

Du meilleur usage des outils de communication numérique dans les entreprises



Sommaire

Préface	3
I. Éléments contextuels	4
1. La complexité au cœur de la compréhension des outils numériques	5
2. Les effets des outils numériques de communication : des outils qui modifient la gestion de l'information, du temps et de l'espace.....	6
3. Des enquêtes qui montrent les effets structurants des outils numériques sur les conditions de travail des salariés	7
II. A la recherche de solutions pour un bon usage des outils de communication numérique	8
1. Établir un diagnostic interne des pratiques de communication numérique	9
2. Impliquer les partenaires sociaux pour s'assurer que les outils numériques maintiennent des relations de travail respectueuses de chacun des salariés	11
3. Impliquer les partenaires sociaux dans l'affirmation du respect de la vie privée des salariés (déconnexion des outils)	12
4. Rédiger et diffuser un guide de bon usage des outils numériques	19
5. Mieux réguler le volume des courriels échangés dans les entreprises	22
6. Promouvoir l'exemplarité des dirigeants et des managers	23
7. Mettre en œuvre des actions de communication interne, notamment à l'international	25
8. Intégrer les bonnes pratiques d'usage des outils numériques dans les actions de formation managériales et techniques	28
9. Définir et mettre en place un volet stratégique propre aux outils numériques dans les entreprises	28
10. Entrer dans une dynamique de progrès à partir d'indicateurs de suivi des engagements	29
III. Nouvelles problématiques RH soulevées par les outils numériques dans les entreprises	31
1. S'assurer du bon dosage de la mobilité et du hors-temps de travail.....	31
2. Conjuguer outils numériques et qualité des conditions de travail.....	32
3. Doser le management par courriel pour éviter confusion et déshumanisation	33
4. Le rôle révisé mais décisif du management de proximité	34
5. Savoir manager à distance, la condition nécessaire du développement du télétravail	34
IV. S'interroger sur l'impact de l'usage des outils numériques dans les relations entre les entreprises et leurs clients	35
1. Définir des règles qui protègent les salariés d'une sur-sollicitation des clients	35
2. Mener des actions de sensibilisation sur un bon usage des outils numériques à l'attention de ses clients	36
Conclusion.....	39

Annexes

1. Exemples de chartes (ou guides) sur un bon usage des outils numériques	40
2. Extrait de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle	47
3. Extrait de l'avenant du 1er avril 2014 de l'accord sur la durée au travail de la branche des bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils sociétés de conseil (SYNTEC).....	48
4. Extrait de l'accord sur la qualité de vie au travail au sein du groupe Thales du 4 février 2014	49
5. Extraits de l'accord collectif national de la branche Caisse d'Épargne sur l'amélioration des conditions de travail du 30 octobre 2012	50
6. Éléments de jurisprudence faisant le lien entre outils numériques et temps de travail.....	52
7. Extrait du « Guide de bon usage de la messagerie électronique » de Thales à l'international	56
8. Extrait d'une communication menée par la Société Générale en 2008.....	57
9. Questionnaire adressé aux salariés d'une banque sur l'usage des courriels	58
10. Déconnexion volontaire aux technologies de l'information et de la communication	60
11. Contributions émanant d'organisations syndicales : CGT, CGT-FO, CFTD, CFE-CGC, CFTC.....	62
12. Focus sur les pratiques des entreprises en Allemagne	73
13. Focus sur le cadre juridique au Brésil	75

Auteurs

La première rédaction du guide publiée par l'ORSE a été assurée par Géraldine de la Rupelle, professeure à France Business School en 2011.

Cette version réactualisée du guide publiée en 2015 a été complétée par Serge Casasus consultant chercheur à l'INPM (Institut des Nouvelles Pratiques Managériales de FBS), François Silva de France Business School, François Fatoux délégué général de l'ORSE, Lydie Recorbet, chargée d'étude de l'ORSE, Andréia Delassus, bénévole et Julie Mangematin, journaliste.

Les points de jurisprudence ont traités par Anne Chaussade, avocat associée du cabinet M2A avocats.

Le guide fait référence aux accords d'entreprise suivants :

- l'accord collectif sur le développement de la qualité de vie au travail au sein du groupe Areva en France du 31 mai 2012
- l'accord cadre groupe relatif au télétravail au sein de Thales du 26 avril 2013
- l'accord sur la qualité de vie au travail au sein du groupe Thales du 4 février 2014
- l'accord du 16 mai 2012 en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la mixité dans les entreprises au sein de Renault
- l'accord collectif relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 7 février 2014 au sein d'Aéroports de Paris
- l'accord égalité professionnelle du 8 novembre 2013 au sein de Total
- l'accord triennal de méthode et de prévention des risques psychosociaux et pour le développement de l'équilibre de la vie au travail de mars 2010 au sein d'Air France
- l'accord relatif à la qualité de vie au travail au sein du groupe Groupama du 28 février 2011
- l'avenant du 24 avril 2014 relatif à l'accord national relatif à la durée du travail de la branche Syntec.

Remerciements

Les auteurs du guide remercient pour leur contribution, témoignage et participation:

- Francis Jauréguiberry, directeur du laboratoire SET (Société Environnement Territoire), CNRS/Université de Pau
- Marie Bia Figueiredo, chercheuse à l'Institut Mines Telecom.
- Dr. Markus-Oliver Schwaab, Hochschule Pforzheim / Pforzheim University, Human Resources Competence Center
- les entreprises et administrations publiques suivantes: Thales, Total, Areva, Société générale, Orange, Direction générale du Trésor.

Les illustrations ont été réalisées par Gérard Mathieu.

Préface

Les origines et les objectifs de la réflexion de l'ORSE

Dans la continuité d'un travail conduit avec le CIGREF en 2009, « Usages des TIC et nouvelles pratiques sociales en entreprises », l'ORSE avait piloté en 2011 une réflexion associant des chercheurs, des sociologues, des syndicalistes, des responsables des ressources humaines et des responsables des systèmes d'information pour la parution d'un guide sur le bon usage des courriels dans les entreprises.

Pour mener à bien ce projet, l'ORSE s'était appuyé sur :

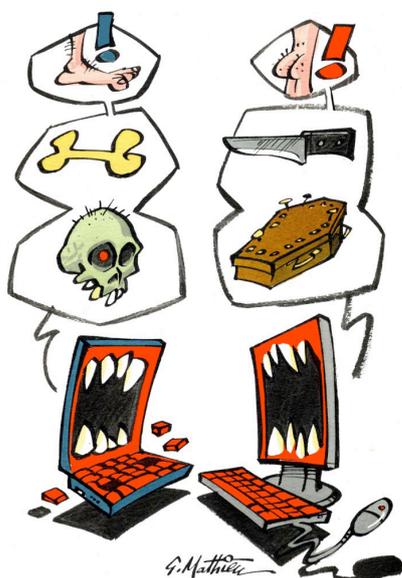
- les réflexions menées au sein d'entreprises adhérentes et de fédérations professionnelles
- les prises de position syndicales
- les accords d'entreprise et de branche
- les contributions de chercheurs universitaires
- les chartes rédigées par des entreprises ou administrations publiques.

L'objectif du guide publié en 2011 et réactualisé en 2015 est de produire un document proposant des leviers d'action pour limiter les effets néfastes de la communication électronique, avec notamment des recommandations pour les entreprises dans le cadre de l'usage des courriels.

Ces recommandations n'ont pas vocation à s'imposer comme de nouvelles normes applicables aux salariés et dont le non respect entraînerait l'application de sanctions disciplinaires.

Elles constituent bien davantage une base ayant pour objectif de susciter une discussion entre les salariés, managers, Directions des Ressources Humaines (DRH), institutions représentatives du personnel et Directions des Systèmes d'Information (DSI), afin de :

- limiter la perte de temps et la surcharge informationnelle
- atténuer la dépendance au media
- tempérer le déclenchement ou l'escalade du conflit
- éviter les phénomènes d'interruption du travail
- modérer l'isolement et la dépersonnalisation des échanges
- réduire le stress et la pression
- restaurer les rapports humains
- améliorer le travail collaboratif entre salariés.



I. Éléments contextuels

Une pression externe toujours plus forte

L'évolution des technologies, l'internationalisation des marchés, la concurrence entre entreprises d'un même secteur ou les exigences toujours plus fortes des consommateurs sont autant de facteurs qui rendent instable et turbulent l'environnement des entreprises. Il est dès lors indispensable pour elles de démontrer leur aptitude à réagir et à s'adapter à ces perturbations externes.

La possibilité de communiquer rapidement, en s'affranchissant des barrières spatiales et temporelles, contribue à cette capacité de réaction désormais indispensable.

La maîtrise de nombreux outils entre lesquels il faut choisir

Dans ce contexte, le salarié se voit proposer un nombre croissant d'outils de communication :

- une communication de type classique comme la relation en face à face ou par téléphone, courrier,...
- une communication qualifiée de numérique puisque dématérialisée, affichée, circulant et stockée à l'aide de terminaux, de réseaux, de serveurs informatiques.

Devant cette pléthore d'outils, le salarié en instance de communication se doit donc en premier lieu de réfléchir et de décider du choix du bon outil.

Il est guidé dans son choix par trois critères subjectifs et souvent inconscients : sa compréhension, son confort et sa motivation.

- D'abord la **compréhension**. Devant un choix complexe puisque proposant des outils jusqu'alors inconnus, l'utilisateur se fie d'abord à sa compréhension personnelle de l'usage particulier de chacun des outils et détermine celui qui lui semble le plus approprié pour ce qu'il a à faire.
- Ensuite le **confort**. Avec lequel de ces outils, il est le plus à l'aise, il ira le plus vite ? Si son attention le pousse à anticiper le fonctionnement ou la réaction du partenaire destinataire, il pourra prendre en compte l'accueil qui sera fait à sa communication et donc privilégier le confort du destinataire au sien, à toutes fins d'efficacité.
- Enfin, il y a une dimension de **motivation** dans tout acte : selon son dynamisme et sa volonté à servir ce qu'il perçoit comme approprié vis-à-vis de l'intérêt commun, il prendra plus ou moins sur lui de faire l'effort d'utiliser au mieux une technologie avec laquelle il se sent moins à l'aise ou qui présenterait pour lui, dans l'immédiat, une plus grande difficulté de mise en œuvre.

Ce choix peut être aussi imposé par son environnement : les clients, les managers, les collègues de travail,... Bien sûr, les outils de communication traditionnels n'ont pas disparu : il convient de les préférer, selon les finalités et les circonstances. La logique de choix est donc plus étendue et aussi plus complexe car souvent se mêlent ou se croisent différents canaux de communication.

La place centrale des courriels leur ont assuré une suprématie dans les outils de communication : on devrait désormais assister à un rééquilibrage grâce à des améliorations en termes de compréhension, de confort et de motivation vis-à-vis des nouveaux outils.

A mesure que ces outils dits collaboratifs se développent, la messagerie doit logiquement voir sa part des échanges d'information se réduire. Il s'agit alors de connaître les niveaux d'utilisation respectifs, qualitatifs et quantitatifs, de tous les moyens mis au service des salariés de l'entreprise.

Des enjeux de qualité, d'efficacité et d'efficience de l'organisation

Le challenge auquel font désormais face les managers d'une entreprise ne se limite donc plus au seul bon usage de la messagerie électronique mais à celui, combiné, de tous les nouveaux outils de communication numériques, les anciens modes de communication faisant aussi partie de la problématique.

Bien maîtriser ces outils est désormais un impératif de bonne organisation du temps, d'efficacité de communication et, en résultante, de qualité du travail, sans déperdition d'énergie inutile.

La qualité des échanges et leur efficience (rapport qualité-efficacité/coût) sont des critères à prendre en compte comme doivent l'être les incidences de ces nouveaux outils sur l'organisation et la qualité de vie au travail (stress, surcharge, urgence, interruption, dépersonnalisation de la relation, aplatissement des structures hiérarchiques).

Souvent les entreprises focalisent leurs observations et analyses sur la messagerie électronique, premier media numérique, historiquement comme en niveau d'utilisation. Cependant se limiter aux courriels ne permet pas d'anticiper et d'appréhender les besoins de demain.

1. La complexité au cœur de la compréhension des outils numériques

Afin de mieux appréhender les effets intra organisationnels des nouveaux outils de communication, il faut tout d'abord sortir du piège réducteur qui consiste à considérer que ce sont les fonctionnalités des media qui peuvent seules en expliquer les dérives : la technologie n'est considérée que parce qu'elle est utilisée, modifiée, paramétrée par les utilisateurs.

Plus que les qualités intrinsèques et théoriques du media, ce sont bien les pratiques quotidiennes des utilisateurs qui vont induire les changements dans les habitudes de travail, les routines, les pratiques de communication.

C'est donc seulement à travers son appropriation par les acteurs que la technologie peut jouer un rôle significatif et avoir une influence experte sur l'organisation.

Dans le prolongement de ce raisonnement, nous sommes amenés à réfuter l'idée selon laquelle la technologie peut seulement faciliter ou seulement contraindre l'action humaine et nous conduit, par ricochet, à rejeter les études qui tranchent définitivement sur les effets positifs ou négatifs de la technologie, à condamner une vision ou trop idéaliste ou trop pessimiste du medium.

L'explication du changement organisationnel induit par l'utilisation des outils de communication numérique doit mettre l'accent sur les forces opposées qui, respectivement, promeuvent ou s'opposent au changement. Il nous faut désormais considérer simultanément les effets facilitateurs et les effets contraignants du medium.

Il est même possible de considérer que certains de ces effets passent pour s'opposer aux yeux des utilisateurs et que l'on entre alors dans une logique de contradiction, l'exemple le plus significatif étant probablement l'opposition perte de temps/gain de temps.

Les recherches universitaires, les constats dressés par les acteurs en entreprise permettent de dresser une liste (non exhaustive) des effets tour à tour facilitateurs puis contraignants des outils numériques.

2. Les effets des outils modernes de communication : des outils qui modifient la gestion de l'information, du temps et de l'espace

Selon que ces outils sont bien employés, c'est-à-dire les utilisateurs sont bien avertis et formés, dans un environnement favorable, leurs aspects négatifs en seront minimisés et leurs aspect positifs en seront maximisés.

	Aspects négatifs	Aspects positifs
Circulation de l'information	<ul style="list-style-type: none"> · Donne la sensation d'être assailli d'informations (sur-charge et accumulation) · Présente la difficulté d'analyser et de traiter une information multicanal · Génère de l'incompréhension, des difficultés d'interprétation 	<ul style="list-style-type: none"> · Facilite le stockage de l'information · Augmente la circulation des documents · Permet le partage d'information et de documents de natures et de sources différentes · Unifie les dispositifs et procédures de diffusion d'information
Temps	<ul style="list-style-type: none"> · Implique de la perte de temps · Génère le sentiment d'urgence · Augmente les interruptions · Diminue la rapidité dans la négociation · Accélère les rythmes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> · Améliore les temps de réponse · Raccourcit les délais de prise de décision · Accélère l'exécution des tâches
Espace	<ul style="list-style-type: none"> · Crée un sentiment d'isolement physique · Empiète sur la vie privée avec le sentiment d'être suivi partout 	<ul style="list-style-type: none"> · Renforce la mobilité · Neutralise les distances, rapproche les personnes

Des outils qui impactent fortement les pratiques professionnelles...

	Impacts négatifs	Impacts positifs
Activité individuelle	<ul style="list-style-type: none"> · Diminue la performance · Génère surcharge d'activité · Favorise sentiment d'isolement · Diminue l'efficacité dans la résolution d'un problème ou dans prise de décision · Déclenche du stress, de la pression · Dépendance à l'outil 	<ul style="list-style-type: none"> · Améliore la productivité · Allège la mémoire prospective du manager · Permet de mieux organiser son travail
Communication interpersonnelle	<ul style="list-style-type: none"> · Détérioré les relations entre les individus · Déclenche des conflits ou favorise leur escalade · Autorise les comportements abusifs · Exacerbe les émotions · Génère de l'agressivité · Supporte une communication moins riche 	<ul style="list-style-type: none"> · Augmente l'accès à l'individu · Renforce les normes de communication · S'affranchit (en partie) des barrières spatiales, temporelles · Améliore la fréquence de communication · Facilite la communication directe

	Impacts négatifs	Impacts positifs
Fonctionnement d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> · Réduit la cohésion du groupe · Réduit la performance du groupe · Diminue la présence sociale dans le groupe · Génère des problèmes de coordination 	<ul style="list-style-type: none"> · Améliore la constitution des équipes · Favorise le travail collaboratif · Permet de structurer le travail en équipe · Permet une meilleure coordination horizontale
Management	<ul style="list-style-type: none"> · Est utilisé comme moyen de contrôle et surveillance de la part des supérieurs · Est utilisé comme moyen de contrôle de la performance · Renforce la hiérarchie · Provoque le court-circuit de la hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> · Réduit les barrières hiérarchiques · Facilite la communication verticale · Permet une meilleure implication des collaborateurs · Permet une meilleure responsabilisation des collaborateurs · Peut être utilisé comme levier dans les dispositifs de motivation

Le facteur déterminant du contexte

Devant la complexité de la bonne mise en pratique des différents outils, il convient de bien contextualiser leur utilisation. De multiples facteurs peuvent effectivement conduire à la survenue ou au contraire à l'effacement de tel ou tel effet. Parmi eux, le contexte ou la structure organisationnelle, le niveau d'adoption de la technologie dans l'entreprise, l'autonomie et l'aptitude des individus, la personnalité des utilisateurs, la validité du support technique sont autant de pistes pouvant conduire à une analyse toute relative des effets constatés avec chacun des media.

Accepter et mettre en œuvre le changement en matière de communication numérique repose donc sur **trois principes fondateurs** :

- **placer l'utilisateur au cœur du phénomène** et ne plus considérer les nouveaux outils de communication comme un ensemble externe et objectivable
- **accepter la contradiction** et considérer simultanément les effets facilitateurs et les effets contraignants
- **prendre en compte les contextes organisationnels** et individuels d'utilisation des media et abandonner l'idée de solutions universelles et impersonnelles.

Il est intéressant d'observer l'attitude des personnes face aux outils : dans un contexte donné, le choix des individus est souvent emprunt d'une certaine rationalité marquée par le choix de ce qui semble optimal.

3. Des enquêtes qui montrent les effets structurants des outils numériques sur les conditions de travail des salariés

Les universitaires aussi bien que les autorités publiques et organisations syndicales, en France comme à l'étranger, ont montré que les Technologies d'Information et de Communication (TIC) pouvaient impacter positivement mais aussi négativement les conditions de travail de salariés.

C'est le cas notamment d'un rapport conjoint publié par le Centre d'Analyse Stratégique et la Direction Générale du Travail en 2012 sur le thème « l'impact des TIC sur les conditions de travail ».

Focus sur le concept de BYOD (Bring Your Own Device). Un casse-tête pour les DRH et DSI

Derrière ce terme anglais de BYOD que l'on pourrait traduire par « apportez vos appareils personnels », c'est la capacité des entreprises à reconnaître que leurs salariés peuvent travailler avec leur matériel personnel.

De plus en plus de salariés en France reconnaissent consulter et modifier des documents professionnels sur leur propre mobile ou ordinateur. Les entreprises sont partagées quant à l'utilisation par leurs salariés de leur propres outils numériques personnels dans un cadre professionnel.

Inconvénients :

- risques de piratage, de virus
- éclatement de la frontière travail/sphère privée.

Avantages :

- amélioration de la productivité quand les outils numériques personnels sont plus performants que ceux fournis par les entreprises
- meilleure gestion du temps pour les salariés mobiles.

II. A la recherche de solutions pour un bon usage des outils numériques

Les effets paradoxaux et complexes de l'utilisation des outils numériques poussent à chercher et à proposer une diversité de solutions.

Il est nécessaire d'accompagner le changement généré par l'introduction des nouveaux outils de communication électronique puisqu'une mauvaise appropriation d'outils collaboratifs censés favoriser la dynamique du groupe peut, au contraire, fragiliser le collectif de travail.

Quels leviers d'action ?

Les entreprises qui souhaiteraient conduire une démarche d'amélioration de la gestion des outils numériques pourront mettre en œuvre une démarche de progrès autour de 10 étapes clés :

1. Etablir un diagnostic interne des pratiques de communication électronique
2. Impliquer les partenaires sociaux pour s'assurer que les outils numériques maintiennent des relations de travail respectueuses de chacun des salariés.
3. Impliquer les partenaires sociaux dans l'affirmation du respect de la vie privée des salariés (déconnexion des outils)
4. Rédiger et diffuser une charte de bon usage
5. Mieux réguler le volume des courriels échangés dans les entreprises
6. Promouvoir l'exemplarité des dirigeants et des managers
7. Mettre en œuvre des actions de communication interne, notamment à l'international
8. Intégrer les bonnes pratiques d'usage des outils numériques dans les formations managériales et techniques

9. Définir et mettre en place un volet stratégique propre aux outils numériques dans les entreprises
10. Entrer dans une dynamique de progrès à partir d'indicateurs de suivi des engagements.

1. Etablir un diagnostic interne des pratiques de communication électronique



Pour établir ce diagnostic, l'entreprise devra tenir compte :

- de son secteur d'activité, de sa dimension nationale ou internationale
- du taux d'équipement électronique de ses salariés en intégrant une dimension métier
- de l'interdépendance dans la relation entre salariés et les clients ou fournisseurs.

Le diagnostic pourra associer les salariés et leurs représentants selon des formats à définir :

1. A. Implication des Institutions Représentatives du Personnel (IRP)

Ce sont principalement les Comités d'Entreprise et les CHSCT qui pourront être consultés.

Selon le Code du travail, « le Comité d'Entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, de l'organisation du temps de travail, des qualifications et des modes de rémunérations.

A cet effet, il étudie les incidences sur les conditions de travail des projets et décisions de l'employeur dans les domaines mentionnés au premier alinéa et formule des propositions. Il bénéficie du concours du CHSCT (Article L2323-27 du Code du Travail) ».

B. Mise en place de groupes d'expression associant les salariés

L'entreprise pourra mettre en place des groupes d'expression ou de parole de salariés représentatifs des différentes fonctions concernées. Cette possibilité est encouragée dans le cadre de l'accord national interprofessionnel de juin 2013 sur la qualité de vie au travail.

C. Réalisation d'enquêtes d'opinion

Le diagnostic pourra aussi s'appuyer sur des enquêtes d'opinion administrées auprès des salariés. Sont proposés dans ce guide deux types de questionnements possibles pour conduire des enquêtes :

· **celles liées aux fonctionnalités de l'outil**

- les situations de stress liées à l'utilisation de la messagerie électronique
- la motivation par messagerie électronique
- le contrôle par la messagerie électronique
- l'amélioration de l'accessibilité par la messagerie électronique

(cf. annexe 9 : questionnaire adressé aux salariés d'une banque sur l'usage des courriels) ;

· **celles liées à l'impact des outils sur leurs conditions de travail**

- urgence : Je dois prendre des décisions dans un laps de temps plus court. Je reçois plus fréquemment des informations nécessitant une réponse immédiate
- surcharge communicationnelle : Je reçois trop de courriers électroniques que je n'ai pas le temps de traiter ; Je reçois trop de courriers électroniques inutiles ne me concernant pas
- surcharge informationnelle : Je traite un volume d'informations plus important
- surcharge cognitive : Je passe davantage de temps à classer l'information
- surcharge d'activité : Je travaille plus souvent sur mon temps personnel en dehors des horaires de travail ; Je traite plus de dossiers qu'auparavant.

Le questionnaire pourra soit être administré en interne, soit en externe avec un prestataire spécialisé. L'entreprise pourra aussi avoir recours à des universitaires intéressés à traiter de la question des outils numériques.

D. Mise en place d'un diagnostic chiffré de l'usage des courriels

Le diagnostic pourra aussi s'appuyer sur des outils de mesure des courriels. Il existe sur le marché des outils permettant de mesurer :

- le nombre de messages reçus ou envoyés,
- le nombre de personnes destinataires
- le volume des pièces jointes au courriel
- les courriels envoyés en interne ou en externe
- les heures d'utilisation des messageries (ceux qui ont été envoyés en dehors de horaires de travail habituels : par exemple avant 8h du matin ou après 20h ainsi que le week-end.



Points d'attention

Du point de vue juridique, les salariés pourraient s'inquiéter de la mise en place d'outils de surveillance de leur activité. A ce sujet, la CNIL a une position très claire sur la mise en place de tels outils en affirmant deux principes :

- les salariés doivent en être informés préalablement.
- l'outil de contrôle doit être pertinent et proportionné à l'objectif que l'entreprise souhaite se donner.

La mise en place, par l'employeur, de tels moyens doit faire l'objet d'une information et d'une consultation préalable du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel dans les entreprises qui en sont dotées.

Les entreprises pourront s'appuyer utilement sur leur Correspondant Informatique et Liberté (CIL).

E. Associer les différentes fonctions de l'entreprise à la phase de diagnostic

Cette phase de diagnostic devra associer :

- la Direction des Systèmes d'Information
- la Direction des Ressources Humaines
- les directions opérationnelles qui peuvent avoir des contraintes propres (décalage d'horaires pour les salariés qui sont tournés sur l'international, équipes de commerciaux,...).

Pour mener dans les meilleures conditions et à son terme une opération de mesure, il est nécessaire de rassembler les différentes parties les plus directement concernées. Il s'agit d'inscrire la démarche dans une logique d'appropriation et d'optimisation des moyens modernes d'information et de communication au service de la stratégie.

2. Impliquer les partenaires sociaux pour s'assurer que les outils numériques maintiennent des relations de travail respectueuses de chacun des salariés



Compte tenu des effets négatifs que peuvent entraîner les outils numériques sur les conditions de travail des salariés, il est indispensable d'associer les institutions représentatives du personnel à leur mise en œuvre.

Certaines de ces dérives s'inscrivent dans le cadre des horaires habituels de travail.

D'autres impactent la vie personnelle des salariés en dehors des horaires de travail habituels (soirées, congés maladie, weekend et vacances).

Ces dérives potentielles des outils numériques doivent être combattues par les entreprises car elles impactent :

- les modes collectifs d'organisation du travail (qualité de la décision lorsqu'elle s'inscrit dans l'urgence et l'immédiateté)
- la santé des salariés pouvant conduire à des problèmes d'isolement, de harcèlement moral, de violence avec pour conséquences possibles des situations de « burn out » ou de suicides reconnues par les tribunaux de professionnels comme faute inexcusable de l'employeur.

Les outils numériques sont susceptibles de générer des tensions qui peuvent être résolues par l'éducation et la sensibilisation des salariés à une meilleure utilisation de ces outils numériques.

Les partenaires sociaux pourront être associés, notamment, à la rédaction de chartes ou supports de communication pour un bon usage de ces outils (cf. chapitre II.4.).

Ces chartes pour s'inscrire dans la durée, ont besoin de s'appuyer sur :

- **Des actions de sensibilisation et de formation des salariés**

Extrait de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle

Les entreprises s'attacheront à mettre en place des formations à la conduite du changement et à l'utilisation des TIC pour les salariés ayant des difficultés particulières pour les maîtriser. Elles pourront mettre en place des actions de sensibilisation sur le bon usage des TIC auprès des salariés et du management.

Extrait de l'accord collectif sur le développement de la qualité de vie au travail au sein du groupe Areva en France du 31 mai 2012

Les parties soulignent la nécessité de veiller à ce que l'usage des TIC respecte la finalité de ces outils en transmettant au bon interlocuteur la juste information dans la forme adaptée (pourquoi ? qui ? quoi ? comment ?). Une sensibilisation sur ce bon usage sera déployée auprès des utilisateurs.

- Une réflexion pour réintégrer les pratiques managériales, dans le cas où le lien de proximité entre salariés et managers pourrait disparaître

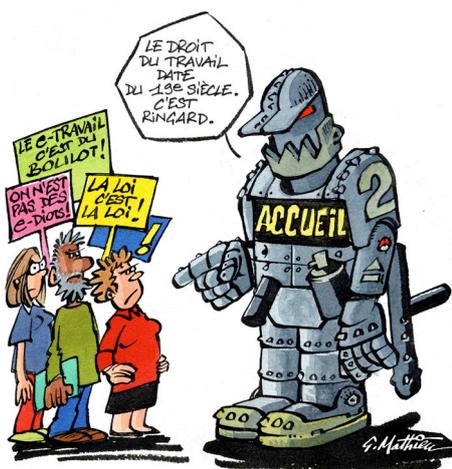
Extrait de l'accord collectif sur le développement de la qualité de vie au travail au sein du groupe Areva en France du 31 mai 2012

Les parties soulignent la nécessité de veiller à ce que l'usage des TIC :

- ne devienne pas un mode exclusif d'animation managériale, et de transmission des consignes de travail
- respecte la qualité du lien social au sein des équipes et ne devienne pas un facteur conduisant à l'isolement des salariés sur leur lieu de travail,
- garantisse le maintien d'une relation de qualité et de respect du salarié tant sur le fond que sur la forme de la communication.

3. Impliquer les partenaires sociaux dans l'affirmation du respect de la vie privée des salariés (déconnexion des outils)

Les entreprises qui, dans le cadre des négociations sociales, cherchent à promouvoir une meilleure articulation des temps professionnels et familiaux (notamment dans le cadre du télétravail), à traiter au mieux des risques psychosociaux, se sont interrogées pour prévenir les dérives d'un usage excessif des outils de travail à distance.



Elles y sont d'autant plus sensibles que les tribunaux ont rappelé ces dernières années le droit à la santé et au repos qui s'impose aux deux parties : employeur et salarié.

Dans le cadre d'un arrêt de la Cour de cassation du 29 juillet 2011, il a été rappelé que le droit au repos et à la santé fait partie des exigences constitutionnelles. Même pour les salariés au forfait-jour, les durées maximales de travail ainsi que les repos journaliers et hebdomadaires doivent être respectées.

Cette obligation de respect des règles s'impose à l'employeur qui ne peut se défaire sur ses salariés au prétexte qu'il n'avait pas conscience que ces deniers étaient connectés sur leur ordinateur en dehors des horaires de travail habituels.

- Poser le principe d'une durée maximale de repos journalier et hebdomadaire

Extrait de l'accord collectif sur le développement de la qualité de vie au travail au sein du groupe Areva en France du 31 mai 2012

- Afin de respecter le principe du respect de la vie privée, le management, en concertation avec le télétravailleur, fixe les plages horaires durant lesquelles il pourra le contacter, en correspondance avec son horaire habituel de travail dans le cadre des dispositions conventionnelles en vigueur.
- L'amplitude horaire des plages définies devra impérativement permettre au télétravailleur de respecter les durées minimales légales de repos quotidien (11 heures) et hebdomadaire (35 heures) pour tous les salariés, ainsi que les durées maximales quotidiennes et hebdomadaires de travail pour les salariés soumis à un régime en heures.
- En tout état de cause, conformément à l'accord cadre de Groupe du 5 juillet 2000, le temps de travail des cadres devra être maîtrisé de telle sorte que la durée quotidienne maximum de celui-ci soit limitée à 10 heures, sauf dépassements exceptionnels... ».

- **Affirmer le principe d'un droit à la déconnexion**

Le principe du droit à la déconnexion est reconnu par tous les acteurs :

- aussi bien par les partenaires sociaux qui l'ont formalisé dans le cadre d'accords inter-professionnels, le premier sur le télétravail de juillet 2005 (article 6 sur la vie privée) et le second sur la qualité de vie au travail de juin 2013 (article 17 sur les TIC)
- que par les tribunaux. Dans un arrêt de la Cour de cassation du 17 février 2004, celle-ci énonce que « le fait de n'avoir pu être joint en dehors de ses horaires de travail sur son téléphone portable personnel est dépourvu de caractère fautif et ne permet donc pas de justifier un licenciement disciplinaire pour faute grave ».

Ce droit à la déconnexion, s'il semble simple à énoncer, peut s'avérer complexe dans sa mise en œuvre compte tenu des pratiques et des attentes très diverses que peuvent exprimer les salariés. La solution simple qui peut être mise en œuvre est le blocage de l'accès des messageries en dehors des horaires de travail habituels. Cette solution a été mise en œuvre par un établissement du groupe Volkswagen en Allemagne (au-delà de 30 minutes avant et après les horaires de travail habituels), dans le cadre d'un accord négocié avec le comité d'entreprise.

Pratique de déconnexion mise en place au sein de Volkswagen
Extrait de l'accord conclu avec le Comité d'entreprise en juillet 2011



Le Smartphone est utilisé en principe pendant les horaires de travail. Les possibilités d'utiliser le Smartphone sont limitées en dehors de la présence dans l'entreprise. Entre 18h15 le soir et 7h30 le matin et le week-end seule la fonction d'appel téléphonique est disponible.

Attention :

Cet accord d'entreprise, signé au sein d'un seul établissement ne concerne que les non cadres. Lorsque certains salariés ont été équipés d'un Smartphone, le Comité d'entreprise a exigé que ces salariés ne puissent être sollicités par courriel en dehors des horaires de travail habituels.

Cette formule reste une initiative isolée et n'a pas été suivie par autres entreprises en Allemagne. La raison invoquée est que très majoritairement les cadres souhaitent pouvoir être joignables en dehors des horaires de travail habituels pour les raisons suivantes : ils souhaitent analyser leur messagerie à leur rythme. Pendant les horaires de travail, cela devient de plus en plus difficile, la lecture de la messagerie devenant une activité de plus en plus chronophage.

Point de vue de Francis Jauréguiberry sur le droit à la déconnexion

Des universitaires ont mis en avant des pratiques de déconnexion, variable d'un individu à un autre. Francis Jauréguiberry a coordonné un projet de recherche universitaire DEVOTIC impliquant une quinzaine de chercheurs

« Les conduites de déconnexion apparaissent comme une volonté de maîtrise des technologies. Elles sont toujours ponctuelles et la plupart du temps partielles. Il s'agit de ne pas se laisser envahir par trop d'informations non désirées, d'échapper à un mode d'interpellations incessantes, à l'urgence et à la pression managériale, au contrôle hiérarchique ou à l'impression d'être surveillé.

La déconnexion équivaut alors à reprendre souffle et distance. Mais elle est aussi parfaitement révélatrice de la figure de l'homme hypermoderne qui ne se contente pas du sens du mouvement moderne mais l'interroge au contraire par une réflexivité accrue sur ses choix et dans l'inquiétude qui en résulte ».

Certaines fédérations professionnelles ont eu à s'interroger sur la mise en œuvre effective du droit à la déconnexion. C'est le cas notamment de la Fédération Syntec qui couvre les secteurs du numérique, l'ingénierie, les études, le conseil.

Avenant du 24 avril 2014 relatif à l'accord national relatif à la durée du travail de la branche Syntec

La fédération patronale Syntec a signé le 1er avril 2014 un nouvel accord de branche avec la CFDT et la CFE.CGC. Cet avenant à l'accord de 1999 sur les 35 heures a pour objectif de «sécuriser» le recours aux forfaits en jours. Il a pour originalité de s'intéresser de près à la question de la déconnexion des outils de communication à distance lors des temps de repos du salarié.

Les métiers couverts par la branche sont le numérique, l'ingénierie, les études, le conseil et l'évènementiel. Ce sont des prestations intellectuelles. Les salariés en forfait jours sont des cadres en autonomie complète. Ils représentent de 200.000 à 250.000 salariés, qui sont en général dotés d'outils permettant la mobilité (Smartphone, PC portable,...).

Lorsque ces salariés sont chez des clients, ils disposent d'un ordinateur et d'un téléphone portables. Les négociateurs ont souhaité donc tenir compte des « relations numériques de travail ».

L'accord prévoit une « obligation de déconnexion des outils de communication à distance pour garantir le respect des durées minimales de repos imposées par la réglementation française et européenne sur la charge de travail et les temps de repos minimaux ».

Il s'agit d'une **coresponsabilité de déconnexion du salarié et de l'entreprise.**

- Du salarié

L'effectivité du respect par le salarié de ces durées minimales de repos implique pour ce dernier une obligation de déconnexion des outils de communication à distance.

- De l'employeur

Il a l'obligation de s'assurer de la possibilité pour le collaborateur de se déconnecter des outils de communication à distance.

Il doit veiller à mettre en place un outil de suivi pour limiter le respect des temps de repos quotidien et hebdomadaire du salarié.



Comme le précise le délégué général de Syntec, Max Balensi :

« En pratique, il n'y a pas d'obligation générale de déconnexion à la charge de l'employeur. Le salarié en forfait jours a l'obligation de déconnexion des outils de communication à distance pendant son temps de repos, étant entendu qu'il s'agit d'un salarié autonome dans la gestion de son temps de travail et de son temps de repos. C'est au salarié de couper son téléphone portable ou de ne pas consulter sa messagerie. L'employeur ne pourra pas le sanctionner ou le licencier d'avoir déconnecté des outils de communication.

Le droit à la déconnexion pourra être décliné de manière opérationnelle :

- **en valorisant l'exemplarité des managers**

Extrait de l'accord collectif sur le développement de la qualité de vie au travail au sein du groupe Areva en France du 31 mai 2012

A ce titre le salarié dispose d'un « droit de déconnexion ». La hiérarchie s'assurera par son exemplarité au respect de cette mesure. En cas de circonstances particulières, nées de l'urgence et de l'importance des sujets traités, des exceptions à ce principe seront évidemment mises en œuvre.

- **par une programmation des ordinateurs pour délivrer des signaux d'alerte**

Les entreprises peuvent aussi innover en paramétrant les ordinateurs pour qu'un message automatique soit adressé aux utilisateurs tardifs avec des messages du type :

« Il est plus de 20H, est il nécessaire d'envoyer ce courriel maintenant ? Cela ne peut il pas attendre demain ? Vous pouvez sauvegarder votre courriel en fonction brouillon ».

- **par une sensibilisation ciblée des salariés qui sont connectés régulièrement en dehors des horaires de travail habituels**

Les entreprises ont la possibilité de mesurer la volumétrie des courriels adressés en dehors des horaires de travail pour appréhender si c'est un problème marginal touchant quelques directions ciblées ou quelques individus (**cf. chapitre sur les éléments de diagnostic II.1**).

L'ampleur ou non du phénomène des courriels envoyés en dehors des horaires de travail habituels pourra aider l'entreprise à mener des actions ciblées allant jusqu'à produire des tableaux de bord mensualisés, personnalisés, pour les salariés qui serait dans un excès.

- **en faisant le distinguo entre réception et envoi des courriels**

Extrait de l'accord du 16 mai 2012 en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la mixité dans les entreprises au sein de Renault

Parallèlement, au regard du développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), l'entreprise demande à chacun d'utiliser les moyens de communication mis à sa disposition dans le respect de la vie personnelle des collaborateurs. Ainsi, et de façon à limiter l'usage de la messagerie professionnelle et du téléphone le soir et le week-end, sauf cas exceptionnels :

- *il est rappelé à l'ensemble des collaborateurs de limiter l'envoi de mails ou d'appels téléphoniques dans cette période*
- *il est rappelé que les salariés n'ont pas l'obligation de répondre sur cette période aux mails qui leur sont adressés*
- *il est préconisé d'utiliser les fonctions d'envoi différé des mails les soirs ou les weekends.*

- **par une réflexion sur la gestion des courriels pendant les périodes de congé**

Les salariés ont pris l'habitude pendant leurs périodes de congé d'envoyer à leurs correspondants un message d'absence avec éventuellement l'indication d'un contact si le message doit être traité dans les plus brefs délais.

Pour autant le salarié à son retour de congé aura à gérer un volume conséquent de courriels. La tentation peut être pour lui de se connecter régulièrement de manière à vider sa messagerie, celle-ci pouvant venir rapidement à saturation. Peut-on aller plus loin à l'image de ce qui a été mis en place par Daimler en Allemagne.

Exemple de Daimler en Allemagne sur les congés payés

Cette entreprise allemande s'est retrouvée confrontée au dilemme suivant pour les périodes de vacances :

- permettre aux salariés de pouvoir consulter leur messagerie pendant leurs congés
- ou générer du stress au retour des vacances (combien de courriels reçus, risques de saturation des messageries).

Depuis décembre 2013, elle propose à ses salariés que les messages arrivant pendant leurs vacances soient automatiquement supprimés et l'expéditeur dirigé vers un autre interlocuteur en cas de besoin urgent de joindre quelqu'un. Il s'agit d'un projet baptisé « Mail on Holiday ».

- **en considérant que les périodes de connexion en dehors des horaires de travail habituels peuvent être payés comme heures supplémentaires**

Les salariés peuvent être tentés de demander à leur employeur de reconnaître que le temps passé sur leur messagerie professionnelle en dehors des horaires de travail habituels soit reconnu comme des heures supplémentaires. Le problème ne se posait à priori pas pour les salariés étant au forfait-jours.

Mais récemment la Cour de cassation vient de préciser les conditions de mise en œuvre du forfait-jours (**cf. annexe 5**).

Exemple d'Accenture sur l'évaluation de la charge de travail des salariés

La CFDT d'Accenture a créé un outil permettant à chacun des salariés de l'entreprise d'évaluer sa perte de salaire liée au non-paiement des heures supplémentaires effectuées à partir de la messagerie électronique.

Sorte de calculatrice automatique, « MyExtraHours » se présente sous la forme d'une feuille de calcul Excel.

« MyExtraHours » permet au salarié d'extraire les en-têtes des mails envoyés depuis son ordinateur portable en dehors des horaires normaux de travail en semaine – et d'évaluer le manque à gagner financier en se basant sur son salaire.

Exemple de BMW et de la gestion des heures travaillées en dehors du travail

Le constructeur automobile BMW a passé un accord avec les représentants des salariés prévoyant que les heures de travail effectué hors du bureau seront comptabilisées dans le temps de travail contractuel.

Cette initiative collective du comité d'entreprise et de la direction reconnaît le travail mobile comme partie intégrante du travail normal et permet aux 79000 salariés de choisir eux-mêmes de façon autonome comment organiser leur temps de travail.

En effet, les serveurs du groupe permettent au salarié de déclarer des heures travaillées en dehors des créneaux habituels, en soirée ou le week-end. Cette initiative vise à profiter du gain de flexibilité des TIC sans nuire à la qualité de vie des salariés en leur permettant de compenser les heures de télétravail par des congés et des horaires aménagés. Ces dispositions sont associées à un droit à la « non-accessibilité », autorisant les salariés à ne pas répondre à une sollicitation en dehors du bureau au-delà d'une certaine limite.

• Dans quels types de négociation appréhender l'usage des outils numériques ?

La formalisation d'engagements sur les outils numériques avec les syndicats pourra se faire dans le cadre des négociations qui ont pour thèmes :

- le temps de travail et la mise en place du forfait jours pour les cadres

La Cour de cassation, dans des différents arrêts encadre la mise en place des forfaits jours. L'accord collectif peut déterminer les conditions de mise en œuvre des mécanismes de contrôle et de suivi régulier de l'amplitude et de la charge de travail.

- l'égalité professionnelle femmes/hommes pour s'assurer que les outils numériques ne viennent pas créer des inégalités entre les salariés, femmes et hommes au sein de l'entreprise.

Extrait de l'accord collectif relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 7 février 2014 au sein d'Aéroports de Paris

ADP s'engage à élaborer un guide de bonnes pratiques, en lien avec les engagements pris dans l'accord « bien vivre au travail », afin de rappeler certaines règles, listées de manière non exhaustive :

- pas d'envoi de courriel en dehors des plages normales de travail, en tout cas, pas de courriel envoyé le soir et le week-end, sauf situation particulière

- ...

Extrait de l'accord égalité professionnelle du 8 novembre 2013 au sein de Total

Gestion et aménagement du temps de travail

L'utilisation professionnelle des TIC mis à disposition des salariés par l'employeur s'effectue par principe sur le temps de travail.

Pour les matériaux nécessitant une connexion aux serveurs de l'entreprise (ex. : ordinateurs, PDA, Communicants,...) pour accéder au réseau et aux courriels, il n'existe pas d'obligation de connexion hors temps de travail.

Pour les autres fonctionnalités (textos, appels téléphoniques), l'employeur ne peut y recourir hors temps de travail qu'en cas de situations particulières (astreintes, danger, urgence...).

- **l'équilibre entre travail et vie privée** : les outils numériques en faisant éclater la frontière entre travail et vie privée peuvent apporter de la souplesse dans la gestion du temps en termes d'aménagement de travail mais aussi des contraintes supplémentaires.
- **la qualité de vie au travail** avec la montée des risques psychosociaux liés aux outils numériques. Les entreprises auront à s'intéresser au concept de « charge de travail raisonnable ». Les entreprises sont prêtes à laisser plus de souplesse dans l'organisation du travail de leurs salariés mais pour autant la charge de travail ne diminue pas. La question des outils numériques est traitée dans des accords comme celui d'Air France de mars 2010, d'EDF de novembre 2010, d'Areva de 2013 et de Thales de février 2014.

Extrait de l'accord triennal de méthode et de prévention des risques psychosociaux et pour le développement de l'équilibre de la vie au travail de mars 2010 au sein d'Air France

Des fiches d'actions pratiques et de prévention des risques psychosociaux seront élaborées. Elles porteront sur des aspects collectifs ou personnels :

- *réduire le stress lié à l'utilisation des NTIC*
- *les bonnes pratiques d'utilisation des TIC électronique (courriel, ...).*

- **le télétravail**. Les entreprises comme les salariés sont intéressés à travailler à domicile une partie de leur semaine. Les conditions de mise en œuvre du télétravail peuvent être précisées dans le cadre d'un accord d'entreprise sur le télétravail (**cf. guide de l'ORSE sur les pratiques de négociation sur le télétravail paru en 2010**).

Extrait de l'accord relatif au télétravail du 26 avril 2013 de Thales Article 3.2. Contrôle et gestion du temps de travail

Compte tenu de cette nouvelle forme d'organisation du travail, les parties reconnaissent que les TIC devront être maîtrisées et dans ce cadre il est reconnu au télétravailleur un droit à la déconnexion en dehors des horaires d'ouverture de l'établissement dans lequel il accomplit régulièrement son travail, ou à défaut, à tout le moins pendant la durée légale de repos quotidien. Le salarié en télétravail dispose à ce titre de la possibilité de se déconnecter des équipements mis à disposition par l'entreprise (TIC). Le management veillera au respect de ce droit, notamment en s'attachant à ne pas envoyer de courriel pendant la période concernée.

4. Rédiger et diffuser une charte (ou un guide) de bon usage des outils numériques



La réflexion menée au sein de l'ORSE a conduit à élaborer trois modèles de chartes (cf. **annexe 1**). Si le fond des recommandations est sensiblement identique d'une charte à l'autre, c'est la façon de les aborder qui diffère.

Ces éléments vont servir de cadre aux entreprises dans leur politique :

- de formalisation des engagements sous forme de charte
 - de communication en passant directement à un guide de bonnes pratiques.
- **La charte (ou guide) n°1** expose les recommandations selon les fonctionnalités de l'outil (envoi d'un message, réception d'un message, ...).
 - **La charte (ou guide) n°2** les développe selon les enjeux des utilisateurs (limiter le stress, limiter la surcharge, ...).
 - **La charte (ou guide) n°3** se fonde sur la base claire d'un équilibre et d'une réciprocité : équilibre de droits et de devoirs face aux nouveaux media et partage du bénéfice des bonnes pratiques selon les rôles interchangeables d'expéditeur et de destinataire.

Les règles de comportement ainsi définies peuvent être opposables aux salariés dans le cadre du règlement intérieur ou encore s'appuyer sur des paramétrages techniques, au travers par exemple du blocage automatique de la messagerie.

D'autres modalités de structuration d'une charte peuvent être envisagées pour aborder les relations hiérarchiques entre les salariés et leurs managers.

Focus sur la Charte du temps de la Direction Générale du Trésor

Les chartes peuvent également être utilisées par les administrations publiques qui rencontrent les mêmes problématiques que les entreprises. C'est le cas à la Direction Générale du Trésor du Ministère des Finances.

La Charte du temps mise en place en 2010 comporte un chapitre dédié au bon usage des courriels, destiné à optimiser la gestion du temps et améliorer l'efficacité collective et individuelle, mais aussi à préserver la vie privée :

« 1) Les courriels internes à la DG doivent comporter un objet clairement identifiable (« pour avis, pour décision, pour action, pour information, pour mémoire »). A l'instar d'une note, l'objet du mail doit être clairement identifiable, précisant le cas échéant l'échéance, (...)

*2) En dehors des horaires de travail et dans tous les cas, après 20h en semaine, le week-end ou pendant une période de congés du destinataire (réception d'un message d'absence), les **courriels ne sont pas présumés être lus**.*

3) Le courriel doit répondre à un objectif clairement identifié et doit être utilisé avec parcimonie. Dans cet esprit :

- les moyens alternatifs de communication (appel téléphonique interne, transmission d'une note ou fiche papier pour lecture différée, visite dans le bureau de la personne concernée) doivent être envisagés systématiquement avant d'adresser un courriel ;
- les courriels collectifs tendant à constituer un « forum de discussion » sans décision à la clef sont à proscrire (...)

Focus sur la Charte du temps de la Direction Générale du Trésor (suite)

4) L'encadrement veille à assurer des réunions ou conversations téléphoniques quotidiennes, même très courtes, avec des collaborateurs directs (ex. chef de service avec sous-directeurs), et hebdomadaires avec ses équipes élargies (ex. sous-directeur avec chefs de bureaux et adjoints), permettant de mieux traiter le flux des courriels restés sans réponse et éviter ainsi la profusion de courriels de «questions-réponses» ou relances en cas de non-réponse.

5) Un courriel doit être concis (300 mots maximum), de sorte à permettre une prise de connaissance aisée y compris en situation de mobilité et une impression papier, si besoin est, sur une seule page. Un courriel ne saurait donc se substituer à une note ou une fiche exposant une problématique ou le résultat d'une analyse complexe

6) Un courriel doit être précis et orienté vers l'action : les messages exprimant un simple avis non conclusif ou délibérément allusifs ou polémiques sont à proscrire ».

Nuancer et dépasser l'utilisation des chartes

Les pratiques d'utilisation des outils de la communication numérique sont variables selon :

- le niveau d'appropriation de la technologie par l'entreprise ;
- le niveau d'appropriation de la technologie par l'utilisateur ;
- les options technologiques existantes au sein de l'entreprise (diversité des outils) ;
- le contexte organisationnel (taille de l'entreprise, secteur d'activité, organisation structurelle plus ou moins hiérarchisée, mode de management) ;
- la culture d'entreprise.

Il n'existe donc pas de « charte universelle des bonnes pratiques ». Les trois chartes qui suivent représentent autant de pistes susceptibles de guider les entreprises dans la définition collective d'un certain nombre de règles d'usage des media.

Mais si la rédaction d'une charte est nécessaire, elle n'est pas suffisante. Elle doit s'inscrire plus globalement dans la gestion du changement sociotechnique. Autrement dit, il ne suffit pas de dicter les règles, encore faut-il que les acteurs se les approprient.

Cette appropriation peut passer par la prise en compte, l'explication et la discussion de ces règles dans les formations portant sur les outils numériques ou dans les formations de management dispensées aux responsables d'équipe, responsables de service ou chefs de projet.

Il est alors fondamental d'insister sur l'opposition entre la simplicité apparente d'utilisation des outils et la complexité de leurs effets.

Implication des différentes fonctions supports dans l'élaboration et la diffusion des chartes

Les responsables des Ressources Humaines et Systèmes d'Information sont des acteurs clés dans la prise de conscience des dérives potentielles liées aux outils numériques et dans la recherche de solutions.

Il ne faut pas oublier d'impliquer aussi la direction juridique ainsi que le Correspondant Informatique et Libertés (CIL) qui a pour mission de veiller à la bonne application de la loi et donc d'assurer le respect du droit fondamental à la protection des données personnelles de l'ensemble des salariés.

Le changement des pratiques de communication électronique doit être mis en œuvre à l'initiative de ces différents responsables, il doit être porté et supporté par les cadres dirigeants des organisations.

Nature juridique d'une charte d'utilisation des outils numériques

Selon le Code du travail, article L1321-5 : « Les notes de service ou tout autre document comportant des obligations générales et permanentes dans les matières mentionnées aux articles L1321-1 et L1321-2 sont, lorsqu'il existe un règlement intérieur, considérées comme des adjonctions à celui-ci. Ils sont, en toute hypothèse, soumis aux dispositions du présent titre ».

Selon la jurisprudence (arrêt dit Coca-Cola : Cass. Soc., 15 déc. 2010, pourvoi n° 09-42691), une charte comportant des obligations générales et permanentes doit répondre aux mêmes exigences d'adoption que le règlement intérieur, à savoir :

- la consultation du comité d'entreprise ou à défaut des délégués du personnel et, le cas échéant, du CHSCT
- l'information auprès de l'ensemble des salariés.

Pour plus de précisions sur la nature juridique des chartes, il est possible de se référer à la circulaire de la Direction Générale du Travail (DGT) du 19 novembre 2008 relative « aux chartes éthiques, dispositifs d'alerte professionnelle et au règlement intérieur ».

Point de vue du Conseil d'Etat sur les chartes et codes de conduite

Le Conseil d'Etat s'est intéressé, dans le cadre de son rapport annuel de 2013, au développement de la *soft law* (« droit souple ») qui regroupe toutes les initiatives volontaires autour des chartes et codes de conduite.

« Ce droit souple regroupe l'ensemble des instruments répondant à trois conditions cumulatives :

- ils ont pour objet de modifier ou d'orienter les comportements de leurs destinataires en suscitant, dans la mesure du possible, leur adhésion,
- ils ne créent pas par eux-mêmes de droits ou d'obligations pour leurs destinataires,
- ils présentent, par leur contenu et leur mode d'élaboration, un degré de formalisation et de structuration qui les apparente aux règles de droit.

Le droit souple permet d'appréhender les phénomènes émergents qui se multiplient dans le monde contemporain, soit en raison d'évolutions technologiques, soit en raison de mutations sociétales. Plus aisé à faire évoluer, ne formulant pas de règles générales insusceptibles de dérogation, il s'avère souvent plus adapté que le droit dur pour traiter de phénomènes qui ne sont pas tout à fait bien cernés, tout en préparant le recours ultérieur à ce dernier ».

5. Mieux réguler le volume des courriels échangés dans les entreprises



Aussi bien les entreprises (et notamment les directions des systèmes d'information) que les salariés se plaignent d'un envahissement des courriels dans leur temps de travail. Les effets négatifs sont connus :

- temps passé de plus en plus important (selon certains chercheurs, le temps consacré à traiter ses courriels est d'environ 2 heures par jour),
- incapacité à faire la différence entre un courriel important et un message publicitaire (SPAM). Les sollicitations importantes (convocation ou fixation d'un rendez vous par exemple) doivent passer par un autre canal de communication : appel téléphonique, envoi d'un SMS,...ou être doublonnés pour être assurés d'être lus.

Les solutions pour réduire ce volume de communications sont les suivantes :

- **Pédagogie** auprès des salariés en rappelant quelques principes de bon sens dans le cadre de chartes ou guides de bon usage des courriels (notamment en s'interrogeant sur les personnes qui doivent être en copie,...).
- Mise en place de **journées sans courriel**. Certaines entreprises comme Canon, Alcatel ont proposé à leurs salariés « le vendredi sans email » ou « email Friday ». Ces derniers doivent redécouvrir les outils classiques de communication comme le téléphone ou tout simplement d'aller voir ses collègues de travail quand ils travaillent dans le même bureau ou celui d'à côté. Il s'agit d'actions de communication symbolique qui doivent permettre aux salariés de recourir à d'autres formes de dialogue.
- **Politique du « zéro email »**

Exemple d'Atos et de la gestion des courriels

En 2011, le PDG de l'entreprise Atos s'est fixé pour objectif de réduire de manière sensible les envois de courriels entre salariés de son entreprise. Pour cela, l'entreprise a développé des outils collaboratifs de manière à pouvoir créer des communautés de discussion permettant des décisions associant l'ensemble des participants au sein de l'entreprise dans des délais très rapides.

L'entreprise visait principalement les courriels passés entre collègues de travail mais l'objectif de faire disparaître les emails n'impactait pas la relation avec les clients.

Certaines critiques ont pu être formulées quant à ce projet :

- *privilégier des espaces de discussion virtuels de manière artificielle au détriment d'espaces physiques*
- *accentuer encore plus le phénomène d'urgence et d'immédiateté. (« Je me dois de répondre immédiatement à une sollicitation pour ne pas générer des courriels sans réponse »).*

Il est encore difficile d'avoir du recul sur cette politique engagée par l'entreprise, les organisations syndicales n'ayant pas été associées et très peu d'informations ont circulé en externe.

Le syndicat CFTD d'Atos a regretté en réunion du Comité d'entreprise en 2014 que l'utilisation du réseau social interne puisse être un critère d'évaluation de la performance des managers de certains services (objectif de 20 contributions hebdomadaires).

6. Promouvoir l'exemplarité des dirigeants et des managers



Il est essentiel que les dirigeants soient exemplaires dans leurs pratiques pour éviter toute dérive et promouvoir les bonnes pratiques à tous les échelons de l'organisation.

Ce principe d'exemplarité peut être posé :

- **Dans le cadre d'un engagement des dirigeants**

Exemple du Ministère en charge des Droits des Femmes sur la gestion des courriels et l'exemplarité des managers

Depuis 2013, le Ministère en charge des Droits des femmes propose aux entreprises de souscrire à la charte intitulée : « 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie ».

Parmi ces 15 engagements, certains portent :

- **sur l'exemplarité des managers :**

Chaque manager est le premier garant de l'équilibre de vie et de la cohésion de son équipe. Il ou elle doit :

1. *Incarner, par ses comportements, l'esprit d'équipe, le respect, les qualités d'écoute, de réalisme et de professionnalisme qu'il ou elle souhaite inspirer à ses collaborateurs.*
2. *Valoriser dans son discours et faciliter par ses pratiques l'équilibre de vie et le bien-être au travail.*
3. *Prendre en compte les particularités de chacun tout en veillant à la cohésion du groupe.*

- **sur le bon usage des e-mails**

13. *Ne pas céder à l'instantanéité de la messagerie : gérer les priorités, se fixer des plages pour répondre, se déconnecter pour pouvoir traiter les dossiers de fond, favoriser si possible le face à face ou le téléphone.*
14. *Limiter les envois de mails hors des heures de bureau ou le week-end.*
15. *Rester courtois, écrire intelligiblement et ne mettre en copie que les personnes directement concernées.*

Il est à noter que la charte doit être « signée par l'équipe dirigeante de l'entreprise, tous les membres du COMEX, ou du comité de direction selon les entreprises ».

- **Dans le cadre du dialogue social (cf. chapitres II.2 et II.3)**

Extrait de l'accord collectif sur le développement de la qualité de vie au travail au sein du groupe Areva en France du 31 mai 2012

A ce titre, le salarié dispose d'un « droit de déconnexion ». La hiérarchie s'assurera par son exemplarité au respect de cette mesure.

- **Dans le cadre d'une expression positive des dirigeants**

Les dirigeants peuvent aussi s'exprimer sur le sujet. Dans un ouvrage de l'ORSE « *Patrons papas, paroles de 10 dirigeants sur l'équilibre travail et vie privée* », éditions du Cherche Midi, ces derniers avaient évoqué leurs usages concernant aussi bien les courriels que le téléphone portable.

Témoignage de Frédéric Oudéa, PDG de la Société Générale

« Le Blackberry est un très bon instrument pour diffuser des informations, mais son utilisation doit être maîtrisée. Il peut conduire à une forme de déresponsabilisation (« C'est tellement facile de contacter son chef ! ») ; il faut se méfier aussi de tout vouloir traiter dans l'instant. J'ai interdit les Blackberry pendant les réunions du comité exécutif, car je me suis rendu compte qu'entre un tiers et la moitié des participants étaient absorbés par leurs écrans et pas vraiment présents. Désormais, à la Société Générale, on laisse son Blackberry dans sa poche avant d'entrer en réunion – un peu comme dans les westerns, où les cowboys laissent leurs colts avant de pousser les portes du saloon ! ».

(source : Patrons papas, paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée, ORSE, Editions du Cherche midi, Paris, 2010)

Témoignage de Pierre Fonlupt, PDG du Directoire Plus S.A

« J'utilise les technologies nomades comme tout le monde, même si je ne suis pas aussi « addict » que d'autres. Ces technologies permettent davantage de mobilité et de proximité. Je m'en sers beaucoup avec ma femme et mes enfants, notamment pour des coups de fil de partage, et comme outil d'un dialogue permanent.

Du côté de la sphère professionnelle, je peux être appelé ou travailler le dimanche chez moi, cela me semble normal compte tenu de mes responsabilités et cela fait partie des obligations de la vie. Mais ces technologies sont aussi un moyen de régler vite et bien beaucoup de choses. En revanche, je me fixe comme règle de ne pas déranger mes collaborateurs le week-end, sauf en cas d'urgence absolue, car 8 fois sur 10 cela peut attendre le lundi matin. J'essaie de ne pas interférer dans leur vie personnelle » .

(source : Patrons papas, paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée, ORSE, Editions du Cherche midi, Paris, 2010)

- **Dans le cadre d'actions de sensibilisation et de communication auprès des salariés et notamment des managers**

Il appartient aux entreprises d'alerter leurs managers des dérives possibles d'un usage excessif des courriels en dehors des horaires de travail habituels en mentionnant comme le rappellent les tribunaux que la responsabilité de l'entreprise pourrait être engagée.

7. Mettre en œuvre des actions de communication interne, notamment à l'international



Il ne suffit pas d'élaborer une charte d'utilisation, encore faut-il que les salariés se l'approprient en l'intégrant dans leur vécu professionnel.

L'envoi par courriel ou brochure de la charte aura des effets limités. L'entreprise pourra rechercher des formes de communication pédagogiques s'appuyant sur l'humour.

Différentes instances pourront être les porteuses de cette communication :

- médecine du travail
- représentants du personnel et représentants syndicaux
- direction des systèmes d'information
- direction des ressources humaines
- direction de la communication.

Si les effets négatifs des outils numériques s'expriment dans tous les pays (temps passé à traiter ses courriels amplifié par le phénomène des spams), les réponses que cherchent à apporter les entreprises sont disparates.

Si certaines d'entre elles cherchent à promouvoir des actions symboliques, comme la journée sans emails (le vendredi le plus souvent), d'autres développent des actions de communication traduites dans les différentes langues pratiquées par l'entreprise.

Ces supports pourront être adaptés au contexte culturel mais aussi juridique du pays.

Exemple de Thales : extrait du guide de bon usage de la messagerie électronique

Exposé des motifs

« L'usage de la messagerie électronique peut engendrer pour son utilisateur certains désagréments qui pourraient être évités.

En proposant quelques pistes de réflexion, le présent guide a pour ambition de permettre à tout collaborateur d'améliorer sa connaissance de la messagerie électronique pour en effectuer un meilleur usage au quotidien ».

Les recommandations ont pour objectif :

- d'optimiser son temps
- de gérer le volume informationnel
- d'éviter le sentiment d'urgence
- d'affirmer son indépendance vis-à-vis du média
- d'améliorer les échanges
- de limiter les conflits
- de se protéger contre les détournements de messagerie

Ces recommandations sont complétées d'un exposé des principales règles qui s'appliquent à l'usage des courriels dans quelques pays comme la France, l'Allemagne, le Grande Bretagne, les Etats-Unis et l'Australie (cf. annexe 7).

Exemple de pratique de sensibilisation à Singapour chez Total

En juin 2013, la filiale basée à Singapour de la branche Marketing & Services de Total (environ 200 personnes) a organisé une semaine sans emails. La règle était d'éviter d'envoyer des emails au sein de la filiale, les envois vers les collègues de la zone Asie-Pacifique et contacts externes étant possibles. Les rencontres physiques, échanges téléphoniques ou via les outils collaboratifs (Share point, Communicator...) ont été encouragés.

Cette semaine de sensibilisation a également été l'occasion de rappeler les règles de bons usages des emails :

- Use email for FORMAL professional communication
- Reply appropriatly
- Facilitate your colleagues's job
- Sort emails in your mailbox
- Be efficient & courteous
- Limit the size of your emails.

Cette semaine de sensibilisation a également été l'occasion de rappeler les règles de bons usages des emails :

Bilan : 69 % des employés ayant répondu à l'enquête associée à cet évènement (100 salariés) ont estimé que cette semaine sans email avait permis d'accroître leur productivité et pour 77 % d'entre eux, d'accroître les interactions avec leurs collègues.

L'expérience pourrait être étendue à l'ensemble des filiales de la zone Asie-Pacifique, la difficulté étant que celle-ci est couverte par 10 fuseaux horaires distincts.

Pour s'assurer d'un intérêt des salariés quant aux recommandations formulées, les actions de communication pourront recourir à l'humour.

C'est ce qu'a fait la Société Générale en illustrant chaque recommandation par une scène de la vie animalière (cf. **annexe 8**).

L'ORSE aussi a souhaité illustrer son guide sur le bon usage des courriels par des visuels humoristiques.

Les entreprises comme les administrations qui souhaiteraient mettre en œuvre des actions de sensibilisation ou de formation devront se poser les questions traditionnelles de méthode de manière à s'assurer de leurs impacts réels sur les pratiques d'usage des outils numériques par les salariés.

Présentation du guide de l'ORSE sur les actions de sensibilisation et de formation

L'ORSE a publié en septembre 2014 un guide afin d'orienter les entreprises ou les organisations dans leurs actions de sensibilisation et/ou de formation. Afin d'éviter aux entreprises de conduire en vain des actions mal conçues et donc peu efficaces, ce guide passe en revue les questions clés à se poser.

1. Objectifs : Pourquoi mettre en œuvre une action de sensibilisation ou de formation ?
2. Phase préparatoire : Quel est le niveau de maturité de l'entreprise/organisation ? Qui pilote le projet ?
3. Objectifs pédagogiques : En quoi sont-ils cohérents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ?
4. Cibles : Quels sont les publics visés ?
5. Moment opportun pour conduire une action : Quel est le bon moment (par rapport aux phases de recrutement, de promotion, ...) ?

6. Question du volontariat : Les actions de sensibilisation et de formation doivent-elles être obligatoires ou sur la base du volontariat ?
7. Format : Quel type d'actions mener en fonction des publics cibles, des objectifs pédagogiques et des budgets alloués ?
8. Contenu de l'action pour atteindre les objectifs pédagogiques définis ?
9. Financement : Quel budget et quels modes de financement l'entreprise/organisation prévoit-elle ?
10. Evaluation de l'action : Comment mesurer l'efficacité des actions de sensibilisation ou de formation ? Quels outils d'évaluation mettre en place ?
11. Recours à un prestataire externe ou non ? Comment bien les choisir ?
12. Accompagnement des actions : Comment l'entreprise accompagne les actions de sensibilisation et de formation pour impulser efficacement le changement ?

Focus sur la nécessité de mettre en place des outils d'évaluation des actions de formation et de sensibilisation

Un nombre croissant d'entreprises diffuse des recommandations sous forme de chartes, guide de bonnes pratiques, ... Pourtant, ces moyens employés ne sont pas toujours suivis d'effets probants.

Selon une enquête de la chercheuse Marie Bia Figueiredo de l'Institut Mines Telecom, les chartes transmises par le biais d'emails de la direction vers les salariés (dans une démarche top-down globale) manquent souvent de « visibilité » et de « notoriété ». A l'inverse, les initiatives locales centrées sur les « métiers » spécifiques et les réunions de groupe témoignent d'une meilleure efficacité.

En effet, les informations diffusées par email ont tendance à se noyer dans la masse des messages. Elles se heurtent au manque de disponibilité cognitive des salariés qui portent une faible attention aux emails reçus ou aux liens cliquables sur une plateforme Intranet de l'entreprise.

Au contraire, les réunions de groupe permettent une vraie mobilisation dans le cadre d'une réflexion qui sort des cadres habituels de travail, en permettant l'interactivité.

Le format du guide ou de la charte est également un élément crucial. Bien souvent, les salariés déplorent le caractère trop « long » voire « peu lisible » des documents.

Pourtant, si la démarche générale de sensibilisation et de formation est perçue comme utile par la plupart des salariés dans le principe, il ne semble pas y avoir de relation directe de cause à effet entre la diffusion de « bonnes pratiques » et les usages des salariés.

En effet, les recommandations énoncées sont généralement perçues comme « allant de soi », de « bon sens », déjà mises en œuvre, ou sont considérées comme contraignantes ou difficiles à appliquer.

Pour autant, la charte ou le guide de bonnes pratiques peut constituer un référentiel de comportement, notamment lorsqu'un comportement inapproprié est observé chez l'autre.

Afin de mieux impliquer les salariés, il convient donc d'identifier en amont les publics cibles et d'adapter l'information en conséquence, en tenant compte des pratiques et de l'état des connaissances de chacun. C'est pourquoi les ateliers de groupe par branche ou par métier peuvent être l'occasion d'une appropriation par les salariés de la problématique de l'usage des TIC.

La charte peut alors devenir un sujet de discussion collective, l'entreprise créant ainsi les conditions d'une expression des salariés quant à leurs préoccupations et leurs attentes.

8. Intégrer les bonnes pratiques d'usage des outils numériques dans les formations managériales et techniques



Pour s'assurer que les salariés s'approprient un bon usage des nouvelles technologies, l'entreprise pourra valoriser les bonnes pratiques aussi bien dans les formations managériales que dans celles, plus techniques, qui nécessitent un recours aux nouvelles technologies.

Il est fondamental que les formations de management dispensées aux responsables d'équipe, de service ou encore aux chefs de projet comportent un volet traitant de l'utilisation des outils numériques.

Ces formations de type « conduite de projet », « animer une équipe » ou encore « mieux communiquer » sont des occasions idéales pour sensibiliser les cadres de proximité aux effets de l'utilisation du média et aux leviers d'action à mettre en œuvre.

Questionner les formations traditionnelles (commerciales, techniques,...)

Il est également aujourd'hui essentiel d'inclure les préconisations d'utilisation des outils numériques dans les formations traditionnelles, quel qu'en soit leur objet (relations clients, pratiques commerciales, gestion RH,...).

9. Intégrer une bonne gestion des outils numériques dans les réflexions stratégiques de l'entreprise



Une régulation efficace des outils de communication numérique devrait être associée à une réflexion plus globale autour des questions d'organisation, de durée du travail et de méthodes managériales. Ainsi, le CRM (« Customer Relationship Management » ou « Gestion informatisée de la relation client ») ou la mise en place du télétravail sont l'opportunité de s'interroger sur une mise en cohérence des différentes formes de communication numérique.

La définition de la stratégie de l'entreprise intègre le choix et la mise en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs fixés. Or les outils numériques représentent une part de plus en plus décisive du bon fonctionnement et de l'efficacité de l'organisation.

Du fait de la nécessité de l'appropriation des nouveaux outils et de l'acquisition des bonnes pratiques relatives à leur utilisation,

du fait aussi de la complexité de mise en œuvre des technologies, il ne faut pas sous-estimer les délais de concrétisation des ambitions.

En ce qui concerne la complexité, il convient de rappeler que la communication numérique est de plus en plus intégrée aux systèmes informatiques de gestion.

La diffusion et l'appropriation d'une charte, la prise en compte du phénomène dans un certain nombre de formations, les actions de communication interne sont autant d'actions qui permettent à chacun, individuellement, de développer sa propre ligne de conduite en matière de comportement et de protection. Ce sont également ces actions qui vont conduire l'organisation à produire et renforcer elle-même, progressivement, la dimension stratégique et sa culture de la communication numérique.

La communication interne consistera à montrer les spécificités et bénéfices respectifs des différentes formes de communication et à faire prendre conscience des enjeux relatifs à sa qualité, à son efficacité et à son efficacité.

10. Entrer dans une dynamique de progrès à partir d'indicateurs de suivi des engagements



Une démarche qualité doit être soutenue et s'inscrire dans la durée, la mise en place d'indicateurs sur les niveaux d'utilisation respectifs des nouveaux outils de communication est indispensable pour bien mener la démarche.

Les entreprises pourront se fixer plusieurs types d'objectifs :

- réduction du nombre de courriels envoyés par les salariés
- réduction du poids global des courriels
- réduction des courriels passés en dehors des horaires de travail habituels.

De même, il faudra leur associer des indicateurs de qualité et d'efficacité. Cela passe notamment par le recueil de données de satisfaction (ou d'insatisfaction) avec des enquêtes qualitatives à intervalles réguliers.

Les différents efforts d'accompagnement et de communication pourront ainsi être ajustés pour s'assurer d'une bonne pratique de chacun des outils de communication.

Il est primordial que le personnel, cible de la communication autour de la charte, prenne bien conscience qu'il ne s'agit pas d'une démarche vécue comme top-down mais d'un dispositif « participatif » et réflexif dans la durée puisque l'attitude et les pratiques de chacun seront scrutées et analysées afin de faire évoluer les dispositifs favorablement aux intérêts des utilisateurs comme à ceux de l'entreprise.

L'accord d'entreprise Thales sur la qualité de vie au travail, conclu en janvier 2014, accorde une attention particulière au suivi de l'utilisation des TIC dans l'entreprise en aval de leur mise en place et à l'accompagnement des salariés dans cette utilisation. Un contrôle est prévu au travers notamment de la réalisation d'audits.

Extrait de l'accord cadre groupe relatif au télétravail au sein de Thales du 26 avril 2013

« Afin de s'assurer du respect du droit à la déconnexion, il est prévu localement :

- la réalisation d'actions d'accompagnement,
- le soutien par des actions de formation/sensibilisation des salariés et du management concernés par l'utilisation des TIC,
- il a été ou sera adressé à l'ensemble des salariés une note relative à l'utilisation de ces nouvelles technologies, (...). Chaque société devra renouveler cette communication selon les nécessités.
- la direction pourra proposer à la Commission Centrale Qualité de Vie au Travail pendant la durée de cet accord, un audit sur l'usage des TIC. Les éléments constitutifs de cet audit seront discutés avec la Commission Centrale Qualité de Vie au Travail ».

L'entreprise pourra adresser un questionnaire aux salariés pour s'assurer de leur intérêt quant à la démarche de sensibilisation.

Exemple des Ministères économiques et financiers : 1er bilan de suivi de la mise en œuvre de la charte de gestion du temps

En mai 2013, le Secrétariat général a envoyé un questionnaire auprès de l'ensemble de ses agents du Ministère (environ 3.000 personnes). Environ 53 % des agents ont répondu.

Quelques éléments intéressants concernent :

- **La pertinence des recommandations de la charte**

A la question posée « *Selon vous, parmi les 10 recommandations de la charte relative aux courriels, quelles sont celles qui vous paraissent les plus pertinentes* », les agents ont mis en avant :

- rédiger systématiquement un message d'absence (mission ou congé) (52 % des répondants)
- bien cibler les destinataires du message (50 %)
- rédiger un objet de courriel court et explicite (49 %)
- n'utiliser la fonction «répondre à tous» qu'en cas de réel intérêt (44 %)
- mentionner clairement quel type d'action est attendu du destinataire (40 %)

- **L'utilité de la charte**

A la question posée « *Quelle est la vocation d'une charte de gestion du temps ?* », les agents ont mis en avant :

- gagner du temps pour soi et ne pas en faire perdre aux autres (49 % des répondants)
- assurer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (44 %)
- rappeler des consignes de bon sens trop souvent oubliées (38 %)
- faire prendre conscience que certaines habitudes doivent changer (34 %).

III. Les nouvelles problématiques RH posées par le développement des outils numériques dans les entreprises



1. S'assurer du bon dosage de la mobilité et du hors-temps de travail

Les terminaux portables (ordinateurs ultra-portables, smartphones, tablettes) et les possibilités d'accès à distance via des « tunnels » sécurisés permettent à chacun d'emmener son bureau avec lui, dans les transports, dans l'intimité de son foyer et sur la plage en vacances. Des deux côtés - entreprise / collaborateur et manager - cette situation présente des avantages et des inconvénients.

Les premiers touchés ont été les cadres supérieurs de direction, et premiers à être dotés d'ordinateurs portables et de connexion à distance. Pour eux, cela allait de soi. Les responsabilités sont portées 24 heures sur 24 et les soucis professionnels sont constamment présents à l'esprit. Mais la baisse des prix aidant, l'équipement et les accès se sont démocratisés.

Cette intrusion du travail dans la vie privée s'est donc généralisée, d'autant que l'« esprit cadre » ou assimilé se développe et de plus en plus de salariés se trouvent confrontés à des obligations de résultats qui surpassent les questions de présence.

Pour les organisations et les managers qui savent jouer la carte de cette porosité, ces outils peuvent présenter des avantages de souplesse. L'équilibre qui permet que l'opération soit gagnant-gagnant ne se joue pas qu'en termes de durée du travail. Dans un sens comme dans l'autre, l'équilibre doit aussi incorporer des questions de facilité, de confort, de responsabilité voire aussi de liberté.

Conséquences et risques

En cas d'abus – qu'il soit d'origine institutionnelle, managériale, etc. – les conditions de vie sont très vite impactées. Il ne s'agit alors pas seulement des conditions de vie « au travail », puisque la dichotomie « au travail » et « hors travail » est justement estompée : il s'agit des conditions de vie en général.

Cette porosité peut provoquer du stress, du mal-être, des tensions avec et au sein de la famille. L'entreprise est perçue comme responsable d'une situation dont elle est à l'origine, et qu'elle n'a pas su prévenir ou anticiper.

Solutions pouvant être mises en œuvre par les entreprises

Le manager direct est le premier garant de cet équilibre subtil, difficilement quantifiable. Mais l'organisation dans son ensemble peut aussi être considérée responsable. Pour certaines entreprises, une solution consisterait en l'interdiction ou le blocage de l'envoi de messages électroniques hors des « heures normales de bureau ». Il s'agit là d'un signal fort.

Pour autant, cette méthode préviendra-t-elle l'envoi de SMS qui, pour certains cadres, tend à concurrencer le courriel ? Dissuadera-t-elle du travail à distance, en solo ou sur des documents partagés en dehors des horaires réglementaires, tout particulièrement dans les entreprises internationales ?

Tout comme la pratique du télétravail, les outils numériques font peser une responsabilité plus grande sur les épaules des managers directs. La souplesse évoquée et le partage des bénéfices entre le salarié et l'entreprise reposent essentiellement sur la capacité du manager à bâtir les conditions de motivation sur une relation de confiance.

2. Conjuguer outils numériques et qualité des conditions de travail

Les nouvelles technologies influent directement et indirectement sur les conditions de travail :

- côté positif : elles constituent une aide pour communiquer et travailler plus efficacement.
- côté négatif : chacun devient un maillon d'une chaîne de communication.

La mise en place d'une rationalisation des communications selon des schémas tayloriens, par exemple dans les centres d'appels, a mis certains postes sous la tutelle de programmes informatiques sans donner aux salariés de la souplesse ou la moindre initiative d'organisation.

Tel que la grande majorité des salariés le vit, ce sont les outils de communication qui « imposent » le rythme et la charge de travail. Si le volume de sollicitations par courriel s'accroît, la pression augmente et le collaborateur doit pouvoir y faire face pour réguler le flux.

Ses correspondants peuvent aussi avoir des demandes précises en termes de délais et notamment en termes d'instantanéité ou quasi-instantanéité, autrefois amorties par la lenteur et l'incertitude des moyens de circulation de l'information.

Quand les flux sont pilotés par un système d'information, la lisibilité des volumes en arrivée ou en départ est grandement facilitée. Le collaborateur est alors sous la mesure permanente d'un chronomètre virtuel.

Si les outils numériques peuvent impacter le quotidien des salariés avec la promesse d'un travail à plus forte valeur ajoutée, certains postes sont aussi clairement menacés dans leur existence même : les forums de clients ou le « chat » assisté remplaçant ou réduisant les services de téléopérateurs.

Les salariés auront à se poser les questions suivantes :

- Mon poste va-t-il disparaître à terme, une fois la transition entièrement achevée ?
- Aurais-je encore une place dans l'organisation de demain ?
- Serais-je à la hauteur des nouveaux attendus.

Ce questionnement existentiel est évidemment un facteur de stress additionnel.

Conséquences et risques

Absentéisme, baisse de l'attention portée au client, travail de moindre qualité et créativité en berne, voire interdite par des processus rigides sont les premiers constats qui sont faits. Un management de proximité qui ne se voit assigner qu'un rôle de contrôle garde les yeux rivés sur les indicateurs que peuvent lui fournir l'infrastructure informatique. Du coup, on lui demande d'encadrer des équipes de plus en plus larges.

Solutions pouvant être mises en œuvre par les entreprises

Pour ne pas renoncer aux bénéfices d'une productivité accrue, les entreprises mettent en place des systèmes de rotation des collaborateurs pour casser la monotonie et réduire la pression. Ceux-ci peuvent ainsi « récupérer » des plages horaires où ils sont « asservis » aux outils numériques.

Cela prend la forme de missions de tutorat, d'organisation, de suivi de la qualité. Les meilleurs employés se voient aussi proposer des spécialisations afin de pouvoir intervenir en « deuxième niveau » sur des problématiques plus complexes. Enfin quand ils sont au contact du client, une dimension commerciale peut ajouter un challenge à leur mission...

Mais, face à l'optimisation constante des usages des nouvelles technologies, de nombreux emplois, dans leur périmètre actuel, sont menacés. Les entreprises devront surtout faire en sorte que les transitions soient mieux anticipées.

3. Doser le management par courriel pour éviter confusion et déshumanisation



Le recours aux outils numériques pour transmettre les ordres hiérarchiques constitue à la fois une opportunité de simplification et un risque de déshumanisation pour les salariés, confrontés à un flot de directives qu'ils ne peuvent ni discuter, ni questionner. En l'absence de contact humain, les consignes peuvent également être mal interprétées, faute de communication directe et d'indices émotionnels (gestes, intonations, postures corporelles...). En cas de recours excessif aux courriels, le management peut également tomber dans un excès qui favorisera la confusion. Plus l'organisation hiérarchique de l'entreprise est dense et complexe, plus les risques sont grands de voir le salarié « écrasé » sous un flot d'informations et d'impératifs provenant des différents niveaux de sa hiérarchie.

Conséquences et risques

Les différents collaborateurs et managers, parfois en quête de légitimité, peuvent redoubler de zèle dans le but d'étoffer les courriels (de graphiques, de tableaux, et autres mises en pages et polices de caractère dans le but d'enrichir le message).

Une sorte de compétition peut alors s'installer, chaque échelon souhaitant apporter sa pierre à l'édifice des messages transmis, rendant finalement illisible et confuse toute communication.

Cette cascade de l'information descendante tend en effet à déformer l'information ou à perdre son objectif premier au milieu des éléments qui ont été rajoutés.

Le management par courriel peut aussi générer un sentiment d'impuissance du salarié, relégué au statut de récepteur impersonnel et passif, incapable de réagir aux injonctions reçues.

La frontière immatérielle du numérique peut également entraîner une familiarité, un relâchement de la politesse, ressentis comme un manque de respect de la part du destinataire.

Enfin, l'outil numérique peut devenir un moyen de pression managériale permanent pour rappeler aux salariés leurs objectifs et les sanctionner par des commentaires désobligeants, parfois transmis à de nombreux collaborateurs, lorsque ces objectifs ne sont pas atteints.

Solutions pouvant être mises en œuvre par les entreprises :

Dans l'objectif de recréer un lien social distendu, certaines organisations ont opté pour la mise en place d'une « machine à café virtuelle ». Ce réseau social d'entreprise permet de renouer avec un type de conversations informelles qui n'en sont pas moins utiles au bien-être au travail comme à la productivité.

La machine à café peut, en effet, être un facteur de productivité pour l'entreprise. Une partie des conversations qui s'y tiennent sont relatives au travail, aux soucis du quotidien, aux problèmes d'exécution et à la recherche de solutions et d'idées qui seront mises en œuvre par les salariés de retour à leur poste.

Afin de permettre à leurs salariés de se retrouver et d'échanger quotidiennement, les entreprises peuvent mettre en place des plateformes de discussions et d'échanges, que sont – entre autres – les réseaux sociaux d'entreprise. Cela permet aux salariés de disposer d'un espace virtuel leur donnant la possibilité de participer à des groupes thématiques et d'échanger au quotidien des informations personnelles et professionnelles.

Cependant, ce concept de la « machine à café virtuelle » a ses limites. Il peut sembler incohérent, voire paradoxal de prétendre résoudre des problèmes liées à l'omniprésence des outils numériques par... la mise en place de nouveaux outils numériques.

4. Le rôle révisé mais décisif du management de proximité

Les outils numériques permettent désormais de connecter « en direct » chaque collaborateur sans que l'information transite en amont ou en aval par son responsable hiérarchique. C'est une opportunité de relative indépendance ou d'autonomie vis-à-vis des autorités de tutelle traditionnelles.

Se trouve donc posée la question de la confiance du manager mais aussi celle de la clarté des objectifs et des priorités. Les deux doivent être accompagnées d'un système fiable de reporting, synthèse à laquelle le collaborateur doit répondre à intervalle régulier ou, si difficulté soudaine, alerte à activer en urgence.

Dans la conception d'une organisation supportée par les outils numériques, il est fréquent d'oublier ou de penser a posteriori son impact sur le rôle du management dans le nouveau contexte d'équipement. Devant les risques ou l'usage inapproprié des outils numériques, les managers peuvent alors avoir la tentation de se défaire sur la technologie.

De plus, dans un monde piloté par l'informatique avec des communications déshumanisées, la dimension de la personne est gravement minorée. La gestion de l'affectif et le contact humain usuel sont relégués au second plan.

De fait, en cas de mal-être, quelle qu'en soit la cause, le salarié peut se retrouver seul s'il ne prend pas l'initiative d'externaliser/d'exprimer son problème : personne n'est présent pour détecter une difficulté et prendre les devants.

Solutions que peuvent mettre en œuvre les entreprises

Lors de la conception des systèmes de communication (organisation, processus, ergonomie des outils...), il importe de ménager des possibilités de respiration, d'initiative, de personnalisation et de convivialité pour le collaborateur.

Il revient alors aux experts d'intégrer en amont ces besoins et d'anticiper la façon dont le management de proximité va organiser le travail et son contrôle dans ce nouveau cadre.

Enfin, lors du déploiement des nouveaux équipements et modes de travail, le management de proximité devra aussi être formé à des nouvelles techniques de pilotage des personnes et des équipes, être sensibilisé aux risques encourus et préparé aux réponses et parades à apporter.

5. Savoir manager à distance, la condition nécessaire du développement du télétravail

Les outils numériques neutralisant la distance, le télétravail est une concrétisation symbolique de la façon dont les technologies ouvrent de nouveaux horizons.

Aujourd'hui, les obstacles techniques sont quasiment levés : qualité des réseaux, applications de sécurité, possibilité de faire cohabiter communication, application métier, partage d'écran, partage de document. Toutes ces fonctionnalités sont désormais accessibles à tous aussi bien individus qu'entreprises, petites ou grandes. Les réponses ne sont plus « techniques » mais organisationnelles, managériales et culturelles.

Actuellement, deux approches cohabitent dans le développement du télétravail en France :

- l'une plutôt « organique » où « n » et « n+1 » s'entendent de façon implicite ou explicite pour doser avec souplesse le degré de télétravail, du moment que l'activité et les responsabilités n'en subissent aucun contrecoup (on parle de « télétravail gris ») ;
- l'autre, plus contractuelle, dans laquelle l'entreprise se dote d'un accord d'entreprise avec les syndicats de salariés pour encadrer le télétravail : qui y a droit, avec quelle amplitude, sous quelles conditions.

Les entreprises auront tout intérêt à s'engager dans une démarche de négociation d'un accord collectif pour éviter que le bénéfice du télétravail soit conditionné au bon vouloir du manager.

Pour aller plus loin : guide de l'ORSE publié en 2011 dressant un « Etat des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France ».



IV. S'interroger sur l'impact de l'usage des outils numériques dans les relations entre les entreprises et leurs clients



Les entreprises auront à s'interroger sur les relations induites par l'émergence des outils numériques entre les entreprises et leurs clients, et de manière plus globale les consommateurs.

Dans une société qui s'inscrit de plus en plus dans l'urgence et l'immédiateté (cf. ouvrage d'Harmut Rosa, Accélération, Une critique sociale du temps, Editions La Découverte, 2010), où tout doit être mis en œuvre pour satisfaire le « client roi », les conditions de travail des salariés peuvent être impactées à 2 titres :

- dans le cadre d'une sollicitation en dehors des heures de travail habituelles
- dans le cadre des incivilités générées par les outils numériques.

Les entreprises pourront :

1. définir des règles qui protègent les salariés d'une sur-sollicitation de leurs clients
2. mener des actions de sensibilisation sur un bon usage des outils numériques à l'attention de leurs clients.

1. Définir des règles qui protègent les salariés d'une sur-sollicitation des clients

Les entreprises qui donnent un accès direct des clients à leurs salariés en dehors des horaires habituels de travail (dans le cadre du téléphone portable ou de la messagerie électronique) devront s'interroger sur les solutions à trouver pour garantir aux salariés le respect de la vie privée.

En 2008, un assureur lançait une publicité vantant la disponibilité permanente de ses conseillers par téléphone. Promettant qu'ils seraient joignables à tout instant, la publicité poussait le raisonnement à l'extrême en affirmant que le seul obstacle à cette disponibilité absolue serait un problème technique (panne de batterie).

Dans ce contexte, faut-il rassurer les salariés quant au fait qu'ils ne sont pas tenus de décrocher le week-end ou au-delà d'une certaine heure ? Faut-il au contraire ne rien formaliser, laisser « le bon sens » prévaloir, celui-ci étant apprécié de manière individuelle par les salariés ?

2. Mener des actions de sensibilisation sur un bon usage des outils numériques à l'attention de ses clients

Les entreprises sont de plus en plus sensibles à la montée des incivilités du fait des clients. Le plus souvent ces incivilités seront verbales mais peuvent, dans certains cas, générer des violences physiques. Il est à noter que ce sont souvent des femmes qui sont dans des métiers exposés à des tensions vis-à-vis de la clientèle.

Extrait de l'accord relatif à la qualité de vie au travail au sein du groupe Groupama du 28 février 2011

Conscientes que ce phénomène (la violence au travail) affecte l'ensemble de la Société Civile, les parties, souhaitent en outre le développement d'actions particulières pour prévenir des incivilités émanant du public.

En effet, les incidents relationnels que les salariés du Groupe peuvent rencontrer avec le public sont susceptibles de porter atteinte à leur santé mentale et physique ou d'altérer leur vécu psychologique.

Ces incivilités peuvent prendre la forme d'agressions verbales (injures, insultes, menaces) ou physiques et peuvent se manifester à l'occasion des relations de souscription et/ou de gestion et/ou de prestations en matière de contrat d'assurance lorsque le salarié est en face à face ou à distance (téléphone, Internet) avec le public.

Attention :

Les outils numériques ne sont pas, en soi, la cause des tensions mais plutôt le fait de logiques organisationnelles et commerciales des entreprises.

Une étude de l'ORSE publiée en 2013 « Hommes, acteurs et sujets de l'égalité », mettait en avant dans les entreprises « un système d'injonctions contradictoires où le salarié au contact de la clientèle doit faire face aux attentes exacerbées par la publicité, atteindre d'ambitieux objectifs de vente ou de productivité mesurés par des indicateurs, tout en soignant du mieux qu'il peut la relation client, elle-même avancée comme un argument commercial.

La pression directe du client tend parfois à se substituer à la régulation interne par l'échelon hiérarchique, mettant le salarié dans une situation sans garde fou ».

Les entreprises peuvent trouver un intérêt à promouvoir auprès de leurs clients un bon usage des outils numériques :

- Pour les entreprises des secteurs des **médias et des télécommunications**.
Au titre des enjeux de responsabilité sociétale qu'elles auront à traiter, ces entreprises auront à rendre compte des impacts positifs et négatifs vis-à-vis des consommateurs, notamment en traitant des incivilités.

- Pour les entreprises relevant des **transports publics**

Par exemple, depuis quelques années, la SNCF et la RATP invitent leurs clients à ne pas se servir de leur téléphone portable pour ne pas déranger les autres passagers.

Exemple de la RATP sur la sensibilisation des usagers aux incivilités

La RATP a traité du sujet des appels téléphoniques dans le cadre d'une campagne de communication lancée en 2011 sur le thème des incivilités.



- Pour les entreprises et administrations s'inscrivant **dans le cadre d'un espace public**

L'usage du téléphone portable dans un certain nombre de lieux publics (établissements d'enseignement, spectacles culturels, lieux de restauration...) pose un défi pour l'ensemble des acteurs :

- les pouvoirs publics sur le fait de réglementer son usage, allant jusqu'à une interdiction (depuis la loi du 12 juillet 2010, « dans les écoles maternelles, les écoles élémentaires et les collèges, l'utilisation durant toute activité d'enseignement et dans les lieux prévus par le règlement intérieur, par un élève, d'un téléphone mobile est interdite »).
- les entreprises et administrations confrontées aux pratiques de leurs clients et usagers (mise en place de systèmes de brouillage, information faite au public,..)
- les opérateurs téléphoniques qui à défaut de sensibiliser leurs clients risquent des mesures de limitation
- les citoyens eux-mêmes pour lesquels se pose un enjeu de valeurs : respect des autres, éducation de leurs proches (parents vis-à-vis de leurs enfants,...).

- Pour les entreprises du **secteur de l'assurance**

Des compagnies d'assurance expriment de plus en plus leur sensibilité à la question de la prévention des risques liés aux outils numériques, notamment en direction des jeunes.

Exemple d'AXA et le Guide du bon sens numérique

Des collaborateurs d'AXA France (plus de 500) ont participé en 2011 dans le cadre d'un travail collaboratif à l'élaboration d'un «Guide AXA du bon sens numérique».

AXA fait référence à son métier d'assureur de gestion des risques pour traiter d'une nouvelle forme de risques.

« Réinventer notre métier d'assureur, c'est aussi réinventer notre manière de réduire les risques et d'innover en permanence dans la façon de sensibiliser nos différents publics ».

- Pour les entreprises du conseil (**informatique, droit prestations de services,...**)

De plus en plus d'entreprises, quel que soit leur statut juridique, sont sollicitées en urgence par leurs clients. Le contact comme la formalisation de la demande et du contrat se fait par courriel.

Les avantages sont nombreux car ils permettent de contractualiser rapidement l'offre de service avec un risque, toutefois, de nuire à la qualité de la réponse, surtout si l'entreprise se trouve en concurrence directe avec des sites Internet d'information en ligne (comme c'est le cas, par exemple, du conseil juridique).

Exemple de cabinets d'avocats sur le bon usage des courriels comme objet d'un séminaire

Dans le cadre d'un congrès d'avocat organisé par Eurojuris en janvier 2014, des cabinets d'avocats avaient mis en débat les thèmes suivants :

« *Les nouvelles technologies ont envahi notre quotidien et ont révolutionné notre manière de travailler : joignables et connectés à notre cabinet à tout endroit et à tout moment.*

- *Comment GERER cette mobilité ?*
- *Comment OPTIMISER son temps nomade ?*
- *Mais également comment ECHAPPER à l'immédiateté induite par ces techniques d'information et de communication ?*
- *Faut-il ENCADRER l'ingérence des nouvelles technologies, que ce soit au sein de nos cabinets ou dans la sphère privée ?* »

Dans ce cadre, les participants se sont interrogés sur l'opportunité d'élaborer une charte de la messagerie électronique applicable aussi bien en interne que vis-à-vis des clients.



Conclusion

Depuis 2009, l'ORSE a souhaité ouvrir le débat de la communication numérique qui préfigure une nouvelle société dont on ne vante que les mérites et impacts positifs sur l'environnement, un partage plus démocratique de la connaissance, de la culture et des savoirs.

Pour autant, un mouvement se fait jour faisant l'apologie de la lenteur et dénonçant une société qui s'est emballée (vivant d'urgence et d'immédiateté), qui n'est plus capable de s'inscrire dans le long terme.

Des universitaires, des philosophes, des sociologues, des femmes et des hommes de pouvoir questionnent, interrogent nos modèles économiques qui ne savent plus faire la part des choses entre ce qui est essentiel et ce qui est dérisoire.

En 2011, l'ORSE traitait de la question des courriels dans le cadre de l'accès à distance de sa messagerie professionnelle.

En 2015, c'est l'ensemble des outils de communication numériques qui doivent être revisités, existants, comme ceux qui n'existent pas encore et que notre société sera capable d'imaginer d'ici quelques années ou décennies.

C'est la raison pour laquelle la question des outils numériques doit être traitée comme un enjeu de responsabilité sociétale pour toutes les organisations privées (entreprises, ...) et publiques (administrations et collectivités locales), au plus haut niveau comme au niveau des équipes opérationnelles :

- enjeu de RSE pour la direction des ressources humaines au regard des conditions de travail de leurs salariés
- enjeu de RSE pour les directions du marketing (mais plus largement la communication et la publicité) pour repenser les relations avec les consommateurs, la notion de « Client roi » et du besoin d'être en réponse, réactif 24h sur 24
- enjeu de RSE pour les directions achats qui, à défaut de programmer et d'anticiper les commandes, peuvent être tentées d'exercer sur une pression vis-à-vis des fournisseurs (politique des flux tendus et du zéro stock, commandes passées au dernier moment, appel d'offre passé en urgence et dans certains cas annulé,...).

Ces quelques exemples montrent bien que toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité sont interpellées par l'avènement du numérique et pas uniquement le seul secteur des technologies.

L'avènement d'une société du numérique doit croiser le regard de chacun, aussi bien en tant que salarié, consommateur, citoyen investi dans la société, actionnaire, parent,...

La question des courriels est là pour nous démontrer que les intérêts de ces différentes parties prenantes peuvent être contradictoires et qu'il appartient aux entreprises inscrites dans une démarche de responsabilité sociétale d'en appréhender toutes les dimensions, de rendre compte de leur démarche de questionnement collectif et d'engagement de progrès.

Annexe 1 : Exemples de chartes (ou guides) sur un bon usage des outils numériques

CHARTE (ou guide) N° 1 : Recommandations selon les fonctionnalités de l'outil

1 | Gérer au mieux l'envoi de ses messages

1.1 | Envoi d'un message

1.1.1 | S'interroger sur la pertinence du medium utilisé

- S'interroger sur la pertinence de l'utilisation de la messagerie électronique au regard des autres outils de communication : face à face, téléphone, courrier, fax...
- Favoriser les échanges directs (téléphone, face à face) lorsque les niveaux de compréhension et d'interaction sont élevés, lorsqu'il y a un risque de mauvaise interprétation, lorsque l'échange devient conflictuel.

1.1.2 | Ne pas utiliser la messagerie à des fins extra professionnelles ou pour des motifs prohibés par la loi

- Utiliser la messagerie à des fins personnelles peut être admis pour répondre à des situations d'urgence*
- Utiliser la messagerie à des fins commerciales extra professionnelles peut justifier des sanctions de la part de l'employeur, pouvant aller jusqu'au licenciement
- Envoyer des messages à caractère raciste ou sexiste est prohibé par la loi
- Toute forme de sollicitation excessive, s'appuyant sur des formulations agressives, peut être considérée comme une pratique de harcèlement au sens du Code du Travail.

*« Depuis les arrêts de la Cour de cassation du 2 février 2011, il appartient au salarié de titrer (de bonne foi) ses courriels « Privé » s'il veut inverser la présomption simple de caractère professionnel et donc en empêcher l'ouverture et la lecture ». Observation : Jean Emmanuel Ray.

1.2 | Contenu du message

1.2.1 | Indiquer de manière explicite l'objet du message

- N'aborder qu'un seul sujet à la fois au sein d'un même message. Cela évite que des destinataires ne soient concernés que par une partie du message.
- Indiquer un objet en adéquation avec le contenu du message. Cela évite au destinataire de perdre du temps dans le traitement du message et cela évite qu'il réponde sur un autre sujet.

1.2.2 | S'obliger à une rigueur formelle dans la rédaction d'un message

- Identifier son destinataire : Madame, Monsieur, prénom, cher collègue ; à défaut un mot introductif : « bonjour ».
- Eviter de s'adresser à son interlocuteur de manière trop personnelle ou trop affective (de manière positive ou négative).
- Eviter les tournures de phrase trop familières, issues du langage oral.
- S'interroger sur la manière dont réagirait un tiers à la lecture du message, dans l'hypothèse où on lui aurait transféré ou mis en copie.
- S'identifier et laisser ses coordonnées à la fin du message ; cela est utile si le destinataire cherche à vous joindre rapidement ou s'il n'a pas compris la teneur du message.

1.2.3 | Ne pas abuser des pièces jointes

- S'interroger sur la pertinence du (des) fichier(s) à joindre au message.
- S'assurer que le destinataire possède bien le logiciel permettant d'exploiter la pièce jointe.
- Eviter l'envoi de fichiers trop volumineux : plus la taille du fichier est importante, plus le temps de transmission et de réception sont longs. Un fichier trop volumineux peut être refusé par le serveur de messagerie du destinataire ou saturer sa boîte de réception, empêchant ainsi la réception d'autres messages.

1.3 | Identification du (des) destinataire(s)

1.3.1 | S'interroger sur le(s) destinataire(s) principal(aux) du message

- Cibler de façon précise le(s) destinataire(s) du message
- Penser au temps pris par le(s) destinataire(s) à lire ses messages, s'assurer de l'adéquation entre le niveau de compréhension du message et le(s) destinataire(s).

1.3.2 | Utiliser avec modération les fonctions « copie conforme » et « copie cachée »

- Utiliser la « copie conforme » permet à tous les destinataires de savoir qui est en réception du message.
- Utiliser la « copie cachée » permet d'envoyer un message à un destinataire ne souhaitant pas que son adresse mail soit diffusée.
- Utiliser la « copie cachée » permet d'envoyer un message à un grand nombre de destinataires (en utilisant une liste de diffusion par exemple) sans que ceux-ci puissent utiliser la fonction « répondre à tous ».
- Dans certaines entreprises les messages envoyés à un grand nombre de destinataires sont considérés comme des spams.

1.4 | Moment d'envoi du message

1.4.1 | S'interroger sur le moment le plus opportun pour l'envoi d'un message

- La messagerie électronique permet de consulter en dehors de l'entreprise et en dehors des horaires de travail, rendant plus poreuse la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Envoyer ses messages en dehors des horaires de travail risque d'induire chez le destinataire un sentiment de culpabilité ou d'urgence à devoir répondre.
- Il est recommandé de préparer ses messages en mode brouillon ou hors connexion et de les envoyer pendant les heures habituelles de travail.

2 | Gérer au mieux la réception des messages

2.1 | Réception d'un message

2.1.1 | Assurer l'expéditeur de la réception du message

- Ne pas envoyer systématiquement une réponse suivant la réception du message, cela peut induire du stress supplémentaire pour le destinataire.
- Lorsqu'un message traite d'un dossier important et urgent, il est par contre préférable d'envoyer une réponse attestant de la bonne réception de celui-ci.
- Activer d'autres média de communication (téléphone, face à face) permet de hiérarchiser les messages.
- La fonction « accusé de réception » ainsi que le recours à des choix de couleurs permettant de hiérarchiser les messages ne doivent pas être utilisés systématiquement.

2.1.2 | Gérer au mieux la réception de messages en cas d'absence prolongée

- En cas d'absence prolongée, l'utilisateur peut activer son « gestionnaire d'absence du bureau » permettant ainsi de limiter les relances pour non réponse.
- Il est important de s'interroger sur le contenu du message informant de l'absence, en indiquant par exemple le nom d'une personne à contacter.
- Il est déconseillé d'utiliser cette fonction pour des absences de courte durée (1 ou 2 journées) car cela induit l'obligation que l'on se donne de répondre aux sollicitations dans la journée.

2.1.3 | Limiter le nombre d'interruptions

- Ne pas activer les alertes sonores ou visuelles d'arrivée d'un nouveau message.
- Travailler en mode hors connexion ou fermer le logiciel de messagerie et se réserver 1 à 3 plages horaires par demi-journée pour consulter l'arrivée de nouveaux messages.

2.2 | Réponse au message

2.2.1 | Ne pas traiter immédiatement un message

- Se laisser le temps de la réflexion pour répondre, même si le destinataire vous demande une réponse immédiate.

Cette règle est d'autant plus importante lorsque l'échange est conflictuel.

Cette règle est aussi importante si vous utilisez une messagerie mobile (depuis un téléphone portable par exemple) en dehors de l'entreprise (transports, réunion, ...)

Les pressions managériales peuvent créer une « obligation de réponse » en dehors des heures de travail.

2.2.2 | Appréhender le niveau de complexité de la réponse

- Ne pas oublier qu'un message formalise un engagement qui peut se retourner contre soi, ses collègues ou l'entreprise.
- Partager une interrogation concernant la réponse à un message avec ses collègues, sa hiérarchie ou pourquoi pas ses proches peut être constructif et nécessaire dans certains cas.

2.2.3 | S'interroger pour répliquer la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur

- L'utilisation de la liste de diffusion de l'expéditeur n'est pas nécessaire dans la réponse de participation à une réunion.
- L'utilisation de la liste de diffusion de l'expéditeur est déconseillée si la réponse remet en cause sa légitimité/crédibilité.
- L'utilisation de la liste de diffusion de l'expéditeur n'est pas nécessaire si elle comporte des personnes non concernés par des points soulevés dans la réponse.

2.2.4 | S'interroger sur la pertinence du média utilisé

- D'autres média de communication (face à face, téléphone, courrier) permettent de communiquer plus efficacement en termes de temps et de compréhension.
- L'utilisation de média permettant plus d'interaction est à favoriser tout particulièrement en cas d'échange conflictuel.

2.3 | Archivage des messages

2.3.1 | Définir une stratégie de conservation des messages

- Sensibiliser les collaborateurs sur l'importance de l'archivage des messages qui font partie de la mémoire collective de l'entreprise.
- Mettre en place une concertation entre les équipes, et avec le soutien de la direction des systèmes d'information, permettant de définir ce qui doit être conservé et ce qui peut être détruit.
- Donner des conseils aux collaborateurs pour les aider dans leur politique de classement : classement thématique (des dossiers ou projets), chronologique...

CHARTE (ou guide) N° 2 : Recommandations selon les enjeux utilisateurs

1 | Limiter la perte de temps

1.1 | Exploiter les fonctionnalités du média

- Utiliser des codes couleur pour indiquer le niveau d'importance et le degré d'urgence d'un message sans abuser des niveaux prioritaires.
- Utiliser des codes couleur différents pour les messages dont on est destinataire principal ou en copie.

1.2 | Etre précis dans sa communication

- Indiquer un objet clair pour tout message et correspondant parfaitement au contenu du message.
- Eviter de traiter plusieurs sujets dans un même message.
- Signer un message (nom, prénom, fonction, coordonnées) afin d'être identifié rapidement.

2 | Limiter la dépendance au média

2.1 | Limiter le nombre d'interruptions

- Désactiver les alertes sonores et visuelles d'arrivée de nouveaux messages.
- Se réserver, par demi-journée, 1 à 3 plages horaires consacrées à la consultation et au traitement des messages.

2.2 | Limiter l'accessibilité « à tout prix »

- Actionner le « gestionnaire d'absences du bureau » en cas d'absence du bureau ou déléguer sa messagerie afin d'éviter les relances pour non réponse.
- Indiquer le nom d'une personne à contacter dans le message indiquant l'absence du bureau.
- Ne pas utiliser le « gestionnaire d'absence du bureau » pour des absences de courte durée (1 ou 2 journées), cela accentue l'obligation que l'on se donne de répondre aux sollicitations dans la journée.
- Ne pas créer de sentiment d'urgence, se laisser et laisser aux autres le temps de répondre aux messages.

3 | Limiter la surcharge informationnelle

3.1 | S'interroger sur la pertinence du média utilisé

- S'interroger sur la pertinence de l'utilisation de la messagerie électronique au regard des autres outils de communication : face à face, téléphone, courrier, fax...
- Favoriser les échanges directs (téléphone, face à face) lorsque les niveaux de compréhension et d'interaction sont élevés, lorsqu'il y a un risque de mauvaise interprétation, lorsque l'échange devient conflictuel.

3.2 | Indiquer de manière explicite l'objet du message

- N'aborder qu'un seul sujet à la fois au sein d'un même message. Cela évite que des destinataires ne soient concernés que par une partie du message.
- Indiquer un objet en adéquation avec le contenu du message. Cela évite au destinataire de perdre du temps dans le traitement du message et cela évite qu'il réponde sur un autre sujet.

3.3 | Traiter l'information méthodiquement

- Transformer l'information en action : transformer le message en tâche.
- Raisonner par priorité.
- Sensibiliser les collaborateurs sur l'importance de l'archivage des messages qui font partie de la mémoire collective de l'entreprise.
- Mettre en place une concertation entre les équipes, et avec le soutien de la direction des systèmes d'information, permettant de définir ce qui doit être conservé et ce qui peut être détruit.
- Donner des conseils aux collaborateurs pour les aider dans leur politique de classement : classement thématique (des dossiers ou projets), chronologique...
- Supprimer les messages traités.

3.4 | Ne pas abuser des pièces jointes

- S'interroger sur la pertinence du (des) fichier(s) à joindre au message.
- S'assurer que le destinataire possède bien le logiciel permettant d'exploiter la pièce jointe.
- Eviter l'envoi de fichiers trop volumineux : plus la taille du fichier est importante, plus le temps de transmission et de réception sont longs. Un fichier trop volumineux peut être refusé par le serveur de messagerie du destinataire ou saturer sa boîte de réception, empêchant ainsi la réception d'autres messages.

3.5 | S'interroger sur le(s) destinataire(s) principal(aux) du message

- Cibler de façon précise le(s) destinataire(s) du message.
- Penser au temps pris par le(s) destinataire(s) à lire ses(leurs) messages, s'assurer de l'adéquation entre le niveau de compréhension du message et le(s) destinataire(s).
- L'utilisation de la liste de diffusion de l'expéditeur n'est pas nécessaire dans la réponse de participation à une réunion.

3.6 | Utiliser avec modération les fonctions « copie conforme » et « copie cachée »

- Utiliser la « copie conforme » permet à tous les destinataires de savoir qui est en réception du message.
- Utiliser la « copie conforme » permet d'envoyer un message à un destinataire ne souhaitant pas que son adresse mail soit diffusée.
- Utiliser la « copie conforme » permet d'envoyer un message à un grand nombre de destinataires (en utilisant une liste de diffusion, par exemple) sans que ceux-ci puissent utiliser la fonction « répondre à tous ».

4 | Limiter le conflit

4.1 | Etre vigilant sur le contenu du message

- Ne pas écrire en majuscule car cela peut susciter un sentiment d'agression chez le récepteur.
- Attendre avant d'envoyer un message écrit sous la colère et dont on présume le caractère conflictuel.
- S'interroger sur la manière dont réagirait un tiers à la lecture du message, dans l'hypothèse où on lui aurait transféré ou mis en copie.

4.2 | Etre vigilant sur l'utilisation du média

- Limiter l'utilisation des fonctions « copie conforme », « copie cachée » et « répondre à tous », tout particulièrement en cas d'échange polémique ou conflictuel.
- Utiliser des médias plus riches (face à face, téléphone) en cas d'échange conflictuel.

4.3 | S'interroger pour répliquer la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur

- L'utilisation de la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur est déconseillée si votre réponse remet en cause sa légitimité/crédibilité.
- L'utilisation de la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur n'est pas nécessaire si elle comporte des personnes non concernés par des points soulevés dans votre réponse.

5 | Limiter le stress

5.1 | S'interroger sur le moment le plus opportun pour l'envoi d'un message

- La messagerie électronique permet de consulter en dehors de l'entreprise et en dehors des horaires de travail, rendant plus poreuse la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Envoyer ses messages en dehors des horaires de travail risque d'induire chez le destinataire un sentiment de culpabilité ou d'urgence à devoir répondre.
- Il est recommandé de préparer ses messages en mode brouillon ou hors connexion et de les envoyer pendant les heures habituelles de travail.

5.2 | Ne pas créer de sentiment d'urgence

- Se laisser le temps de la réflexion pour répondre, même si le destinataire vous demande une réponse immédiate.
- Ne pas envoyer systématiquement une réponse suivant la réception du message, cela peut induire du stress supplémentaire pour le destinataire.
- Lorsqu'un message traite d'un dossier important et urgent, il est par contre préférable d'envoyer une réponse attestant de la bonne réception de celui-ci.
- Laisser aux autres le temps de répondre aux messages.

5.3 | Etre vigilant dans la communication des résultats de collaborateurs

- Envoyer les résultats (commerciaux, par exemple) des collaborateurs individuellement plutôt que collectivement, surtout si les résultats sont mauvais.
- Eviter les mails en cascade dans lesquels les expéditeurs commentent successivement les résultats des membres d'une équipe, surtout si les résultats sont mauvais.

6 | Faciliter la personnalisation des échanges

6.1 | S'identifier et identifier son destinataire

- S'identifier et laisser ses coordonnées à la fin du message ; cela est utile si le destinataire cherche à vous joindre rapidement ou s'il n'a pas compris la teneur du message.
- Identifier son destinataire : Madame, Monsieur, prénom, cher collègue ; à défaut un mot introductif : « bonjour ».

6.2 | Personnaliser l'échange

- Faciliter les échanges informels.
- Tenir compte de la personnalité de son interlocuteur (introversion/extraversion) dans un échange.
- Eviter une utilisation exclusive de la messagerie électronique et compléter par l'utilisation de média plus riches (face à face, téléphone, réunion).

7 | Améliorer la motivation de ses collaborateurs

- Encourager, féliciter et remercier par messagerie mais également de vive voix.
- Partager de l'information pertinente avec ses subordonnés afin de leur donner plus d'autonomie.
- Toujours répondre au message d'un subordonné est une source de motivation ; ne pas le faire trop rapidement afin de ne pas créer un sentiment d'urgence.

CHARTE (ou guide) N° 3 : Equilibre et réciprocité, bénéfices et obligations partagés

1 | Limiter la perte de temps

Emetteur-expéditeur	Récepteur-destinataire
<ul style="list-style-type: none"> - Disposer de moyens rapides pour joindre et informer ses collègues et ses clients/ partenaires, dans le cadre des missions de son poste, sans entrave. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer de moyens rapides pour être joint et informé. - Pouvoir s'organiser selon les besoins de son poste pour se concentrer sur son travail.
<ul style="list-style-type: none"> - Avoir le soutien des équipes informatiques ou formation pour bien maîtriser les outils mis à disposition. - Etre assuré de la confidentialité du contenu des messages envoyés et reçus (sauf enquête motivée ou notification préalable). 	

2 | Les devoirs des utilisateurs

Emetteur-expéditeur	Récepteur-destinataire
<ul style="list-style-type: none"> - Signaler les mises à jour nécessaires de l'annuaire d'entreprise - Utiliser les outils partagés en premier lieu l'agenda - Définir une stratégie de classement, conservation, archivage des messages envoyés et reçus 	
<ul style="list-style-type: none"> - Considérer la pertinence du choix du moyen de communication envisagé au regard des autres formes de communication - Indiquer de manière explicite l'objet du message - S'obliger à une rigueur de forme et de courtoisie dans la rédaction d'un message - Privilégier les outils collaboratifs à l'envoi de pièces jointes - Reconsidérer systématiquement la pertinence du choix des destinataires du message, en direct et aussi en copie (à utiliser avec modération) - S'accorder un temps de réflexion et de relecture avant d'envoyer son message - Examiner le caractère sensible des informations transmises et le respect des consignes de confidentialité et sécurité - S'interroger sur le moment le plus opportun de l'envoi d'un message - S'assurer selon l'urgence, que le destinataire a bien pris connaissance du message - Préférer l'usage d'une messagerie personnelle pour les communications non professionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimer le degré d'urgence ou le délai qui s'impose pour répondre (avec l'éventualité d'une réponse d'attente cordiale) - S'interroger sur le moyen de communication le plus approprié à la réponse et donc si le courriel est le meilleur moyen - Marquer un temps de réflexion préalable à l'envoi d'une réponse et éviter de surenchérir en cas de tension - Appréhender le niveau de complexité de la réponse qui devra être formulée - S'interroger pour répliquer la liste de diffusion créée par l'expéditeur - Organiser le traitement de la réception des messages en cas d'absence prolongée.

Annexe 2 : Extrait de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle

Article 17 - Promouvoir une gestion intelligente des technologies de l'information et de la communication au service de la compétitivité des entreprises, respectueuse de la vie privée des salariés

Les Technologies de l'Information et de la Communication (utilisation de la messagerie électronique, ordinateurs portables, téléphonie mobile et Smartphones) font aujourd'hui de plus en plus partie intégrante de l'environnement de travail et sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Elles doivent se concevoir comme un outil facilitant le travail des salariés. Les TIC peuvent cependant estomper la frontière entre le lieu du travail et le domicile d'une part, entre le temps de travail et le temps consacré à la vie personnelle d'autre part.

Selon les situations et les individus, ces évolutions sont perçues comme des marges de manœuvre libérant de certaines contraintes ou comme une intrusion du travail dans la vie privée.

Leur utilisation ne doit pas conduire à l'isolement des salariés sur leur lieu de travail. Elle doit garantir le maintien d'une relation de qualité et de respect du salarié tant sur le fond que sur la forme de la communication et le respect du temps de vie privé du salarié.

Les signataires proposent aux entreprises de prendre en compte cette question, en identifiant les avantages et les inconvénients de ces évolutions.

Les entreprises s'attacheront à mettre en place des formations à la conduite du changement et à l'utilisation des TIC pour les salariés ayant des difficultés particulières pour les maîtriser.

Elles rechercheront, après avoir recueilli le point de vue des salariés sur l'usage des TIC dans l'entreprise, les moyens de concilier vie personnelle et vie professionnelle en tenant compte des exigences propres aux caractéristiques de l'entreprise et des fonctions exercées, par l'institution, par exemple, de temps de déconnexion, comme cela se pratique déjà dans certaines entreprises.

Elles pourront mettre en place des actions de sensibilisation sur le bon usage des TIC auprès des salariés et du management.

Annexe 3 : Extrait de l'avenant du 1er avril 2014 de l'accord sur la durée au travail de la branche des bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils sociétés de conseil (SYNTEC)

Article 4 relatif au forfait annuel en jours

Les salariés concernés ne sont pas soumis aux durées légales maximales quotidiennes et hebdomadaires. Ils bénéficient d'un repos quotidien de 11 heures consécutives et d'un repos hebdomadaire de 35 heures (24h + 11h) minimum consécutives.

Il est rappelé que ces limites n'ont pas pour objet de définir une journée habituelle de travail de 13 heures par jour mais une amplitude exceptionnelle maximale de la journée de travail.

A cet effet l'employeur affichera dans l'entreprise le début et la fin d'une période quotidienne et d'une période hebdomadaire au cours desquelles les durées minimales de repos quotidien et hebdomadaire visées ci-dessus devront être respectées.

L'effectivité du respect par le salarié de ces durées minimales de repos implique pour ce dernier une obligation de déconnexion des outils de communication à distance.

L'employeur veillera à mettre en place un outil de suivi pour limiter le respect des temps de repos quotidien et hebdomadaire du salarié.

Il s'assurera des dispositions nécessaires afin que le salarié ait la possibilité de se déconnecter des outils de communication mis à sa disposition.

Il est précisé, que dans ce contexte, les salariés en forfait annuel en jours, en concertation avec leur employeur, gèrent librement leur temps à consacrer à l'accomplissement de leur mission.

L'amplitude des journées travaillées et la charge de travail de ces salariés devront rester raisonnables et assurer une bonne répartition, dans le temps, du travail des intéressés.

Si un salarié en forfait annuel en jours constate qu'il ne sera pas en mesure de respecter ces durées minimales de repos, il peut, compte tenu de l'autonomie dont il dispose dans la gestion de son temps, avertir sans délai son employeur afin qu'une solution alternative lui permettant de respecter les dispositions légales soit trouvée.

Annexe 4 : Extrait de l'accord qualité de vie au travail au sein du Groupe Thales du 4 février 2014

Article 4.1. Bon usage des outils informatiques (TIC) : droit à la déconnexion

Les signataires réaffirment l'importance d'un bon usage des outils informatiques en vue d'un nécessaire respect de l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Le Groupe s'est doté d'une Charte relative « au bon usage des ressources d'information et de communication », déployée depuis 2002 et révisée en 2012, pour tenir compte de la généralisation de l'utilisation des outils informatiques dans l'entreprise.

Les parties souhaitent également un encadrement dans l'attribution et dans l'utilisation des outils informatiques (TIC) notamment lorsqu'ils sont nomades.

Les Sociétés du groupe devront veiller à encadrer l'attribution de PC mobility et de téléphones dotés de la fonction pushmail en veillant à ne les octroyer qu'aux personnes en ayant une réelle utilité dans l'exercice de leur travail.

Les parties signataires réaffirment ainsi « que la mise à disposition de ces outils nomades doit s'accompagner d'une véritable vigilance de la part de l'entreprise et de la part de chaque utilisateur afin de s'assurer que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est respecté ».

Les outils nomades n'ont pas vocation à être utilisés pendant les périodes de repos du salarié.

Dans le cadre de la Commission centrale Qualité de Vie au Travail une réflexion sera menée sur l'utilisation des TIC, notamment pendant la durée du travail.

Quelle qu'en soit leur nature, les périodes de suspension du contrat de travail (congés, arrêt maladie,...) devront être respectées par l'ensemble des acteurs.

Par cet accord, les salariés disposent ainsi d'un droit à déconnexion en dehors des horaires d'ouverture de l'établissement dans lequel ils accomplissent régulièrement leur travail ou, à tout le moins pendant la durée légale de repos quotidien et hebdomadaire.

Le manager veillera au respect de ce droit, notamment en s'attachant à ne pas envoyer de courriel pendant la période concernée. Ainsi, l'utilisation ou non de ce droit à la déconnexion ne peut en aucun cas être prise en compte dans l'appréciation.

Afin de s'assurer du respect du droit à la déconnexion, il est prévu localement :

- La réalisation d'actions d'accompagnement,*
- Le soutien par des actions de formation/sensibilisation des salariés et du management concernés par l'utilisation des TIC ;*
- Il a été ou sera adressée à l'ensemble des salariés une note relative à l'utilisation de ces nouvelles technologies, si une telle diffusion n'avait pas encore été réalisée. Chaque société devra renouveler cette communication selon les nécessités.*
- La Direction pourra proposer à la Commission Centrale Qualité de Vie au Travail pendant la durée de cet accord, un audit sur l'usage des TIC. Les éléments constitutifs de cet audit seront discutés avec la Commission Centrale Qualité de Vie au Travail.*

Annexe 5 : Extraits de l'accord collectif national de la branche Caisse d'Épargne sur l'amélioration des conditions de travail du 30 octobre 2012

Annexe : Document Blanc « Comment évaluer la charge de travail dans la branche Caisse d'Épargne ? »

[...]

Notions relatives à la charge de travail et à son évaluation

1.1 Qu'est-ce que la charge de travail ?

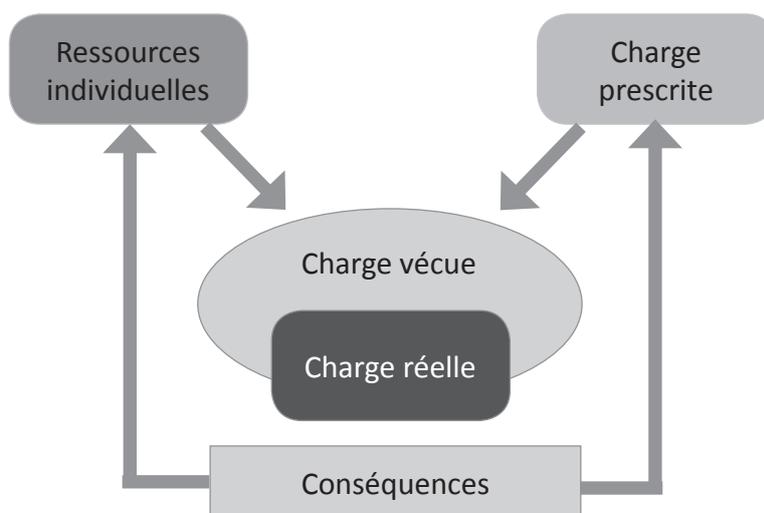
Évaluer suppose, quel que soit l'objet de l'évaluation, que l'on ait en tout premier lieu précisé celui-ci, en l'occurrence ici, la charge de travail.

La charge de travail est un phénomène complexe pour lequel chacun des acteurs de l'entreprise dispose de sa propre compréhension. Parmi les cadres de référence possibles l'approche ergonomique a plus particulièrement retenu l'attention du groupe de travail en raison de sa plus forte opérationnalité.

Celle-ci, par l'intégration de plusieurs dimensions de la charge, permet d'articuler des visions différentes selon que l'on se place du point de vue de l'organisation, du management ou des salariés. Elle n'exclut pas de s'appuyer sur d'autres modèles pour l'enrichir.

Nous citerons, pour mémoire : la psychodynamique du travail, la théorie de l'activité, la clinique de l'activité, les modèles de Karasek et Siegrist. En annexe 1, sont fournis les principaux apports de ceux-ci. Le modèle ergonomique qualifie la charge de travail au travers de trois dimensions que sont :

- la charge prescrite
- la charge réelle
- la charge vécue.



(Issus des travaux de P. Falzon et C. Sauvagnac)

La charge prescrite recouvre à la fois ce qui est attendu par les organisations et les ressources que celle-ci fournit aux salariés (ressources organisationnelles). Les attendus se réfèrent à la performance qualitative (qualité, délai, satisfaction,...) et quantitative (quantité, durée, ampleur,...).

Les ressources individuelles intègrent les modes de fonctionnement (cognitif, social, physiologique,...), les acquis (formation, expérience,...) et l'état de santé tant mental que physique du salarié.

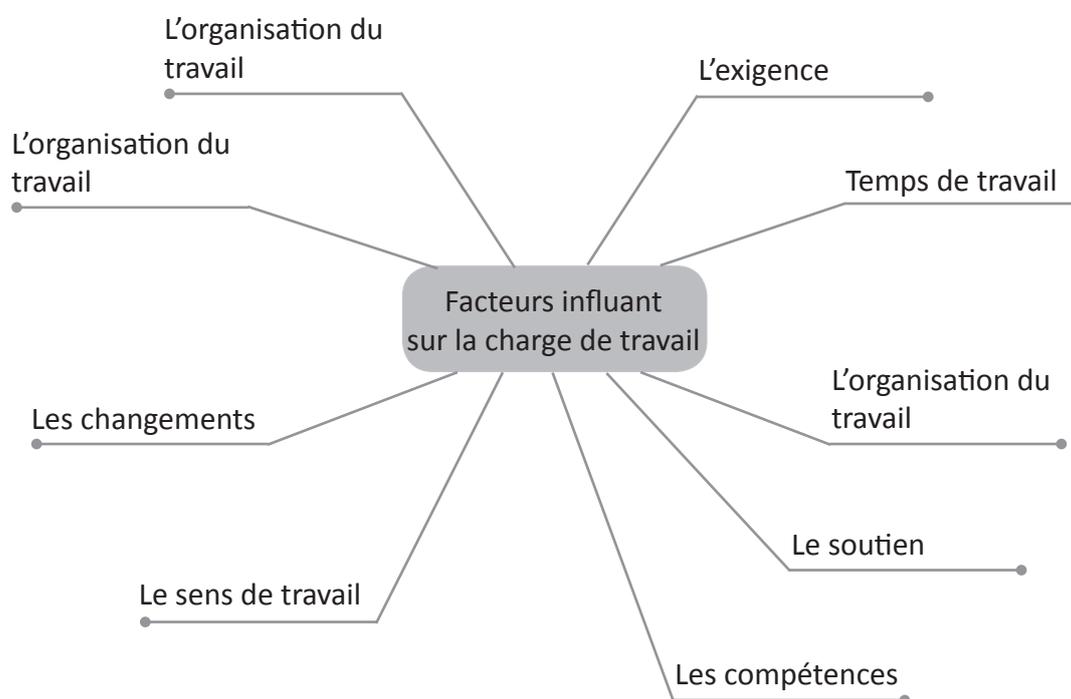
La charge réelle inclut tout ce que les individus et les collectifs de travail mettent en œuvre pour atteindre les objectifs attendus. Dans ce volet, se retrouvent les actions réalisées, les événements variables affectant l'activité et les stratégies d'ajustement aux contraintes du travail (les compromis, les arbitrages, le développement de modes opératoires,...).

La charge vécue se réfère à tout ce qui est ressenti positivement ou négativement par l'individu pour faire face à sa charge de travail (sentiment de débordement, de sous-activité, satisfaction professionnelle,...). La charge de travail est un processus dynamique. Cette dynamique est présente à la fois au niveau micro dans le quotidien du salarié avec une actualisation permanente des contraintes et des ressources et au niveau macro via les **processus organisationnels**.

Les processus organisationnels intègrent les transformations qui modifient profondément la nature et l'activité du travail (Réglementaire, Technologique, Organisationnelle,...). L'écart entre charges prescrite, réelle et vécue est intrinsèque et nécessaire. Il est le lieu de l'expression de l'intelligence collective et individuelle. La problématique ne se situe pas dans l'écart mais dans la limitation de celui-ci et dans l'existence de processus de régulation. Ces processus doivent être suffisants pour permettre le développement de conditions de réalisation du travail sources de performance et de qualité de vie au travail. Les **conséquences** se situent donc à deux niveaux. Elles ont un impact positif ou négatif sur l'individu en termes de santé, d'implication et sur l'organisation en termes de performances économique, sociale et de capacité à se transformer.[...]

1.2 Quels facteurs influencent la charge de travail ?

[...] Le groupe de travail a recensé un certain nombre de facteurs influant sur la charge qu'il a regroupé selon les neuf axes ci-dessous :



En annexe 2, est fourni un schéma complémentaire qui détaille chacun des axes.

A titre d'exemple, pour l'axe organisation du travail les facteurs suivants ont été identifiés :

- Outils de gestion (normes, directives, procédures...)
- Ressources matérielles disponibles (systèmes d'information, équipements, environnement physique de travail),
- Ecart entre les activités réelles et les procédures prescrites,
- Gestion des aléas,
- Rapport effectifs théoriques / effectifs réels.

Ces facteurs, selon les situations, peuvent à la fois être source de renforcement de la charge (appelés, alors facteurs de charge) ou source de régulation de la charge (appelés, alors facteurs de régulation). En effet, si on se réfère, par exemple, aux outils de gestion : des procédures d'exécution nombreuses et très formalisées peuvent générer de la charge réelle et/ou vécue par la complexité qu'elles génèrent pour les appliquer et par les marges de manœuvre qu'elles annulent. A contrario, une prescription insuffisante peut produire de la charge par la nécessité imposée à chaque salarié à construire son propre mode opératoire et à évoluer dans un environnement fournissant trop peu de repères.

Annexe 6 : Éléments de jurisprudence faisant le lien entre outils numériques et temps de travail

Les dérives potentielles des outils numériques, notamment en dehors du temps de travail, impactent :

1. L'organisation et la durée du travail :

1.1. Requalification en heures supplémentaires des périodes de travail effectuées sur des outils numériques
Seules les heures supplémentaires accomplies à la demande ou pour le compte de l'employeur ou, à tout le moins, avec son accord implicite doivent donner lieu à rémunération (arrêts de la Cour de cassation du 20 mars 1980; du 20 avril 1989 et du 30 mars 1994).

Le salarié ayant accompli régulièrement, pendant une longue période, des heures supplémentaires au vu et au su de l'employeur qui ne s'y est pas opposé a droit au paiement de celles-ci (arrêt de la Cour de cassation du 19 juin 1974).

L'utilisation des outils numériques (envoi et réception de mails, d'appels téléphoniques,...) en dehors du temps de travail, notamment le soir, le week-end, durant les congés ou pendant les absences pour arrêt de travail peut constituer un moyen de preuve pour le salarié en vue de faire requalifier ses temps d'utilisation en travail effectif.

L'employeur peut :

- non seulement être condamné au paiement des heures supplémentaires
- mais le cas échéant sanctionné pour non-respect du repos quotidien, non-respect des repos compensateurs, non-respect des durées maximales du travail et/ou pour travail dissimulé.

Ainsi, dans un arrêt du 30 janvier 2014, la Cour d'appel de Grenoble a reconnu le paiement d'heures supplémentaires au vu des éléments produits par le salarié.

En l'espèce, le salarié estimait qu'il avait :

- 3 fois par semaine, pris une pause-déjeuner d'une heure au lieu d'1h30 ;
- 3 fois par semaine, allongé sa journée de travail de 1h30 le soir ;
- effectué 10 heures supplémentaires de plus lors de semaines-charrette, intervenant en moyenne tous les 2 mois ;
- travaillé 2 samedis par an.

Pour appuyer ses dires, il citait le témoignage de deux salariés. Il produisait également une série de mails qui établissaient qu'il avait envoyé des messages à caractère professionnel en dehors des heures de travail de l'entreprise.

Pour la Cour d'appel, l'accomplissement par le salarié d'heures supplémentaires était ainsi suffisamment prouvé.

A contrario, dans un arrêt du 1er avril 2014, la Cour d'appel de Besançon n'a pas tenu compte des courriels envoyés tardivement. A l'appui de sa demande, le salarié soutenait qu'il travaillait pendant une durée moyenne hebdomadaire de cinquante heures; et se prévalait en ce sens, notamment d'heures d'envoi de courriels tardives, lesquels, selon la Cour d'appel démontrent « *certes sa disponibilité et son dévouement pour l'entreprise mais ne sont pas révélatrices de son temps de travail, puisque certains courriels ont été adressés hors temps de travail !!* ».

Cet arrêt est à prendre avec précaution, ne connaissant pas les circonstances de l'espèce à savoir : le contenu des mails, le destinataire, s'il y a eu une réponse notamment de la hiérarchie, si celle-ci était au courant...

Il est fort probable qu'un échange de mails sur un travail déterminé avec pièces jointes le cas échéant, en dehors du temps de travail sera vraisemblablement reconnu comme travail effectif.

1.2. Affirmation d'un droit à la déconnexion

La Cour de cassation dans un arrêt du 17 février 2004 énonce que « *le fait de n'avoir pu être joint en dehors de ses horaires de travail sur son téléphone portable personnel est dépourvu de caractère fautif et ne permet donc pas de justifier un licenciement disciplinaire pour faute grave* ».

1.3. Application de la réglementation des astreintes aux heures télétravaillées

Dans un arrêt du 7 novembre 2013, la Cour administrative d'appel de Versailles a estimé que le fait pour le maire d'une commune de demander à un agent d'être joignable sur son portable afin de répondre à un appel éventuel ouvre le droit pour cet agent de percevoir des indemnités d'astreinte. En l'espèce, depuis le 1er janvier 2004 jusqu'au 30 septembre 2009, et pendant une semaine sur deux et onze mois sur douze, le requérant a dû rester joignable sur le téléphone portable que lui avait fourni la Mairie afin de pouvoir, en tout lieu où il se trouvait, renseigner ou appuyer techniquement les agents chargés de l'astreinte générale des bâtiments. Pour autant, le Maire de la commune a refusé d'octroyer au plaignant le versement d'indemnités d'astreintes pour cette période au motif que l'agent concerné n'avait pas à se rendre sur place pour l'appui technique qui lui était demandé. La Cour administrative d'appel de Versailles estime que, même si la personne ne s'est pas déplacée sur les équipements pendant la période litigieuse, la faculté pour la commune de la joindre sur son téléphone portable « *à tout moment sans pour autant demeurer à son domicile* » suffit à considérer cette période comme une astreinte.

1.4. Remise en cause du Forfait jours

Le forfait annuel en jours consiste à décompter le temps de travail en journées ou demi-journées de travail et non en heures pour les salariés disposant d'une certaine autonomie dans l'organisation de leur temps de travail (cadres, salariés itinérants). Ainsi, les dispositions relatives notamment aux heures supplémentaires ne s'appliquent pas. Seules les règles applicables au repos minimum journalier et hebdomadaire doivent s'appliquer.

Ce mode d'organisation de la durée du travail doit être mis en œuvre par un accord collectif d'entreprise ou à défaut de branche et doit donner lieu à un accord individuel écrit avec le salarié.

A cet effet, la Cour de cassation a précisé, dans une décision du 29 juin 2011, que les dispositions d'un accord collectif mettant en place le forfait jours doivent assurer la garantie du respect des durées maximales du travail.

L'inobservation par l'employeur de ces stipulations, dont le respect est de nature à assurer la protection de la sécurité et de la santé du salarié soumis au forfait jours, prive d'effet ledit accord collectif et permet au salarié de prétendre aux heures supplémentaires, ainsi qu'aux repos journaliers et hebdomadaires minimum légaux.

En l'espèce, l'accord collectif imposait à l'employeur :

- d'établir un document de contrôle du nombre de jours de travail et de repos ;
- un suivi régulier du travail du salarié par sa hiérarchie : entre autres, son organisation, sa charge de travail ;
- et un entretien annuel au cours duquel doivent être évoquées l'organisation du travail, la charge de travail et l'amplitude des journées d'activités (celles-ci devant restées raisonnables et assurer une bonne répartition dans le temps du travail des intéressés).

L'employeur n'avait pas appliqué et respecté ces dispositions. La Cour a donc conclu que la convention de forfait jours était sans effet.

Depuis cet arrêt, la Cour de cassation s'est prononcée à plusieurs reprises pour priver d'effet, soit les accords de branche dont les dispositions ne sont pas conformes à sa jurisprudence, soit le forfait jours pour non respect des dispositions par l'employeur de l'accord conforme permettant de garantir la protection de la sécurité et de la santé du salarié.

La Cour de cassation s'appuie pour motiver son argumentation sur le fait que l'alinéa 11 du Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 ainsi que l'article 151 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne qui se réfère à la Charte sociale européenne révisée ainsi qu'à la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs de 1989, garantissent le droit à la santé et au repos de tout travailleur.

Ainsi, ont été invalidées les dispositions de :

- **La convention nationale des commerces de Gros**
- **L'accord de branche des industries chimiques** (arrêt de la Cour de cassation du 31 janvier 2012)
- **L'accord de Branche Syntec**

Dans un arrêt du 24 avril 2013, la Cour de cassation a considéré que les stipulations de l'article 4 de l'accord du 22 juin 1999 relatif à la durée du travail, pris en application de la convention collective dite « Syntec » du 15 décembre 1987, ne sont pas de nature à assurer la protection de la sécurité et de la santé du salarié, en garantissant que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et bien répartis dans le temps.

A la suite de cet arrêt, les partenaires sociaux ont engagé des négociations ; lesquelles ont abouti à la signature d'un avenant le 1er avril 2014, qui vient compléter l'accord du 19 février 2013 relatif à la santé et aux risques psychosociaux.

Ainsi, cet avenant sécurise le recours aux forfaits annuels en jours en prévoyant des dispositions relatives notamment au décompte des jours travaillés, au respect des durées minimales, au suivi de la charge de travail et de l'amplitude des journées de travail, aux entretiens annuels, un dispositif d'alerte...

Il impose notamment un droit à la déconnexion des outils de communication. L'article 4.8.1 de l'avenant dispose en effet que « *l'effectivité du respect par le salarié des durées minimales de repos implique pour ce dernier une obligation de déconnexion des outils de communication à distance. L'employeur veillera à mettre en place un outil de suivi pour assurer le respect des temps de repos quotidien et hebdomadaire du salarié. Il s'assurera des dispositions nécessaires afin que le salarié ait la possibilité de se déconnecter des outils de communication à distance mis à sa disposition.* »

- **La convention collective nationale des cabinets d'experts comptables et de commissaires aux comptes**

Dans un arrêt du 14 mai 2014, la Cour de cassation a considéré que la convention de forfait était nulle au motif que :

« *les dispositions de la convention collective nationale des cabinets d'experts comptables et de commissaires aux comptes, qui se bornent à prévoir :*

- *en premier lieu, que la charge de travail confiée ne peut obliger le cadre à excéder une limite de durée quotidienne de travail fixée à 10 heures et une limite de durée hebdomadaire de travail effectif fixée à 48 heures et que le dépassement doit être exceptionnel et justifié par le cadre,*
- *en deuxième lieu, qu'est laissé à l'employeur le soin de prendre les mesures nécessaires pour assurer le respect des repos hebdomadaires et quotidiens,*
- *et en troisième lieu, que le cadre disposant d'une grande liberté dans la conduite ou l'organisation des missions correspondant à sa fonction et dans la détermination du moment de son travail, le cadre et l'employeur examinent ensemble, afin d'y remédier, les situations dans lesquelles ces dispositions n'ont pu être respectées, ne sont de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et assurent une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé et donc à assurer la protection de la sécurité et de la santé du salarié, ce dont elle aurait déduit que la convention de forfait en jours était nulle.*

La Cour de cassation fait reposer sur l'employeur la responsabilité de s'assurer que la durée du travail et la charge de travail restent raisonnables.

2. Droit à la santé et à la sécurité du salarié

Le droit à la santé et à la sécurité du salarié est une obligation prévue par l'article L 4121-1 du Code du travail selon laquelle :

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1. Des actions de prévention des risques professionnels ;*
- 2. Des actions d'information et de formation ;*
- 3. La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.*

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes »

La chambre sociale de la Cour de cassation a considéré dans un arrêt du 30 novembre 2011 que cette obligation de prendre des mesures nécessaires pour la protection de la santé et de la sécurité, s'analyse en une obligation de résultat qui interdit à l'employeur d'adopter toute mesure susceptible de compromettre la santé et la sécurité des salariés et qui le rend responsable de tout dommage subi par les intéressés.

Le manquement à cette obligation peut avoir le caractère d'une faute inexcusable au sens de la législation sur les accidents du travail et maladies professionnelles lorsque l'employeur devait avoir conscience des risques et n'a pas pris les mesures nécessaires pour en préserver le salarié.

Il en a été jugé ainsi en cas de suicides ou d'infarctus liés au stress dans le cadre d'un accroissement de la charge de travail.

Ainsi, dans un arrêt du 22 février 2007, la Cour de cassation a considéré :

« L'accident qui se produit à un moment où le salarié ne se trouve plus sous la subordination juridique de l'employeur constitue un accident du travail dès lors que le salarié établit qu'il est survenu par le fait du travail. Une Cour d'appel a en conséquence pu décider que la prise en charge au titre d'accident du travail de la tentative de suicide d'un salarié à son domicile, pendant un arrêt maladie prescrit pour syndrome anxio-dépressif, était opposable à l'employeur, après avoir constaté que l'intéressé avait apporté la preuve lui incombant autrement que par ses seules affirmations ».

La Cour d'appel a pu retenir la faute inexcusable de l'employeur après avoir relevé que l'équilibre psychologique du salarié avait été gravement compromis à la suite de la dégradation continue des relations du travail et du comportement de celui-ci. En effet, cette circonstance caractérise le fait que l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé son subordonné et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver.

Dans le même sens, un arrêt de la Cour de cassation du 19 septembre 2013 évoque le fait que les supérieurs du plaignant *« n'ont jamais contrôlé ses horaires de travail qui, selon les relevés de l'inspection du travail avaient atteint une amplitude de 10 à 12 heures par jour en janvier 2007 et révélaient l'incapacité du salarié à assurer l'exécution de ses nouvelles attributions dans des conditions satisfaisantes respectant l'exigence d'un repos quotidien suffisant ».*

Annexe 7 : Extrait du « Guide de bon usage de la messagerie électronique » de Thales à l'international

Quelques règles existent déjà à propos des courriels, mais dispersées, elles se retrouvent plusieurs niveaux. Au niveau national, l'utilisation du courriel est juridiquement encadrée, mais de façon différente selon les pays ; est présentée ci-après une approche non exhaustive de la réglementation en vigueur dans certains pays au moment de l'édition du présent guide.

Les règles françaises

Les courriels peuvent être reconnus par tribunaux comme moyen de preuve, dès que la partie qui les invoque y a eu accès de façon régulière.

Les courriels personnels envoyés de la boîte de messagerie professionnelle sont tolérés de façon limitée, à condition de ne pas perturber l'accomplissement de la mission du salarié et de ne pas porter atteinte à l'image du Groupe et au bon fonctionnement des systèmes d'information.

Les règles allemandes

Lorsqu'un employeur autorise à ses salariés l'utilisation du courrier électronique professionnel à des fins privées, il ne peut pas en contrôler le contenu, sauf en cas de suspicion spécifique de délit pénal grave. Il doit aussi obtenir l'accord du comité d'entreprise quant aux règles de conduite appropriées et consigner ces règles dans un accord interne.

Les règles britanniques

Le salarié a droit à une vie privée et familiale ; dans ce cadre, il peut effectuer une quantité raisonnable de correspondance privée au travail, et notamment par courriel. Cependant, la loi protège l'employeur et lui permet de surveiller les messages électroniques.

Une utilisation abusive des courriels peut être un motif de licenciement.

Les règles américaines

Les courriels privés ne sont pas considérés comme confidentiels lorsqu'ils sont envoyés de la boîte professionnelle. La jurisprudence estime que l'employé n'a pas de «reasonable expectation of privacy» sur le lieu de travail. L'employeur peut tout de même en décider autrement, en le précisant dans une charte.

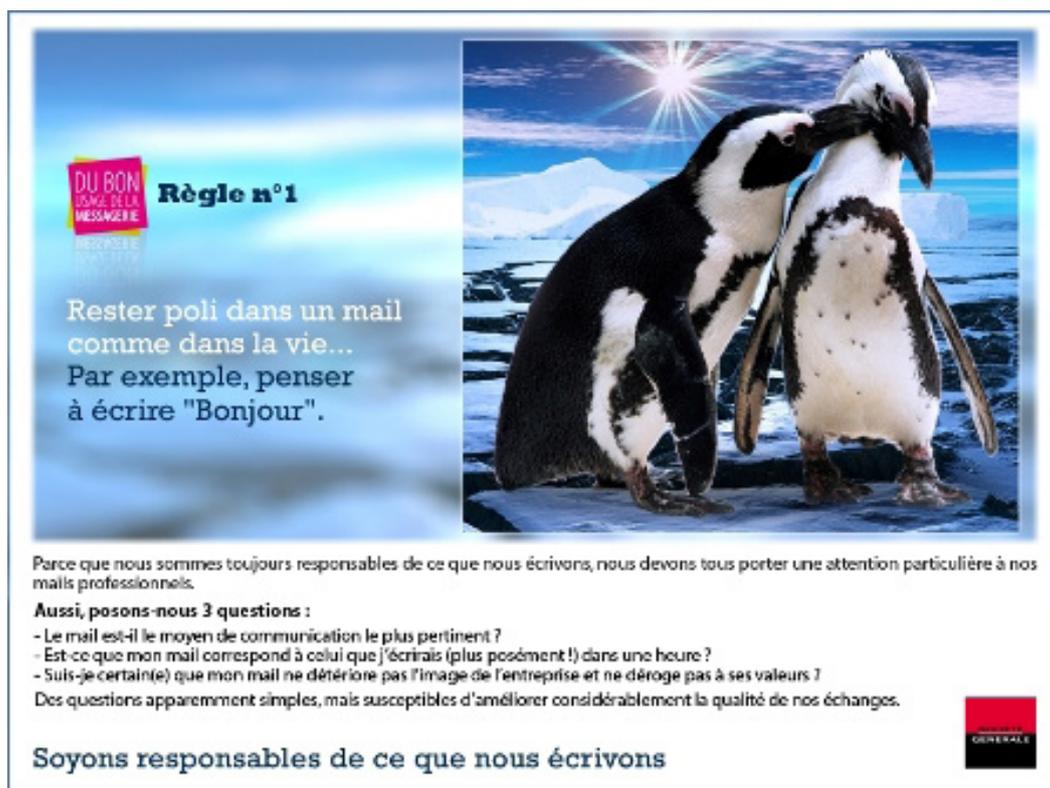
Les règles australiennes

De même qu'aux Etats-Unis, aucune loi australienne n'interdit le contrôle des courriels par l'employeur, lorsque ce dernier est propriétaire du serveur. En effet, le lieu de travail est considéré comme un lieu public. L'employeur doit cependant informer précisément ses salariés de la surveillance qui est mise en place.

Les autres réglementations

Des règles locales différentes de celles déjà énoncées, et notamment celles relatives à la Défense Nationale, sont susceptibles d'être en vigueur dans les autres pays où le Groupe exerce ses activités. Il est important de les connaître et il convient de s'y référer.

Annexe 8 : Extrait d'une communication menée par la Société Générale en 2008



DU BON USAGE DE LA MESSAGERIE **Règle n°1**

Rester poli dans un mail
comme dans la vie...
Par exemple, penser
à écrire "Bonjour".

Parce que nous sommes toujours responsables de ce que nous écrivons, nous devons tous porter une attention particulière à nos mails professionnels.

Aussi, posons-nous 3 questions :

- Le mail est-il le moyen de communication le plus pertinent ?
- Est-ce que mon mail correspond à celui que j'écrirais (plus posément !) dans une heure ?
- Suis-je certaine que mon mail ne détériore pas l'image de l'entreprise et ne déroge pas à ses valeurs ?

Des questions apparemment simples, mais susceptibles d'améliorer considérablement la qualité de nos échanges.

Soyons responsables de ce que nous écrivons



Règle n°1 : Rester poli dans un e-mail comme dans la vie : par exemple, penser à écrire « bonjour »

Règle n°2 : Pour limiter les « interprétations » : préférer le face à face à l'e-mail

Règle n°3 : Pour confronter les points de vue : privilégier la conférence téléphonique à une longue série d'échanges d'e-mails

Règle n°4 : Laisser passer la nuit avant de répondre à un e-mail « énervé »

Règle n°5 : Bien « sélectionner » ses destinataires : pour éviter quelques e-mails inutiles

Règle n°6 : Utiliser le « répondre à tous » à bon escient : un e-mail à large diffusion ne nécessite pas toujours une réponse à large diffusion

Règle n°7 : Organiser une réunion avant et définir les objectifs : permet d'éviter trop d'e-mails après le lancement d'un projet

Règle n°8 : Prendre le temps de rédiger une synthèse de plusieurs e-mails : plutôt que de les transférer tous tels quels

Règle n°9 : Limiter les pièces jointes trop « lourdes » : pour éviter de bloquer un e-mail

Règle n°10 : Un objet clair éclaire : renseigner l'objet d'un e-mail de manière pertinente met en évidence son contenu et facilite son archivage.

Annexe 9 : Questionnaire adressé aux salariés d'une banque sur l'usage des courriels

Les situations de stress liées à l'utilisation de la messagerie électronique

<i>Je constate une surcharge de messages dans ma boîte de réception</i>
<i>Je dois répondre rapidement à un message de mon supérieur hiérarchique</i>
<i>J'ai été absent(e) du bureau et dois consulter ma messagerie</i>
<i>Je reçois trop de messages que je n'ai pas le temps de traiter</i>
<i>Je reçois un message dans lequel mon supérieur hiérarchique me demande où j'en suis sur tel dossier ou telle action</i>
<i>Mon travail est remis en cause par un collaborateur via la messagerie et mon supérieur hiérarchique est en copie du message</i>
<i>Je reçois un message transmis en cascade par plusieurs collaborateurs d'échelons hiérarchiques supérieurs au mien</i>
<i>J'ai le sentiment que la messagerie empiète sur ma vie privée</i>
<i>Je reviens d'une absence et ma messagerie est surchargée</i>
<i>Je reçois un message de reproches de la part de mon supérieur hiérarchique</i>
<i>J'ai un échange conflictuel par messagerie</i>

1 = extrêmement stressant ; 7 = pas du tout stressant

La motivation par messagerie électronique

<i>Mon supérieur me félicite, me remercie ou m'encourage par messagerie</i>
<i>Mon supérieur hiérarchique répond rapidement à mes messages</i>
<i>Grâce à la messagerie, mon supérieur partage plus d'informations avec moi</i>
<i>Etre félicité(e), remercié(e) ou encouragé(e) par messagerie me motive</i>
<i>Je me sens valorisé(e) lorsque mon supérieur hiérarchique répond rapidement à mes messages</i>
<i>L'information que m'envoie mon supérieur hiérarchique par messagerie me donne de l'autonomie dans mon travail</i>
<i>Grâce à la messagerie je me sens plus impliqué(e) dans les préoccupations de mon supérieur hiérarchique</i>
<i>Je me sens valorisé(e) lorsque mon supérieur hiérarchique partage de l'information avec moi par messagerie</i>

1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord

Le contrôle par la messagerie électronique

<i>Lorsque je rencontre une difficulté dans mon travail je dois en informer mon supérieur hiérarchique par messagerie</i>
<i>Mon supérieur hiérarchique apprécie que je le mette en copie des messages que j'envoie à mes interlocuteurs</i>
<i>Je dois informer régulièrement, par messagerie, mon supérieur hiérarchique de l'état d'avancement d'un dossier ou d'une activité</i>
<i>Mon supérieur hiérarchique me demande souvent par messagerie de faire un point sur un dossier ou sur une activité</i>
<i>Je dois souvent formaliser par messagerie un point abordé à l'oral avec mon supérieur hiérarchique</i>
<i>La messagerie me permet de garder une trace écrite des échanges avec mon supérieur hiérarchique</i>

1 = extrêmement stressant ; 7 = pas du tout stressant

L'amélioration de l'accessibilité par la messagerie électronique

<i>La messagerie me permet de mieux gérer mes absences pour raisons personnelles</i>
<i>La messagerie me permet de mieux gérer mes absences pour raisons professionnelles</i>
<i>La messagerie me permet d'être plus facilement joignable en cas d'absence</i>
<i>La messagerie me permet de garder le lien avec mon supérieur hiérarchique lorsqu'il (elle) est absent(e) pour raisons personnelles</i>
<i>La messagerie me permet de garder le lien avec mon supérieur hiérarchique lorsqu'il (elle) est absent(e) pour raisons professionnelles</i>
<i>La messagerie me permet de me tenir au courant lorsque je suis absent(e) pour raisons personnelles</i>
<i>La messagerie me permet de me tenir au courant lorsque je suis absent(e) pour raisons professionnelles</i>

1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord

Annexe 10 : Déconnexion volontaire aux technologies de l'information et de la communication

Extrait de la synthèse d'un projet de recherche coordonné par Francis Jauréguiberry, directeur du laboratoire SET (Société Environnement Territoire), CNRS/Université de Pau.

Le premier grand constat que nos différents terrains d'étude nous ont amenés à établir est que *si ces pratiques de déconnexion existent bien, elles sont bien moins importantes que leur représentation : on parle plus de déconnexion que l'on se déconnecte.*

Que ce soit au niveau individuel, collectif (le fait de se plaindre d'être harcelé par les télécommunications et d'annoncer qu'on va se déconnecter est devenu banal) ou de la presse, la déconnexion est devenue une référence.

Mais nous pouvons affirmer à l'issue de cette recherche que les pratiques ne suivent pas. Il y a comme un hiatus entre un discours sur la déconnexion et sa réalité.

Le second constat est que ce discours ne relève pas pour autant d'une mode ou d'une pose : il est alimenté par de réels problèmes. Si des cadres en viennent à rêver à des jours sans e-mails, c'est que dans leur quotidien la pression est telle qu'ils ne parviennent plus à faire face ; si des infirmières revendiquent des services sans tablettes électroniques, c'est qu'elles pensent que leur métier s'en trouve grandement dégradé ; et si les étudiants imaginent pouvoir déconnecter leur géolocalisation, c'est qu'ils n'ont pas envie d'être suivis à la trace.

Le développement extrêmement rapide des TIC a engendré des situations non voulues, négatives et subies qui amènent à des situations critiques où le thème de la déconnexion prend toute son importance.

Le désir de déconnexion apparaît dans des situations de saturation, de trop-plein informationnel, de débordement cognitif, de harcèlement ou de surveillance dans lequel l'individu se sent dépassé ou soumis. Dans les cas extrêmes de *burn out*, le rejet des TIC fait partie intégrante d'une attitude de défense ultime qui permet à l'individu de survivre quand il ne peut plus lutter. Mais ces cas sont rares et relèvent moins d'une déconnexion volontaire cherchant à maîtriser des flux communicationnels que d'une déconnexion mécanique visant à ne pas se laisser emporter par un afflux ingérable.

À l'image d'un disjoncteur qui saute lorsque l'intensité électrique devient trop importante, la déconnexion est ici purement réactive.

Les conduites de déconnexion volontaires se situent toutes en deçà de telles réactions extrêmes. Elles visent précisément à éviter de rentrer dans la zone rouge du *burn out* et de subir des situations de surcharge informationnelle insupportables.

Face à un nombre d'e-mails ou de SMS manifestement trop grand pour être raisonnablement gérés, à un nombre d'appels téléphoniques trop fréquents pour ne pas être perturbateurs, à la dimension trop chronophage de l'entretien des réseaux sociaux sur Internet, des tactiques de réajustement visant à reprendre la main dans la gestion de son temps et de ses occupations apparaissent.

Il s'agit par exemple de mettre sur off son téléphone portable dans certaines circonstances ou plages horaires, de déconnecter son logiciel de courrier électronique en choisissant de ne l'interroger que de façon sporadique, d'accepter de ne pas être constamment branché sur ses réseaux sociaux, ou de refuser d'être géolocalisable où que l'on soit.

Il est remarquable qu'avec les *smartphones*, les déconnexions partielles et ciblées prennent toute leur importance : on peut ainsi se déconnecter des appels ou notifications téléphoniques mais continuer de se servir de son *smartphone* pour géolocaliser un service, on peut décider de recevoir ses e-mails ou pas, etc. Ces pratiques ne sont pas synonymes d'une déconnexion totale ou d'un rejet global des TIC, loin de là, mais d'une déconnexion ponctuelle, partielle et située, gage de leur maîtrise et de leur usage raisonné.

La déconnexion dont il est question ici renvoie à la défense d'un temps à soi dans un contexte de mise en synchronie généralisée, à la préservation de ses propres rythmes dans un monde poussant à l'accélération, au droit de ne pas être dérangé dans un environnement télécommunicationnel intrusif et à la volonté d'être tout à ce que l'on fait dans un environnement portant au zapping et à la dispersion.

L'attente, l'isolement et le silence, longtemps combattus, car synonymes de pauvreté, d'enfermement ou de solitude réapparaissent dans ce cadre non plus comme quelque chose de subi mais de choisi.

Micro déconnexion, déconnexion ponctuelle, déconnexion partielle, déconnexion choisie, il s'agit toujours de décisions volontaires visant à réintroduire l'épaisseur du temps de la maturation, de l'introspection, de la réflexion ou de la méditation là où le heurt de l'immédiat et de l'urgence oblige à réagir trop souvent sous le mode de l'impulsion.

L'idéal recherché n'est pas de se couper des flux télécommunicationnels mais de parvenir à leur maîtrise, c'est-à-dire à les utiliser sans en devenir l'esclave.

Il en va de même avec le refus d'être constamment géolocalisable via son smartphone, avec l'affirmation d'un droit à la disparition éphémère dans des réseaux visant la transparence ou avec la volonté de préserver certaines formes de confidentialité dans un système de mise en visibilité généralisée.

Enfin, les conduites de déconnexion peuvent être abordées comme des révélateurs.

Révélateurs de situations que personne n'a décidé mais dont tout le monde peut pâtir et qu'il devient urgent de socialement (organisationnellement et institutionnellement) traiter : surcharge informationnelle, raccourcissement des délais insoutenable, visibilité et surveillance non souhaitées.

Les TIC se sont développées à un rythme tel que les régulations organisationnelles et les cadres juridiques, mais aussi les réflexions sociales et philosophiques n'ont pas suivi.

Les conduites de déconnexion nous interpellent précisément sur ce décalage. En cela, elles sont aussi parfaitement révélatrices de la condition hypermoderne de l'homme contemporain qui, en l'absence de règles sociales établies sur des phénomènes émergents, est de plus en plus souvent confronté à ses propres choix, questionnement et inquiétude.

Annexe 11 : Contributions émanant d'organisations syndicales



CFDT Cadres

La CFDT, et plus particulièrement la CFDT Cadres, mène depuis de nombreuses années des réflexions sur les problématiques soulevées par l'arrivée des Technologies de l'Information et la Communication (TIC) dans le monde professionnel. Car, si aujourd'hui, rares sont ceux qui peuvent échapper à l'utilisation de ces outils pour exercer leur métier, ce sont en premier les cadres qui ont été impactés.

Ainsi, les bouleversements induits par l'arrivée des TIC ont amené la CFDT Cadres à réfléchir sur les nouvelles organisations du travail. Bien souvent au cœur de ces transformations, les cadres, et plus particulièrement ceux qu'on appelle manager de proximité ou intermédiaire, ont vu leur place et leur rôle considérablement évolué au point de rendre parfois difficilement supportables leurs conditions de travail. En 1995, la CFDT Cadres écrivait déjà la nécessité de négocier le **droit à l'isolement et le droit de coupure** : pouvoir s'isoler pour se concentrer dans le travail, pouvoir se décentrer vraiment et totalement hors travail.

En 2002, ces deux droits n'en font plus qu'un dans notre vulgate syndicale, celui de la **déconnexion**. A l'époque les cadres ne sont que 18 % à revendiquer un droit à la déconnexion négocié pour protéger leur vie privée (enquête TEQ Cadres 2002).

En 2010, les jeunes cadres enquêtés par l'Apec et la CFDT Cadres sont 60 % à estimer utile la négociation des conditions d'usage des nouvelles technologies dans le travail et plus encore (66 %) celle de mesures pour faciliter l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

« Droit, devoir et pouvoir de déconnexion »

Force est de constater qu'il faut revisiter cela tant les dimensions sont multiples entre droit, devoir et pouvoir. Pour aider ses adhérents face aux risques potentiels liés à l'utilisation de ces nouveaux outils, la CFDT Cadres a édité une plaquette « Droit et devoir de déconnexion ».

Le risque santé :

Le droit au repos, rappelé avec force par la Cour de cassation fin juin 2011, impose que l'entreprise se déconnecte de son salarié a minima 11 heures par jour. Ce devoir patronal est un droit imprescriptible, le droit de coupure. La question n'est pas nouvelle, mais la complexité et la simplicité des TIC en ont grandement renforcé son incidence. « Se débrancher et se déconnecter est une question d'équilibre et de santé. » (Plaquette CFDT Cadres).

Le risque professionnel :

Le droit à l'isolement, le droit à ne pas être sollicité en permanence, le droit à n'être pas que ce « cadrus interruptus » dénoncé par Yves Lasfargue, est une nécessité si l'on veut préserver le temps de penser, le temps de mener sa pensée, le temps de décider. On ne peut « répondre de » si en permanence on doit « répondre à ». « *Se méfier de l'immédiateté : le recul et la distance sont indispensables pour décider et manager* ». (idem)

Le risque de l'exposition universelle sur la toile :

Quelques mots dénigrant sur Facebook, exposés à la face du monde (même s'il s'agit d'un tout petit monde), peuvent conduire au licenciement. Le devoir de déconnexion s'impose sur ces espaces ouverts en y déconnectant ce qui relève du pro et ce qui relève du perso. « *Se protéger : son image, son intimité numérique, sa notoriété. Les amis de mes amis sont-ils des amis ?!* » (idem)

Le risque de la fascination :

L'immensité des possibilités des technologies numériques fascine, la technique est devenue un monstre sacré. On peut y perdre sa lucidité, son gros bon sens des réalités. Comment prendre de la distance avec la technique ? « *Si tout est possible, tout n'est pas permis* » (idem).

Le risque de la privation de liberté :

De la connexion peut naître la surveillance, le contrôle en permanence, la commande en flux continu (cf. les préparateurs de commande, les téléopérateurs, les chauffeurs routiers) avec son cortège de risques induits (TMS, routiers, ...). Pour les cadres, ce contrôle continu, ce reporting permanent, est antinomique avec la promesse d'autonomie, laquelle sera certes toujours relative dans le contexte de subordination. Le droit à la déconnexion doit être une expression du devoir de reprendre prise sur son travail, du pouvoir d'agir.

Le risque d'addiction :

« Cuisine et dépendances » : le *smartphone* ou la tablette sont devenus les lieux à tout faire, travail et hors travail, là où tout se concocte, tout se mélange, tout est dans tout, tout le temps, tout se cuisine ensemble, tous bien sur la toile cirée, avec le formicable. Du bruissement permanent à l'abrutissement, il y a un court chemin, un raccourci. Quant à la dépendance, il n'y a qu'à observer nous autres semblables dans la rue.

Le risque sociétal :

Si le travail envahit tout l'espace par la connexion permanente ainsi possible, comment vivre pleinement nos autres espaces de vie : vie personnelle et culturelle, vie familiale et relationnelle, vie associative et citoyenne. Sans oublier les espaces temps nécessaires au maintien en forme et à la formation ! Il s'agit là de mieux se reconnecter avec soi-même, les autres et la société, gage d'équilibre y compris pour l'entreprise.

La CFDT Cadres revendique :

- Le droit à la déconnexion négociée pour tous les salariés.
- La consultation des Institutions Représentatives du Personnel préalable à toute mise en place de nouvelles technologies ou nouvelle organisation liée à celle-ci.
- La négociation collective des règles d'usage personnel des technologies mobiles.





CFE-CGC

La CFE-CGC, signataire de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail, est particulièrement sensible aux questions de conciliation des temps de vie et de droit à la déconnexion.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) permettent une communication en temps réel qui incite à répondre immédiatement et amplifie les rythmes de travail. Les personnels d'encadrement travaillent de plus en plus à distance. L'utilisation des TIC, omniprésents dans l'entreprise, efface de plus en plus les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle. La connexion permanente aux outils de communication est une dérive observée, source de stress pour les salariés.

Le Baromètre Qualité de vie au travail 2014¹ de la CFE-CGC, réalisé par OpinionWay auprès de cadres français, donne des informations intéressantes sur les rapports des cadres avec les TIC :

- 80 % pensent que les NTIC imposent des délais de réponse toujours plus courts et 78 % qu'elles accroissent le volume d'informations à traiter,
- 66 % consultent leurs courriels professionnels pendant leurs congés et 60 % le soir,
- 6 % des entreprises déconnectent les serveurs le soir.

Afin de protéger la santé des salariés, la CFE-CGC revendique le **droit à la déconnexion**, qu'elle a défendu lors de la négociation de l'ANI sur la qualité de vie au travail. La CFE-CGC prône un partage équilibré entre les temps de vie personnelle et de vie professionnelle. La vie professionnelle ne doit pas s'inviter dans l'espace personnel. La seule solution est d'inciter par la négociation l'employeur à bloquer l'accès aux messageries, smartphones et SMS au-delà d'une certaine heure le soir et jusqu'à une certaine heure le lendemain matin, pendant le week-end et pendant les fermetures pour les salariés qui ne sont pas en mission ou en déplacement.

A défaut de la mise en place du droit à la déconnexion, la CFE-CGC estime qu'il conviendrait de réclamer la prise en compte des heures supplémentaires réalisées en dehors des horaires de travail.

La CFE-CGC défend également l'idée, reprise dans l'ANI sur la qualité de vie au travail, qu'il est nécessaire de former les salariés, l'encadrement et les membres de la direction à un usage pertinent des smartphones, ordinateurs, tablettes.

Enfin, la CFE-CGC met en garde contre la pratique du Bring Your Own Device (BYOD) qui consiste pour le salarié à utiliser ses équipements personnels (smartphones, ordinateurs, tablettes) dans un contexte professionnel. Le risque est qu'il n'y ait plus de frontière entre la vie professionnelle et la vie privée.

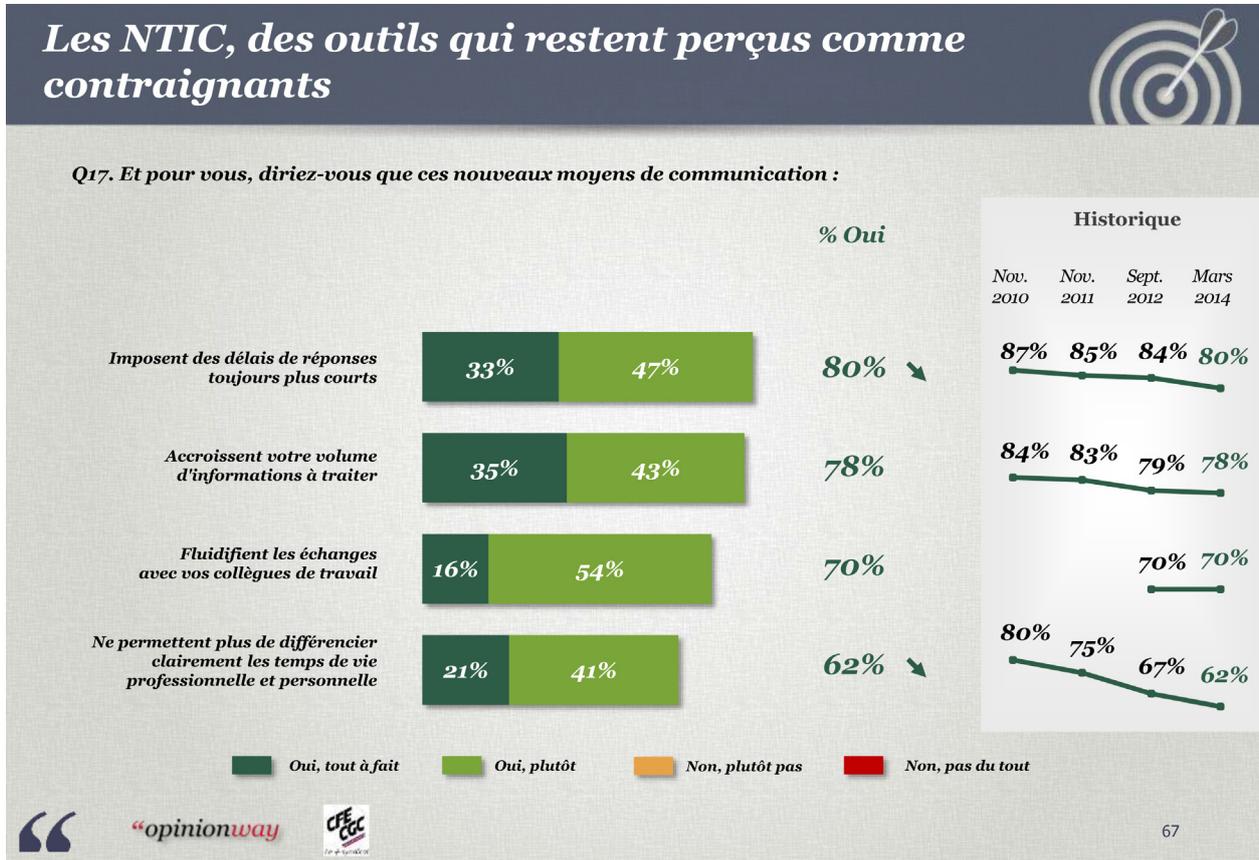
Le **temps de repos** des salariés au forfait-jours doit être respecté. S'il peut être dérogé à la durée maximale de 218 jours par an par accord collectif ou par accord entre le salarié et l'employeur, la CFE-CGC préconise de ne pas dépasser 225 jours par an et d'augmenter les durées de repos journalier et hebdomadaire pour préserver la santé et la sécurité des salariés : 13 heures pour le repos quotidien (11 heures dans le Code du travail) et 61 heures consécutives (48 h + 13 h) pour le repos hebdomadaire (35 h dans le Code du travail). Ces recommandations sont d'autant plus faciles à respecter que le droit à la déconnexion existe dans l'entreprise.

La CFE-CGC attire l'attention sur les difficultés qui peuvent se poser pour les salariés à **temps partiel** : la charge de travail doit être adaptée au temps de travail, sinon le salarié peut être tenté de travailler en dehors de son temps de travail. Là encore, la déconnexion est un moyen d'éviter ce risque.

Le **télétravail** constitue un moyen de moderniser l'organisation du travail pour les entreprises, de concilier la vie professionnelle et sociale et d'avoir davantage d'autonomie pour les salariés. Pour la CFE CGC, la mise en place du télétravail doit être encadrée et passer par la négociation d'un accord collectif :

¹ Extraits du baromètre CFE-CGC «Qualité de vie au travail» - mars 2014

le lieu de travail normal reste l'entreprise, le télétravail revêt un caractère volontaire pour le salarié et l'entreprise, la réversibilité doit être prévue dans le contrat de travail ou l'avenant. Les plages horaires de contact doivent être fixées en amont et le temps de travail devra être le même que celui effectué dans l'entreprise. Dans ce cadre également, le droit à la déconnexion est le meilleur garant du respect de la vie privée et de la durée du travail.





CFTC

Le développement des technologies de l'information et de la communication a entraîné de profonds changements dans l'entreprise et la relation de travail (multiplication des dispositifs de surveillance des salariés, intensification des rythmes de travail, appauvrissement des liens sociaux, interpénétration de la sphère privée et de la sphère professionnelle...).

Les questions juridiques posées par les TIC sont innombrables. Pourtant, la CFTC constate et déplore **une quasi absence de réglementation des TIC en France** : à part la loi du 6 janvier 1978 (informatique et libertés) et celle du 6 août 2004 (n°2004-801) qui transpose la directive européenne n° 95/96 du 23 novembre 1995, nous ne disposons que de délibérations de la CNIL, lesquelles n'ont qu'une valeur informative et consultative.

> D'une façon générale la CFTC estime que **les salariés sont seuls face aux TIC**, ces derniers devant organiser eux-mêmes la conciliation entre pouvoir de contrôle de l'employeur et droit au respect de leur vie privée.

En effet, qu'il s'agisse des fichiers électroniques, des connexions internet ou des courriers électroniques émis avec le matériel de l'entreprise, tous sont présumés avoir un caractère professionnel. Si cela n'interdit pas au salarié de faire un usage personnel raisonnable de ces outils, c'est à la condition de faire tomber cette présomption en nommant par exemple ses conversations ou fichiers comme étant personnels. Par conséquent, le salarié qui n'a pas expressément identifié ses dossiers comme étant personnels et ainsi délimité le périmètre informatique de sa vie privée, ne pourra faire échec à l'intrusion de son employeur dans sa vie privée. Or, aujourd'hui, trop peu de salariés savent jongler entre leurs sphères privée et professionnelle et délimiter juridiquement ces espaces.

S'il ne reste pas extrêmement vigilant et proactif, c'est toute sa vie privée que le salarié risque de voir exposée dans l'entreprise.

Les règles, d'origines jurisprudentielles, restent trop méconnues des salariés. Pourtant, elles impactent quotidiennement leurs conditions de travail et de vie au travail. C'est pourquoi, pour la CFTC, elles doivent relever de la négociation collective et être édictées par les partenaires sociaux à l'issue d'un débat interne à l'entreprise.

> La CFTC alerte sur **les dérives patronales qui peuvent exister sur l'usage des TIC en tant que dispositif de surveillance**.

L'**autocommutateur** par exemple permet le contrôle de l'utilisation du téléphone du salarié en révélant notamment les numéros appelés, leur nature et durée. Des enregistrements téléphoniques, en principe prohibés, peuvent également être mis en place, donnant lieu à des excès de surveillance intrusive de la part des employeurs.

Les **systèmes de bagdes** et la surveillance biométrique progressent et s'ils peuvent être justifiés dans des contextes de haute sécurité, leur généralisation est à redouter.

La **géolocalisation** fournie par les GPS des voitures de fonction ou par certains téléphones portables constitue sûrement le plus gros risque de dérives. Sorte de filature moderne, la géolocalisation permet à l'employeur de connaître à tout moment la localisation du salarié (voire sa vitesse moyenne). On comprend les risques posés par ces mécanismes si les salariés ne peuvent s'y soustraire.

Pour la CFTC Cadres, la géolocalisation ne doit en aucun cas devenir la norme. Elle serait d'ailleurs en totale **contradiction avec l'autonomie et la liberté dont disposent la majorité des cadres dans l'organisation de leur travail**.

> Sur les problèmes soulevés plus particulièrement par la **messagerie électronique**. Le courriel occupe désormais une place prépondérante dans les entreprises. La surcharge informationnelle, l'envahissement du travail dans leur sphère privée provoquent stress et frustration chez les salariés, qui ne parviennent pas à maîtriser ce flot d'informations grandissant.

Selon une enquête du Credoc réalisée en novembre 2013, les trois quart des cadres se connectent pour des raisons professionnelles le soir, le week-end ou en vacances.

Compte tenu des risques que cette situation comporte pour la santé des salariés, la CFTC estime qu'il est impératif d'imposer un droit à la déconnexion.

La déconnexion des messageries électroniques doit être imposée en dehors des heures de travail (soir, week-end, vacances, RTT ou plus généralement toute absence donnant lieu ou non à indemnisation). Les chartes, qui n'édicte pas de norme impérative, ne suffisent pas : la déconnexion ne doit pas reposer sur un droit d'option du salarié - car il pourrait ne pas être en mesure d'exercer ce droit - ni sur de simples règles générales de bonne conduite.

L'employeur, sur qui repose une obligation de résultat en matière de santé des salariés, doit garantir l'effectivité du droit au repos.

Les entreprises qui sollicitent, directement ou indirectement, leurs salariés en dehors du temps de travail via leur messagerie électronique contreviennent à la réglementation sur le temps de repos quotidien et hebdomadaire, le paiement et la déclaration du temps de travail.

Rappelons que les conséquences peuvent être lourdes pour l'entreprise (paiement des heures supplémentaires, indemnisation pour les éventuels repos compensateurs non pris, dommages et intérêts pour le non-respect des durées maximales de travail quotidiennes et hebdomadaires, dommages et intérêts compte tenu des risques que ces dépassements comportent pour la santé des salariés et du trouble qu'ils peuvent apporter à leur vie personnelle).

Sur ce point, un rapprochement peut être fait avec la jurisprudence de la Cour de cassation relative aux conventions de forfait en jours de travail.

> S'agissant enfin de **l'utilisation des TIC par les syndicats et les représentants du personnel, elle reste subordonnée à l'existence d'un accord d'entreprise**. La CFTC regrette que cette faculté ne soit pas davantage répandue dans les entreprises. Elle souhaite une modification de la réglementation pour que les IRP puissent recourir aux TIC, y compris en l'absence d'accord collectif. Cette mesure s'impose d'autant plus avec la mise en place de la base de données unique si elle est établie sous format électronique (elle ne présenterait que peu d'intérêt sur support papier). Il faut que son contenu puisse être enrichi et que ses conditions d'accès puissent être élargies par accord.



FO Cadres

FO-Cadres est attachée au progrès technique. Elle demeure toutefois attentive aux impacts des évolutions technologiques dans le monde du travail et tout particulièrement sur la santé physique et psychique des salariés. Le sujet du numérique est de ce point de vue un enjeu majeur, un nouveau champ revendicatif.

Le numérique est un sujet qui va bien au-delà de la simple question d'internet et des jeux vidéo. Son développement bouscule les cadres traditionnels du travail et contribue à faire voler en éclat les repères traditionnels dans le mode du travail.

Ainsi en va-t-il des rythmes de vie qui s'individualisent de plus en plus, et où chacun cherche à articuler au mieux les activités rémunératrices, le temps consacré à des passions ou des engagements et le temps familial. Plus généralement on observe également le développement du travail «à distance» et ce même lorsqu'on est inséré dans une communauté de travail. La distinction entre travail salarié et indépendant, activités associatives, bénévolat, formation, etc., se brouille. Sans compter l'impact sur les espaces et les collectifs de travail, mais aussi sur la formation et la recherche d'emploi «tout au long de la vie», dont on attend plus de mobilité et de transversalité, pour pouvoir plus aisément changer de métier ou exercer plusieurs activités à la fois. Tout cela avec le souci que ces parcours et trajectoires professionnelles de moins en moins rectilignes soient les plus sécurisés possibles.

Le contrôle et la mesure du temps de travail n'ont rien d'étranger au monde du travail. En revanche l'évolution des technologies nous oblige à bien plus de vigilance tant les risques d'atteintes aux libertés individuelles et collectives sont grands. C'est le cas avec le développement du contrôle des horaires de travail via la mise en place de système biométrique. **Pour FO-Cadres un dispositif biométrique destiné à contrôler les horaires de travail porte une atteinte disproportionnée aux libertés individuelles ; un classique système de badge doit suffire.**

Une série de scandales ont induit une focalisation sur la délinquance des cadres. Attaquées sur leur moralité, les entreprises ont développé des principes d'action, s'articulant autour d'une offre éthique aux clients et aux actionnaires et d'exigences internes traduites en codes de bonne conduite. Au fil des années, les chartes et codes sont devenus des outils managériaux de normalisation de l'ensemble des relations sociales dans l'entreprise. L'arsenal d'instruments de contrôle ainsi déployé plus encore à l'ère du numérique pèse sur les salariés. Certaines entreprises ou filiales étrangères entendent même procurer à leurs salariés un dispositif d'alerte professionnelle (whistleblowing) pour leur permettre de dénoncer les délits financiers dont ils auraient connaissance. L'alerte professionnelle ne saurait cependant prendre le pas sur les dispositifs réglementaires en vigueur, au risque de voir se développer des outils managériaux internes aux entreprises susceptibles de conduire à des formes de soumission, à des contrôles liberticides, voire à des pratiques calomnieuses ou de délation, sans possibilité pour les cadres de s'opposer au traitement des données les concernant. **Pour FO-Cadres, il faut veiller à ce que les conditions de mise en œuvre de tels dispositifs ne soient disproportionnées au regard des objectifs poursuivis et des risques.**

FO-Cadres recommande de limiter le principe de ces alertes professionnelles à des domaines précis comme ceux relevant du champ comptable, financier, bancaire et de lutte contre la corruption, sous réserve que toutes les précautions soient prises dans le traitement des données.

Défendre le droit au repos

FO-Cadres s'oppose avec force à toute remise en cause de la durée légale du travail à 35 heures et au chantage à l'emploi qui est exercé pour augmenter les horaires et remettre en cause les accords RTT. La régulation du temps de travail des cadres nécessite une approche globale en termes de charge et de rythme de travail. Aussi FO-Cadres revendique un meilleur encadrement des forfaits jours par des accords collectifs négociés prévoyant des dispositions de nature à assurer la protection de rythme de vie, la santé et de la sécurité des cadres.

Les accords doivent déterminer le plus précisément possible les cadres qui peuvent être soumis à ce type de forfait en définissant l'autonomie par des critères stricts et ceci afin d'éviter l'extension des forfaits jours. Les accords doivent également fixer le même plafond pour le nombre de jours travaillés dans l'année et le nombre maximal de jours travaillés, soit 218 jours dans le secteur privé.

L'amplitude journalière maximale de travail doit être fixée à 10 heures par jour et non à 13 heures comme le prévoit la loi ; de même l'accord peut prévoir une amplitude hebdomadaire de 48 heures maximum par semaine et non 78 heures comme cela est actuellement possible. Enfin, la majoration de salaire par jour supplémentaire travaillé doit être équivalente à celle du régime des heures supplémentaires.

Renforcer la prévention des risques psychosociaux au travail

Pour FO-Cadres, la démarche de prévention collective est impérative pour réduire les sources de stress dans l'entreprise et doit agir directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales. Un engagement qui doit également intégrer la réflexion liée aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Très largement utilisées par les cadres, elles entraînent une accélération des rythmes de travail, ainsi qu'une porosité entre vie professionnelle et vie privée. Ainsi, le travail ne se limite plus ni à un espace donné ni à un temps précis. Les horaires déjà très chargés des cadres explosent et deviennent difficilement quantifiables en dehors de la sphère professionnelle. Les repères traditionnels disparaissent et une nouvelle catégorie de cadres « sans bureau fixe » est en train de se créer.

Pour FO-Cadres, il est nécessaire d'apporter des garanties collectives concrètes aux cadres et sortir du seul diagnostic des risques psychosociaux. Aux côtés des démarches de prévention et d'action pour permettre de mieux intégrer la problématique de la santé au travail, **FO-Cadres revendique la mise en place d'un système plus coercitif notamment sur le plan financier pour les entreprises ne prenant pas les dispositions nécessaires pour réduire les différentes sources de souffrance et de pénibilité au travail.**

Une démarche de prévention qui passe également par l'amélioration des dispositifs de formation de l'ensemble des managers et tout particulièrement des cadres dirigeants afin d'y intégrer la conduite des hommes, la gestion des équipes, comme les comportements managériaux mais également les études d'impact de la digitalisation des activités professionnelles. FO-Cadres condamne la dérive conduisant à remettre en cause le rôle clé des Comités d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) des entreprises notamment pour appréhender les impacts du numériques sur les conditions de travail.

Réguler l'usage des TIC pour protéger la santé et la vie privée au travail

FO-Cadres exige que les Institutions Représentatives du Personnel conservent toutes leurs prérogatives au sein des entreprises (respect du droit du travail, veiller à la santé et à la sécurité des salariés, au respect des règles d'hygiène et de sécurité...) qui, associées à un statut protecteur notamment en matière de licenciement, leur permet d'agir légitimement (droit d'alerte). Pour FO-Cadres l'employeur ne peut placer les cadres et ce, individuellement, au cœur des dispositifs de chartes éthiques et code de bonne conduite et évincer les IRP de leurs missions.

FO-Cadres réaffirme que les IRP sont les seuls garants du respect des droits fondamentaux, de la lutte contre le harcèlement et de toutes formes de discrimination, de l'exercice plein et entier des libertés individuelles et collectives. Dans les entreprises, le rôle des Institutions Représentatives du Personnel doit être renforcé pour assurer le suivi et le contrôle de ces chartes.

FO-Cadres défend l'utilisation maîtrisée du télétravail. Porté par l'évolution des technologies, le télétravail connaît un essor dans de nombreux secteurs. Si le télétravail permet de réduire les temps de déplacement et de favoriser une meilleure articulation entre la sphère privée et la sphère professionnelle, il peut à contrario être rapidement à l'origine de nouvelles contraintes. Le sentiment de gain de temps et de diminution du stress, lié au temps de trajet, peut renforcer l'isolement du télétravailleur et laisser place à un accroissement de la charge de travail, de la fatigue et du stress.

Pour FO-Cadres le télétravail et ses enjeux ne peuvent donc être ni ignorés ni sous-estimés. Il faut défendre le développement d'un télétravail régulé et protecteur compatible avec des garanties collectives spécifiques (conditions et temps de travail, droits collectifs, prise en charge par l'employeur de l'équipement...) et conciliant progrès technique et épanouissement humain.

FO-Cadres défend le droit à la déconnexion comme possibilité offerte aux salariés de reprendre la main sur la gestion de leur temps de travail et de limiter le surinvestissement dans la sphère professionnelle. Celui-ci ne doit pas être confondu avec le droit au repos.

Lutter contre la tyrannie des évaluations 2.0

FO-Cadres condamne la dérive des outils gestionnaires et l'application « techniciste » de la transition numérique à des fins de rationalisation économique. FO-Cadres appelle à un examen critique de ces derniers. Cet examen doit être l'occasion de pointer les dysfonctionnements liés aux organisations du travail et aux modèles managériaux. FO-Cadres revendique la suppression des politiques managériales basées notamment sur le « ranking » (classement des salariés).



UGICT-CGT

L'UGICT-CGT est présente et intervient pour construire de nouveaux droits:

Le 17ème Congrès de l'UGICT-CGT, tenu en mai 2014, a décidé de s'emparer de ces enjeux liés au numérique et au travail. Avec notre conférence de presse du 4 septembre 2014, nous avons médiatisé et engagé la campagne nationale, liant droit à la déconnexion et réduction effective du temps de travail. Nous avons organisé un séminaire de formation pour les IRP le 15 octobre au siège de la CGT, et doté les organisations CGT d'outils pour mener la campagne sur le terrain. Notre objectif est d'obtenir l'encadrement de l'usage des TIC, ainsi que de nouveaux droits collectifs, sur lesquels chaque salarié-e-s puisse s'appuyer.

La révolution numérique, en ouvrant une nouvelle ère, nous donne en même temps l'opportunité de revisiter et réinterroger : notre modèle de production, notre modèle de management, notre rapport au travail, notre modèle d'organisation du travail.

La CGT et son UGICT souhaitent s'emparer de cette révolution numérique pour ouvrir de nouveaux horizons, en inscrivant cette évolution majeure du monde d'aujourd'hui, dans le sens du progrès économique, social et environnemental.

Les technologies n'ont pas de conscience. Pouvons-nous rester sur l'élaboration et la maîtrise seulement professionnelle de ces outils ? La question de la finalité et du sens de l'utilisation de ces outils ne méritent-elles pas d'être examinées ?

« Dès le plus haut niveau du management des entreprises et des administrations françaises, le partage des orientations stratégiques est problématique comme il ne l'est dans aucun autre pays de l'étude ». Dans son édition 2014, du programme « A l'écoute des français au travail », Capgemini Consulting pointe une problématique spécifique à la France. Seulement 20 % des cadres dirigeants français voient dans les outils numériques un facteur très positif pour la performance de leur organisation. Contre près ½ en Espagne ; et plus de ½ en Allemagne, Angleterre, EU, Brésil, Chine.

Au regard de cette spécificité des entreprises françaises par rapport à leurs homologues étrangères, ne serait-il pas plus efficace de construire la stratégie avec le management ?

L'ère numérique n'est-elle le moyen de rapprocher les équipes dirigeantes des managers en réinventant le fonctionnement du dialogue managérial dans les entreprises ?

En particulier, le rôle contributif des cadres et la place du management de proximité ne sont-ils pas à réactualiser et à redynamiser ?

Pour être réussie, la mutation numérique des entreprises et des administrations a besoin d'un consensus fort autour d'un projet le plus largement partagé. La prise en compte des aspirations des salariés et le rôle des organisations syndicales s'annoncent comme prépondérant pour aboutir à ce projet partagé.

Les propositions de l'UGICT-CGT

1. Encadrer l'usage des TIC pour protéger le repos et la vie privée

- Instituer une négociation obligatoire dans chaque entreprise sur l'utilisation des outils numériques. Cette négociation devra notamment prévoir des plages de trêve de mails, les modalités de répartition de la charge de travail des salariés absents ou en congé.
- Interdiction que le salarié puisse être récepteur d'une sollicitation professionnelle durant ses temps de repos :
 - compléter le Code du Travail et préciser que les 11 h de repos consécutifs quotidien et les 35 h hebdomadaires signifient que le salarié ne doit pas recevoir de sollicitation/information d'ordre professionnel ;
 - rendre obligatoire l'adoption dans chaque entreprise ou administration d'un accord garantissant ce principe instituant une « trêve des mails » sur des plages horaires définies correspondant au moins aux durées minimum de repos ;
 - compléter la législation sur le travail de nuit et le dimanche en interdisant l'envoi de sollicitation/information professionnelle la nuit ou le dimanche pour les salariés dont le contrat de travail ne prévoit pas de travail de nuit ou le dimanche.

- Augmenter la durée minimale de repos consécutif quotidien.
- L'obligation de justifier, majorer ou compenser le travail de nuit ou le dimanche.
- Conformément à la réglementation européenne, le temps d'astreinte doit être distinct du temps de repos.

2. Garantir le décompte, la rémunération et/ou récupération de toutes les heures effectuées

- Instauration de l'obligation de présenter au CE au moins une fois par an une évaluation du temps de travail de l'ensemble des salariés par catégorie socio-professionnelle et secteur (y compris les salariés au forfait). Cette évaluation pourrait par exemple être intégrée au bilan social.
- Présentation au CE de la synthèse des données sur la charge de travail des salariés présentées au CHSCT et des entretiens individuels.

3. Réglementer les forfaits-jours

L'insécurité juridique est aujourd'hui très importante pour les forfaits-jours, la loi étant en contradiction explicite avec la jurisprudence. Elle doit évoluer au plus vite et garantir notamment :

- le respect des durées maximales de travail quotidiennes et hebdomadaires ;
- la référence à une durée horaire pour assurer une rémunération équitable ;
- des dispositifs garantissant la santé du salarié et le contrôle du respect de ces dispositions, sous la responsabilité de l'employeur.

Pour cela, nous proposons les dispositions suivantes :

- La suppression de l'article L.3121-48 pour garantir que les dispositions concernant les durées maximales de travail quotidienne et hebdomadaire s'appliquent aux salariés en forfaits jours.
- un contrôle du temps de travail sur la base d'un système déclaratif. Les modalités adaptées à chaque situation concrète (supports à utiliser, justifications à présenter en cas de contestation par la hiérarchie, etc.) sont à négocier par entreprise, sur la base d'accords de branche. Nous proposons que le nombre d'heures effectuées fasse l'objet d'un décompte chaque trimestre, pour laisser de la souplesse à l'organisation tout en protégeant la vie privée et la santé des individus.
- la mise en place d'un suivi collectif de la charge réelle de travail sous le contrôle des IRP et la responsabilité de l'employeur.
- un système d'alertes en cas de dépassement des seuils de travail maximum (10 h de travail en une seule journée et 48 h en une seule semaine où 44 h sur 12 semaines). Dès le dépassement, même occasionnel, des seuils maximaux fixés, un système d'alerte doit être déclenché et une enquête diligentée afin de savoir pourquoi les salariés effectuent une durée excessive de travail.
- l'indication d'un horaire hebdomadaire de référence (bien en dessous du seuil maximum des 48 h) correspondant au salaire forfaitaire du cadre.
- conformément au Code du Travail, le travail le dimanche doit rester exceptionnel, et être majoré et/ou compensé.
- au-delà de cet horaire hebdomadaire de référence, les dépassements d'heures doivent faire l'objet d'une majoration de la rémunération et ouvrir droit à un repos, en sus des jours acquis au titre de la réduction du temps de travail.

4. Réglementer le télétravail

Faire basculer tous les télétravailleurs non reconnus dans le cadre du télétravail

Tous les salariés (y compris ceux qui sont en forfaits-jours) qui effectuent « un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication »(cf. définition du télétravail à l'article L.122-9 du Code du Travail.) doivent être considérés comme des télétravailleurs et bénéficier de l'ensemble des protections prévues par la loi (voir plus haut). Ces protections doivent être étendues aux salariés nomades.

Compléter la législation du télétravail par :

- la présomption de qualification d'accident du travail de tout accident intervenant pendant l'exercice du travail ;
- une obligation de mettre en place un décompte des heures effectuées par le salarié et une évaluation de la charge de travail ;
- les heures effectuées de nuit ou le week-end doivent être justifiées et majorées permettant une récupération ou un paiement supplémentaire ;
- la prise en charge du matériel de bureau (siège ergonomique, bureau) ;
- l'interdiction de définir des plages horaires où le salarié peut être contacté par son employeur supérieures au temps de travail du salarié ;
- la mention sur le Registre Unique du Personnel du télétravail.

5. Mettre en place une réglementation encadrant les déplacements professionnels

- Durant les déplacements professionnels, le temps de transport doit être considéré comme du temps de travail (70 % des cadres disent travailler pendant leurs trajets).
- En cas d'accident pendant l'exercice des missions il est présumé avoir la qualification d'accident du travail quelque soit le lieu où il s'est produit.
- La compensation de la sujétion que représente le déplacement et le découchage doit être prévue par accord de branche et d'entreprise.
- La prise en charge de l'ensemble des frais de déplacement par l'employeur.

Visuels de la campagne de l'UGICT-CGT



Annexe 12 : Focus sur les pratiques des entreprises en Allemagne

Contribution du **Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab**

Hochschule Pforzheim / Pforzheim University Human Resources Competence Center

Utilisation de courriels : l'Allemagne hésite à réglementer !

La communication par courriels est très répandue en Allemagne et n'arrête pas d'augmenter. En même temps, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, le management de la santé au travail des employés et l'augmentation des cas de maladies dues à des raisons psychiques sont des sujets de plus en plus présents dans les médias, les discussions scientifiques, politiques et autres. Le phénomène du burn-out a déjà fait la une dans de nombreux journaux et marqué beaucoup de débats télévisés.

Pratiques de quelques grandes entreprises

Volkswagen

C'est dans ce contexte que l'annonce du **Groupe Volkswagen**, en 2011, de déconnecter les serveurs pour les salariés non-cadres d'un site important a été accueillie avec beaucoup d'intérêt en Allemagne mais aussi dans d'autres pays.

Certains médias, en Allemagne comme à l'étranger, ont laissé entendre que l'ensemble des salariés de l'entreprise était concerné par une non accessibilité à leur messagerie en dehors des horaires de travail habituels.

Il ne s'agit que des salariés non cadres sur un site de production

Les réactions des autres entreprises allemandes ont néanmoins été très réservées. Même Volkswagen n'a rien fait pour communiquer d'avantage sur ce sujet. A ce jour, il n'y existe pas de règlement interne généralisé.

Daimler

Le **Groupe Daimler** a présenté fin 2012 son initiative « Life Balance » qui permet, entre autres, depuis janvier 2013, aux employés de faire effacer les courriels qu'ils reçoivent pendant leurs vacances.

L'expéditeur reçoit un message lui signalant ce fait et lui proposant de prendre contact avec une autre personne qui est nommée. Daimler communique beaucoup sur ce projet baptisé « Mail on holidays » qui lui permet aussi d'améliorer son image d'employeur responsable.

BMW

Le constructeur automobile **BMW** a passé un accord avec les représentants des salariés prévoyant que les heures de travail effectué hors du bureau seront comptabilisées dans le temps de travail contractuel.

Cette initiative collective du comité d'entreprise et de la direction reconnaît le travail mobile comme partie intégrante du travail normal et permet aux 79000 salariés de choisir eux-mêmes de façon autonome comment organiser leur temps de travail.

En effet, les serveurs du groupe permettent aux salariés de déclarer des heures travaillées en dehors des créneaux habituels, en soirée ou le week-end.

Cette initiative vise à profiter du gain de flexibilité des TIC sans nuire à la qualité de vie des salariés en leur permettant de compenser les heures de télétravail par des congés et des horaires aménagés. Ces dispositions sont associées à un droit à la « non-accessibilité », autorisant les salariés à ne pas répondre à une sollicitation en dehors du bureau au-delà d'une certaine limite.

Bosch

Le groupe multinational **Bosch** a passé un accord avec le comité d'entreprise concernant le travail en dehors de l'entreprise. Auparavant, une enquête a été réalisée auprès des salariés. La majorité a déclaré vouloir adapter les heures de travail aux besoins personnels. De plus, seulement une partie minime se sentait stressée par des courriels qu'elle reçoit quand la journée de travail est terminée.

Le comité d'entreprise a accepté un compromis qui prévoit que toutes les heures de travail en dehors de l'entreprise soient prises en compte. Une liste de points à vérifier par de potentiels travailleurs à domicile a été établie pour permettre aux employés de juger eux-mêmes si cette forme de travail peut leur convenir. Les serveurs restent connectés 24 heures sur 24 ce qui rend possible l'accès flexible aux moyens de communication.

Point de vue des autorités fédérales, organisations syndicales et des partis politiques

La ministre fédérale du travail Ursula von der Leyen a souligné en 2012 l'importance de pouvoir se reposer sans être interrompu après la fin de la journée de travail.

Le comité du puissant syndicat IG Metall a lancé une offensive dans les médias au cours de l'été 2012 pour une "**Anti-Stress-Verordnung**", c'est-à-dire une loi contre le stress au travail. Cette proposition n'a pas été reprise par la ministre chrétienne-démocrate, mais soutenu par le parti social-démocrate (SPD) et bon nombre d'hommes politiques.

Dans le cadre de l'accord de coalition passé entre le SPD et le CDU (parti chrétien démocrate), les partenaires sociaux sont appelés à améliorer les droits des salariés en vue d'un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, le droit à la déconnexion étant explicitement donné comme exemple.

Pendant ce temps, le gouvernement allemand n'a pas encore vraiment fait avancer le projet d'une « *Anti-Stress-Verordnung* » qui est toujours discutée par les partenaires sociaux.

La ministre fédérale en charge du dossier, la sociale-démocrate Andrea Nahles, a remis le sujet en débat public en août 2014.

Annexe 13 : Focus sur le cadre juridique au Brésil

Note rédigée par d'Andréia Delassus (ORSE)

L'utilisation des outils numériques de communication en dehors de la journée de travail peut générer le paiement d'heures supplémentaires au Brésil

Les smartphones, notebooks, tablettes et d'autres outils numériques sont utilisés couramment en dehors de la journée de travail, y compris au Brésil. Une étude réalisée par l'ASAP (Cabinet de conseil en recrutement de managers) publiée par le journal Folha de São Paulo en novembre 2012, informe que plus de 50% des salariés brésiliens répondent à leurs emails professionnels pendant les vacances et que 80% d'entre eux sont contactés par SMS par l'entreprise pendant leurs jours de congé.

Mais, comment réguler cette nouvelle façon de travailler avec un Code du travail qui date des années 1940? C'est en voulant répondre aux fortes pressions syndicales qu'en décembre 2011, la Présidente Dilma Rousseff a promulgué la loi 12.551 qui distingue le travail effectué dans l'entreprise et le travail effectué au domicile du salarié ou en mobilité. Cette nouvelle loi modifie l'article 6 du Code du Travail (CLT) et précise que l'usage des outils numériques comme moyen de management, de contrôle et de supervision par l'employeur est équivalent, du point de vue juridique, à des consignes passées directement au salarié.

Réactions après le changement de l'article 6 du Code du Travail

Néanmoins, les discussions ont été nombreuses en ce qui concerne le droit au paiement des heures supplémentaires et des primes salariales pour le système d'astreintes résultant de l'utilisation des outils de communication à distance.

Pour la CNI (Confédération Nationale de l'Industrie, i.e. la confédération patronale brésilienne), l'intention du législateur, en 2004, qui a conduit à la modification du Code du travail, était seulement de réguler le travail à distance. Mais la nouvelle formulation du Code du Travail crée des incertitudes au plan juridique.

Selon Dr. Mami Ueno, assesseur juridique de l'Assepro (Association des entreprises privées dans le domaine de systèmes d'information), ce changement du Code de Travail peut générer des demandes abusives d'heures supplémentaires, sur la base d'éléments transmis par le salarié, sans que l'employeur soit en capacité de prouver le contraire.

Nouvelle rédaction pour préciser les conditions d'utilisation des outils numériques dans les entreprises

Compte tenu des diverses réactions sur le texte de loi 12.551, en septembre 2012 le Tribunal Supérieur du Travail (TST) qui a compétence pour interpréter les textes, a précisé dans une nouvelle rédaction (« súmula » n°428), le terme d'astreinte.

Le changement concerne le fait que l'on considère comme astreinte « l'état de disponibilité » (« estado de disponibilidade ») et non uniquement l'utilisation des outils numériques fournis par l'entreprise au salarié. En ce qui concerne les heures supplémentaires, selon le bureau d'avocats Veloso de Melo, rien n'empêche que celles-ci soient réalisées à distance, même si la personne n'est pas en période d'astreinte. Si le salarié est sollicité par mail ou téléphone pendant la période de repos, le temps que celui-ci a passé pour répondre à la demande devra être rémunéré par l'entreprise.

Le Tribunal Supérieur du Travail (TST) distingue deux situations :

- L'état d'astreinte : « une fois celui-ci caractérisé, le salarié aura droit à une rémunération d'un tiers du salaire/heure multiplié par le nombre d'heures pendant lesquelles il est resté à disposition ».
- Les heures supplémentaires : « si le salarié est contacté pour effectuer un travail, il a le droit à recevoir des heures supplémentaires pour le temps de travail réalisé ».

Article 6 du Code du Travail et « Interprétation » n° 428 du Tribunal Supérieur du Travail

(Traductions libres de l'ORSE)

Article 6 du Code du Travail (CLT) – Décret-Loi 5.452 du 1er mai 1943

Il n'y a pas de distinction entre le travail réalisé dans l'établissement de l'employeur, celui exécuté au domicile de l'employé ou celui réalisé à distance, à condition que la relation de travail soit caractérisée. (Nouvelle rédaction à la loi n°12551, 2011)

Paragraphe unique

Le recours aux outils de communication numériques est équivalent, d'un point de vue juridique, aux moyens humains et directs de management, de contrôle et de supervision du travail d'autrui. (Inclus par la loi n° 12551, 2011)

CLT - Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943

Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. (Redação dada pela Lei nº 12.551, de 2011)

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (Incluído pela Lei nº 12.551, de 2011)

Source : <http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10766164/artigo-6-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>

« Interprétation » n°428 du Tribunal Supérieur du Travail (TST) Application de la condition d'astreinte sur la base de l'Art. 244, §2 du Code du Travail (CLT) (texte modifié lors de la réunion de la Cour plénière tenue le 14/09/2012) - Res 185/2012, DEJT sorti en 25, 26 et 27/09/2012.

- I. L'utilisation d'outils numériques de communication fournis par l'entreprise à l'employé, ne peut pas se caractériser en soi comme une situation d'astreinte.
- II. Il est considéré que l'employé est dans une situation d'astreinte, si à distance et soumis à un contrôle de l'employeur - par des outils de communication numériques - l'employé reste de garde et peut recevoir à tout moment sollicitation pendant la période de repos.

Súmula nº 428 do TST

SOBREAVISO APLICAÇÃO ANALÓGICA DO ART. 244, § 2º DA CLT (redação alterada na sessão do Tribunal Pleno realizada em 14.09.2012) - Res. 185/2012, DEJT divulgado em 25, 26 e 27.09.2012

- I. O uso de instrumentos telemáticos ou informatizados fornecidos pela empresa ao empregado, por si só, não caracteriza o regime de sobreaviso.*
- II. Considera-se em sobreaviso o empregado que, à distância e submetido a controle patronal por instrumentos telemáticos ou informatizados, permanecer em regime de plantão ou equivalente, aguardando a qualquer momento o chamado para o serviço durante o período de descanso.*

Source : http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_401_450.html#SUM-428

Du meilleur usage des outils de communication numérique dans les entreprises

Si les outils de communication électronique offrent de nombreuses potentialités techniques et organisationnelles, ils conduisent aussi à une profonde mutation des systèmes d'organisation des entreprises. Les outils se sont imposés à leurs utilisateurs (salariés notamment) sans une réelle appropriation de leur part.

Ce guide est à destination des salariés, managers, Directions des Ressources Humaines (DRH), institutions représentatives du personnel, Directions des Systèmes d'Information (DSI) et chefs d'entreprise.

Enjeux

Différents travaux mettent en avant une ambivalence des outils numériques. Ils ont, certes, des effets positifs mais aussi des effets contraignants, et notamment :

- Remise en cause de la séparation entre vie personnelle et activité professionnelle
- Culture de l'urgence et de l'immédiateté
- Surcharge de travail liée, entre autres, au sentiment de devoir gérer trop d'informations en un minimum de temps
- Tension dans les relations managériales.

Contenu

Ce guide donne des éléments de méthode pour structurer une véritable politique de gestion des outils numériques qui peut passer par :

- L'établissement d'un diagnostic
- L'implication des partenaires sociaux
- La rédaction d'une charte ou d'un guide de bon usage des outils numériques
- L'exemplarité des dirigeants
- Un questionnement des outils numériques dans les relations salariés/clients.



Aucune reproduction, même partielle, autre que l'une de celles prévues à l'article L 122-5 du Code de la Propriété intellectuelle ne peut être faite de ce document sans l'autorisation expresse de l'ORSE.