chambre sociale de la Cour de Cassation, 2 octobre 2001, n°99-42.727

4- Chambre sociale de la Cour de Cassation, 17 février 2004, n°01-45.889

5- Ley Orgánica 3/2018, « Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales », 5 décembre 2018

6- Loi n°81 du 22 mai 2017

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



Bonnes pratiques

1. DÉCRIRE LA SITUATION ET LA RAISON

Lorsque l'on se lance dans un processus visant à introduire un droit à la déconnexion sur le lieu de travail, il importe de veiller à ce que toutes les parties concernées comprennent ce que ce droit implique. En bref, il comporte trois éléments principaux. Les deux premiers, le droit du salarié de ne pas fournir un travail en dehors des heures de travail normales et le droit de ne pas subir de conséquences négatives en raison d'une telle attitude, sont généralement respectés. En revanche, le troisième élément, l'obligation d'autrui de respecter le droit à la déconnexion (par ex. en s'abstenant d'envoyer des e-mails après les heures de travail), est aisément négligé, alors qu'il est essentiel pour garantir le droit à la déconnexion et veiller à ce que toute la responsabilité pour faire respecter ce droit n'incombe pas à l'individu. Enfin, il vaut la peine de rappeler que le droit à la déconnexion n'implique pas une obligation automatique de se déconnecter du travail ; les salariés devraient continuer à pouvoir utiliser des outils numériques après les heures normales dans des circonstances exceptionnelles, du moment que ces circonstances ont été définies au préalable.

De même, il est important de discuter des raisons de l'introduction d'un droit à la déconnexion, et des risques encourus si ce droit n'est pas introduit. Comme noté précédemment, la connexion constante au travail et l'absence de repos qui en découle peuvent avoir des incidences importantes sur la santé des salariés et la performance d'ensemble de l'entreprise. Il est important de définir clairement le but poursuivi par le droit pour en assurer sa mise en œuvre. À l'inverse, le simple fait de renvoyer à l'existence d'une obligation légale risque de pousser les salariés à considérer le droit à la déconnexion comme n'ayant qu'un but formel sans objectif de fond.

2. DÉTERMINER NON SEULEMENT LES EFFETS, MAIS AUSSI LES CAUSES

Il ne serait guère nécessaire de prévoir un droit à la déconnexion si des problèmes organisationnels sous-jacents ne se posaient pas sur le lieu de travail. Une source majeure de préoccupation est l'importance de la charge de travail : les salariés qui sont dans l'incapacité d'exécuter le travail qui leur a été confié durant les heures de travail normales peuvent avoir besoin de faire des heures supplémentaires – souvent non rémunérées – en dehors du bureau. Ils peuvent également avoir le sentiment de devoir rester connectés parce qu'ils subissent ou croient subir des pressions de la part de leur supérieur, parce qu'ils craignent de ne pas participer à des conversations ou à des décisions importantes ou parce qu'ils ont peur que le fait de ne pas répondre à des e-mails après les heures de travail ou durant le week-end et les vacances ne soit interprété comme un manque d'engagement envers leur employeur et n'ait ainsi une incidence négative sur leur carrière. À l'inverse, des salariés peuvent aussi rester connectés si un tel comportement est récompensé par l'employeur. Bien entendu, le droit à la déconnexion ne peut pas régler tous les problèmes de l'organisation, mais son introduction sans tenir compte du contexte risque de n'avoir qu'un effet positif marginal, dans le meilleur des cas.

3. EFFECTUER UNE ANALYSE DE LA SITUATION ET DÉFINIR DES INDICATEURS

Le fait d'envisager un droit à la déconnexion sur le lieu de travail devrait commencer par une analyse de la situation actuelle, en soulignant les habitudes d'utilisation de l'ensemble du personnel. Combien d'e-mails sont envoyés après les heures de travail ? Qu'en est-il des coups de téléphone et des autres messages ? Existe-t-il des différences entre les divers départements, ou entre différents groupes de salariés ? Est-ce une caractéristique permanente, saisonnière ou liée à certains événements tels que des lancements de produits ? L'analyse devrait porter aussi bien sur des outils de travail formels tels que les e-mails et les appels téléphoniques que sur les méthodes de communication non officielles ou privées telles que WhatsApp. Sur la base de ces données initiales, des indicateurs pourront alors être définis pour le lieu de travail dans son ensemble et/ou pour différentes équipes et différents départements.

4. DÉFINIR DES HEURES DE TRAVAIL NORMALES

La déconnexion est susceptible de ne pas affecter de la même manière tous les groupes de salariés, et il est possible que l'on doive élaborer et convenir des solutions différentes pour des équipes différentes assumant des fonctions différentes. Une attention particulière devrait être portée aux salariés qui travaillent régulièrement avec des personnes situées dans des fuseaux horaires différents. Les négociations entre les salariés, leurs syndicats et l'employeur pour définir ce qui constitue des heures de travail normales et des périodes de disponibilité et de repos sont essentielles. Sans cette sensibilité organisationnelle, il est possible que les salariés ne soient pas en mesure d'exercer efficacement leur droit, voire le considèrent comme contreproductif et trouvent un moyen de court-circuiter la réglementation.

5. TENIR COMPTE DE LA PERSPECTIVE DE GENRE ET DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Traditionnellement, les femmes assument plus de responsabilités envers leurs familles et leurs foyers 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 souhaitent. C'est particulièrement le cas pour les mères célibataires, pour lesquelles un droit à la déconnexion pourrait avoir un impact positif proportionnellement plus grand que pour les autres salariés. Cependant, les parents peuvent également avoir besoin de plus de flexibilité dans leurs horaires en quittant le travail plus tôt, mais en se reconnectant le soir quand leurs enfants dorment. Il est donc important d'avoir à l'esprit une perspective de genre et d'égalité des chances lorsque l'on introduit un droit à la déconnexion, afin d'en maximiser les avantages, d'éviter les conséquences négatives inattendues et de promouvoir la coresponsabilité familiale.

6. DIALOGUER ET COMMUNIQUER AVEC TOUT LE PERSONNEL

Une statistique souvent citée dans la gestion du changement est que 70% de tous les programmes de changement échouent. L'introduction du droit à la déconnexion sur un lieu de travail étant susceptible d'entraîner un changement culturel tant au niveau individuel qu'au niveau de l'organisation, il est important d'impliquer tout le personnel dans l'élaboration et l'application de nouvelles manières de travailler.

L'employeur devrait également élaborer une stratégie de communication détaillée pour informer les salariés avant de lancer un projet d'introduction d'un droit à la déconnexion et durant son élaboration, afin que les salariés comprennent l'arrière-plan et la justification du changement. Une fois que la politique a été finalisée, la communication doit être renforcée afin que les salariés comprennent cette politique et les changements de comportement qui sont nécessaires.

Il est important que la communication soit claire et n'introduise pas d'ambiguïté quant à son objectif ou à sa méthode de mise en œuvre. Elle doit aussi atteindre tous les niveaux de l'entreprise, depuis les employés subalternes jusqu'aux cadres dirigeants. Des rappels réguliers de la politique de l'entreprise sont également importants. Enfin, une formation doit être dispensée à l'ensemble des salariés quant à l'utilisation correcte des outils numériques et à la nouvelle politique de l'entreprise, y compris pour le département des ressources humaines.



7. FORMER ET SOUTENIR NOTAMMENT LES CADRES

Les cadres, en particulier les cadres supérieurs, jouent un rôle crucial dans le succès de la mise en œuvre de toute politique sur le droit à la déconnexion. Si un cadre continue à envoyer des e-mails après la fin de la journée de travail et escompte une réponse immédiate de la part des membres de son équipe, cette attitude est plus importante pour définir le comportement des salariés qu'un code de conduite d'entreprise. En revanche, lorsque les salariés reçoivent une formation sur le droit à la déconnexion et l'utilisation appropriée des outils numériques, ils peuvent garantir que la politique est observée, à la fois en donnant eux-mêmes le bon exemple et en discutant individuellement avec les membres de leurs équipes. Le département des ressources humaines devrait également être disponible pour apporter un soutien supplémentaire aux cadres chaque fois que nécessaire.

8. OBTENIR UN SOUTIEN TECHNIQUE

Bien que des actions répressives, telles que la fermeture du serveur de messagerie électronique de l'entreprise entre certaines heures, risquent d'être contreproductives, d'autres solutions technologiques existent et peuvent être intégrées à une politique du droit à la déconnexion pour encourager le comportement souhaité. Celles-ci peuvent inclure des rappels automatiques ou des messages de mise en garde aux utilisateurs qui essaient d'envoyer des e-mails après les heures de travail en leur disant qu'ils ne sont pas en conformité avec la politique, l'envoi différé des e-mails nocturnes afin qu'ils ne soient distribués que le matin, ou des messages efficaces d'absence du bureau qui dressent également la liste des personnes à contacter en l'absence du salarié.

9. RÉEXAMINER RÉGULIÈREMENT LA POLITIQUE

Il est recommandé de créer un comité de suivi, composé de représentants de l'employeur et des syndicats, pour surveiller l'application de la politique en matière de droit à la déconnexion, tant par le biais d'indicateurs de performance que par le biais d'enquêtes auprès des salariés, ainsi que d'aborder tout problème et d'ajuster la politique en fonction des besoins. Les salariés devraient également recevoir à intervalles réguliers des rapports sur l'utilisation collective et/ou individuelle des outils numériques et le respect de la politique.

10. ENTREPRENDRE DES ACTIONS CORRECTRICES

Il est probable que les salariés n'accueilleront pas tous à bras ouverts un droit à la déconnexion et ne modifieront pas tous leur comportement en fonction de la nouvelle politique. Pour ces salariés, des mesures correctrices telles que la surveillance électronique volontaire peuvent être proposées. Les supérieurs hiérarchiques et/ou le département des ressources humaines peuvent également convoquer les salariés en vue de discuter des raisons qui les empêchent de se déconnecter et de rechercher des solutions possibles.

Exemple de texte

Le texte suivant peut servir d'exemple pour négocier des clauses et des accords sur le droit à la déconnexion au niveau national et international :

S'il est vrai que les outils numériques offrent aux salariés la flexibilité pour travailler n'importe où et à tout moment, une culture du travail impliquant une connexion permanente entraîne des risques psychosociaux importants, notamment l'angoisse, la dépression et le burn-out.

L'employeur reconnaît donc que les salariés ont le droit de se déconnecter de leur travail et n'ont aucune obligation de répondre à des appels téléphoniques, à des e-mails ou à des messages en dehors des heures normales de travail. Ils ne doivent être passibles d'aucune sanction ni mesure disciplinaire de quelque nature pour ne s'être pas connectés, ni recevoir de récompense pour être restés connectés.

L'employeur n'a aucune obligation de faciliter ni de protéger le droit à la déconnexion, et doit négocier avec les salariés et leurs syndicats pour définir ce qui constitue des heures de travail normales ainsi que des périodes de disponibilité et de repos.

Une analyse initiale de l'utilisation actuelle des outils numériques doit être effectuée pour l'entreprise dans son ensemble et pour ses différents départements. Des indicateurs doivent être établis afin de contrôler l'application de la présente politique et de réduire les comportements dommageables.

L'ensemble du personnel doit être informé et impliqué avant et pendant le développement et le perfectionnement d'une politique en matière de droit à la déconnexion, ainsi que durant les stades de son application et de sa révision. L'ensemble du personnel doit également recevoir une formation à l'utilisation appropriée des outils numériques.

Les cadres, qui jouent un rôle central dans le succès de la mise en œuvre de cette politique, doivent recevoir une formation et un soutien supplémentaires en fonction des besoins. Ils ont également le devoir de respecter le droit à la déconnexion des membres de leurs équipes, et de leur donner le bon exemple.

Des solutions techniques doivent être examinées et appliquées pour rappeler à l'ensemble du personnel l'utilisation appropriée des outils numériques et encourager un comportement conforme à la présente politique.

Un comité composé de représentants de l'employeur et des syndicats sera créé pour surveiller l'application de l'accord. Il devra se réunir régulièrement, et au moins une fois par an.



UNI GLOBAL UNION
PROFESSIONALS & MANAGERS

UNI
global
union