



CONTROVERSE

592

Sous la responsabilité de Jérôme Porta, Professeur à l'Université de Bordeaux
et Tatiana Sachs, Maître de conférences à l'Université Paris-Ouest Nanterre La Défense

Le droit à la déconnexion : une chimère ?

Véritable auberge espagnole, la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels marque l'entrée, dans le Code du travail, d'un droit à la déconnexion. Très remarquée, cette entrée est le fruit d'une longue maturation à laquelle ont contribué les partenaires sociaux et les experts. Ainsi, le rapport remis par Bruno Metling en septembre 2015 a assurément préparé les esprits à l'avènement d'un droit à la déconnexion. S'il faut prendre au sérieux l'énonciation d'un tel droit, cette dernière, à l'évidence, ne suffit à le rendre effectif. À cet égard, le droit à la déconnexion n'échappe pas aux questionnements inhérents à la proclamation de tout droit de créance : qu'en est-il de son effectivité ? Autrement dit, le droit à la déconnexion est-il une chimère ? Une telle interrogation appelle deux ordres de réponse. Le premier, juridique, conduit à mettre en avant ce que présuppose l'effectivité de ce droit : une juste compréhension de l'opposition entre vie personnelle et vie professionnelle, ainsi que la reconnaissance d'un devoir de déconnexion de l'employeur. Telle est la proposition vigoureuse de Chantal Mathieu, maître de conférences à l'Université de Franche-Comté. Le second registre de réponse est davantage opérationnel. C'est précisément sur cet aspect que porte la contribution de Marie-Madeleine Péretié et Alex Picault, tous deux membres de l'ARACT (Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail) Île-de-France qui appartient au réseau piloté par l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et dont l'impact du numérique sur les conditions de travail constitue l'un des projets prioritaires. Forts des expériences menées auprès des entreprises, les auteurs défendent la nécessité de formaliser des outils de mise en œuvre du droit à la déconnexion. Reposant sur des expertises et des points de vue fort différents, les deux contributions se rejoignent lorsqu'il s'agit de souligner un risque : celui de faire porter au seul salarié la responsabilité de la réalité de la déconnexion.

Pas de droit à la déconnexion (du salarié) sans devoir de déconnexion (de l'employeur)

Chantal Mathieu, Maître de conférences à l'Université de Franche-Comté

Formellement, la loi du 8 août 2016 ne consacre pas un « droit à la déconnexion » mais elle le présuppose puisque les articles L. 2242-8, L. 3121-64 et L. 3121-65 du Code du travail évoquent l'obligation de prévoir les « modalités d'exercice du droit à la déconnexion ». L'objectif poursuivi

est ensuite identifié. Il s'agit « d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale ». La formule est curieuse même si elle est devenue de style (v. ainsi le nouveau titre de la section 1 du chapitre II, titre IV, livre 1: « Congés d'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale »). Curieuse, car il est difficile de croire que la vie familiale n'est pas une composante de la vie personnelle. Curieuse aussi, car les temps de repos et congés ne sont pas des objectifs en soi. En revanche, ils sont garants non seulement du respect de la santé mais encore de la vie personnelle du salarié. Il faut dès lors comprendre que le droit à la déconnexion répond à deux logiques essentielles mais différentes: la santé et la vie personnelle.

Le « droit » dont il est question n'est donc pas né avec l'ère du numérique. Il faut pour s'en convaincre préciser ce que recouvre la vie personnelle. Le salariat n'étant pas l'esclavage, la subordination est nécessairement limitée. La vie personnelle désigne ainsi la sphère qui échappe au pouvoir de l'employeur. Dans cet espace d'autonomie, le salarié redevient un individu libre de ses choix et peut s'opposer à ce qu'une volonté étrangère lui dicte sa conduite. La Cour de cassation l'a plusieurs fois rappelé pour récuser le caractère fautif de l'attitude du salarié qui « coupe catégoriquement toute possibilité de contact avec ses collègues » (Soc. 15 juin 1999, Bull. civ. V, n° 279). La difficulté consiste à cerner les critères qui permettent de cerner cette sphère d'autonomie. Mais elle est aisément surmontée si on admet que la liberté est la règle, la subordination l'exception. Par conséquent, en identifiant la sphère professionnelle, on dessine en creux la vie personnelle. Toutefois,

« Le “droit à la déconnexion” n’est dès lors qu’un vocable moderne pour désigner une vieille idée: il existe une sphère où le salarié est libre de ses choix et où son employeur ne peut lui dicter sa conduite. À la “vie connectée au projet professionnel” s’oppose “la vie déconnectée” de ce même projet: vie professionnelle versus vie personnelle. »

la manière de penser la vie professionnelle n'est pas immuable et peut varier selon les époques. Dans l'entreprise industrielle, l'entrepreneur veut discipliner les temps et les lieux. La vie professionnelle se situe à l'intérieur de l'usine et le salarié performant est celui doté d'une qualification technique identifiée et qui réalise des objectifs dans ce cadre. Dès lors, il est assez intuitif d'assimiler la vie professionnelle à la vie au temps et lieu de travail. Mais dès lors que l'entreprise évolue vers une organisation en réseau, d'une gestion par objectif à une gestion par projet, que le salarié employable est celui qui possède une capacité d'engagement, de communication, d'aptitude à s'adapter à de nouvelles fonctions, la notion de vie professionnelle est profondément bouleversée. Elle n'est plus le temps passé à l'intérieur de l'usine ou du bureau, elle correspond à la période de connexion au projet professionnel. Or, dans un monde connexionniste, le cloisonnement des temps et des lieux s'effrite inévitablement (L. Boltanski et E. Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, 2^e éd., Gallimard, 2011). La compétence professionnelle s'appréciant par

l'aptitude à nouer des relations, les échanges de SMS, de mail, de « tweet » sur les réseaux sociaux en sont les corollaires nécessaires. Ce brouillage des frontières spatio-temporelles ne signifie pas que, juridiquement, la séparation du professionnel et du personnel n'a plus de sens. Le pouvoir est nécessairement limité et il demeure une sphère où il ne peut s'exercer. Le « droit à la déconnexion » n'est dès lors qu'un vocable moderne pour désigner une vieille idée: il existe une sphère où le salarié est libre de ses choix et où son employeur ne peut lui dicter sa conduite. À la « vie connectée au projet professionnel » s'oppose « la vie déconnectée » de ce même projet: vie professionnelle *versus* vie personnelle.

L'innovation de la loi de 2016 ne porte donc pas sur la reconnaissance implicite d'un droit à la déconnexion mais sur les modalités de la séparation des projets professionnels et personnels. Le langage du droit n'est ici pas neutre. En usant de l'expression « droit à », le législateur oriente le projecteur sur le salarié, qui, en tant que titulaire, apparaît libre de s'en prévaloir. Mais la suite du texte s'appuie ensuite sur la grammaire du pouvoir. Il appartient à l'employeur d'engager chaque année une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail (C. trav., art. L. 2242-1). L'accord a pour objet de préciser « les modalités d'exercice du droit à la déconnexion » des salariés en général (C. trav., art. L. 2242-8), et des salariés au forfait jour en particulier (C. trav., art. L. 3121-64). À défaut d'accord, l'employeur « élabore » unilatéralement les règles permettant l'exercice de ce droit, après consultation du comité d'entreprise (et sans doute également du CHSCT). Ces règles prennent la forme d'une « charte » (C. trav., art. L. 2242-1). S'il ne fait aucun doute que ces textes alimentent le pouvoir normateur de l'employeur, une ambiguïté demeure sur la nature et donc le régime de la règle élaborée.

S'agit-il d'une adjonction au règlement intérieur ou d'un engagement unilatéral ? En toute hypothèse, il ne pourra pas s'agir d'une vague déclaration d'intention, sans valeur contraignante puisqu'il s'agit d'assurer « le plein exercice » (C. trav., art. L. 2242-8) d'un droit du salarié en partie orienté vers la protection de sa santé. L'absence d'une charte en mesure de remplir cet objectif pourrait remettre en cause la licéité d'une convention de forfait (Soc. 29 juin 2011, Bull. civ. V, n° 181) voire démontrer le non-respect de l'obligation de sécurité (Soc. 25 nov. 2015, n° 14-24.444). La mise à jour du pouvoir dans la mise en œuvre du droit à la déconnexion est importante car est ainsi rétablie la chaîne des responsabilités.

Reste à envisager les procédés permettant d'assurer la déconnexion au projet professionnel dans un monde réticulaire. L'employeur peut être tenté de maintenir une frontière spatio-temporelle entre vie professionnelle et vie personnelle. Quelques initiatives vont en ce sens, comme contraindre les salariés de laisser dans les locaux de l'entreprise, pendant leurs temps de repos, leurs outils de travail connectables. D'autres encore ont décidé le blocage des serveurs, à l'instar du constructeur Volkswagen où certains salariés ne peuvent plus recevoir de mails professionnels sur leur smartphone en dehors des heures de bureau. Reste que cette appréhension de la sphère d'autonomie du salarié pourrait bien se révéler contraire à ses objectifs. Retrouver 300 mails le lundi matin à 8 h à traiter en moins d'une heure peut être facteur de stress au travail. Interdire les outils connectés hors temps de travail peut renforcer l'inégalité entre les femmes et les hommes. Nombreuses sont les mères de famille qui ont désormais trouvé un équilibre en se connectant à distance au projet professionnel tout en suivant d'un oeil l'entraînement de foot de l'aîné ou en assistant à une réunion professionnelle le mercredi après-midi par visioconférence pendant la sieste du petit dernier. Si en revanche, le changement de paradigme est acté, la distinction entre vie personnelle et vie professionnelle ne peut plus (si même elle ne l'a jamais été) être axée sur des critères de temps et de lieu. Le droit du salarié à la déconnexion présuppose le devoir de poser des limites à la connexion au projet professionnel.

L'employeur doit par conséquent cerner le projet professionnel, c'est-à-dire évaluer la charge de travail, dans sa triple dimension : charge prescrite, réelle et subjective (voir à ce propos les travaux de l'ANACT). Il lui appartient de tenir compte du temps qu'impliquent la lecture, le tri, la réponse aux mails ou l'alimentation d'un réseau social. Le rapport Mettling mettait bien en exergue cette question essentielle de la mesure de la charge de travail. Réapparaissent avec force les deux objectifs de la déconnexion : la santé et la vie personnelle. On comprend alors mieux pourquoi la « charte » élaborée par l'employeur relève à la fois du règlement intérieur et de l'engagement unilatéral. Lorsqu'est en jeu la santé, l'obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur implique qu'il impose

« L'enjeu est de permettre aux salariés une gestion de ses différents projets pour que ceux présentant un aspect professionnel n'annihilent pas les autres. Le législateur laisse à l'employeur le choix des moyens. »

au salarié la déconnexion. La logique est alors exactement la même que le caractère obligatoire des huit semaines de congé maternité où aucune place n'est faite au libre arbitre de la salariée. L'employeur est tenu de veiller à la protection du corps, quelle que soit la volonté de la salariée (C. trav., art. L. 1225-29). Les références aux « actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques » ou « la régulation de l'utilisation des outils numériques » (C. trav., art. L. 2242-8) prennent ainsi tout leur sens. Lorsqu'est en jeu la vie personnelle, la discipline n'a plus sa place. Reste que l'employeur doit s'assurer que le pouvoir n'envahit pas la sphère d'autonomie. Il peut alors soit octroyer des prérogatives spécifiques au salarié, soit s'autolimiter. Les prérogatives peuvent prendre des formes très classiques comme un droit au refus pour le salarié ou encore du temps pour se consacrer à des projets exclusivement personnels. Ainsi, pour reprendre l'exemple de la maternité, la salariée a la faculté (et non l'obligation) de prendre seize semaines de congé, mais son choix étant juridiquement bien protégé, son « plein exercice » est possible. L'autolimitation du pouvoir est plus originale. L'enjeu est de permettre aux salariés une gestion de ses différents projets pour que ceux présentant un aspect professionnel n'annihilent pas les autres. Le législateur laisse à l'employeur le choix des moyens : par exemple, organiser le travail de manière à permettre une réorientation des mails vers des collègues disponibles lorsque le salarié est en congé ou que sa charge de travail est dépassée, définir des priorités, mettre en place un système d'échange de l'information évitant le chronophage « répondre à tous »... Est alors à l'œuvre une nouvelle manière de réguler le pouvoir, non plus par des obligations substantielles imposées par un tiers ou par des exigences de justification, mais par l'instauration de devoirs. Les modalités du devoir de

déconnexion doivent être identifiées à l'issue d'une procédure impliquant une négociation, et en cas d'échec, une discussion avec les représentants des salariés. Reste à cerner les conséquences d'une carence de l'employeur. La paralysie du pouvoir de direction (Soc. 5 mars 2008, Bull. civ. V, n° 46, SNECMA) comme du pouvoir disciplinaire (Soc. 15 juin 1999, préc.) sont des possibilités. La rémunération de la participation active du salarié au projet professionnel lorsque l'employeur n'a pas fixé de limite à la connexion pourrait être une voie à explorer. (Soc. 11 juin 2014, Bull. civ. V, n° 137 révélant que l'employeur ne saurait se contenter de déléguer au salarié le soin de s'assurer que sa durée du travail et sa charge de travail restent raisonnables). Le droit à la déconnexion présuppose donc bien, comme l'énonçait le rapport Mettling, un devoir de déconnexion. Mais contrairement à ce qui a parfois été avancé, ce devoir ne repose pas sur les épaules du salarié mais de l'employeur !

Le droit à la déconnexion répond à un besoin de régulation

Marie-Madeleine Péretié et Alex Picault, Membres de l'ARACT

Le 1^{er} janvier prochain, le droit à la déconnexion fera son entrée parmi les thèmes de négociation de la négociation nationale obligatoire (NAO). Ce « droit » à la française avait été brocardé dans les médias anglo-saxons lorsqu'il avait émergé dans le débat public il y a trois ans. Sans tomber dans le *french bashing*, exercice très pratiqué au-delà de nos frontières, on peut soulever certaines interrogations relatives à cette nouvelle obligation incombant aux entreprises. Est-elle vraiment réalisable ? N'est-ce qu'une chimère de plus imaginée par des législateurs toujours plus friands de réglementation ? L'observation de pratiques d'entreprises et l'accompagnement de certaines d'entre elles dans la mise en place de nouveaux outils du numérique livrent un enseignement : il y a une nécessité à poursuivre la réflexion sur les modalités de déconnexion et plus largement de l'usage des TIC.

I. - Rester connecté est source de stress

Le droit à la déconnexion n'est qu'un aspect d'un sujet plus large : le bon usage des TIC dans l'entreprise. Deux axes en particulier sont importants en matière de qualité de vie au travail et numérique : le stress lié aux emails, et la réduction des marges d'autonomie que l'usage de la messagerie peut provoquer, contrairement à ce qu'imaginent spontanément les cadres.

Depuis quelques années maintenant nous disposons de données solides qui ont permis d'identifier les risques en matière d'utilisation des TIC et de la messagerie. Il s'agit d'abord de la surcharge informationnelle manifestée par le syndrome de débordement cognitif ou *Cognitive Overflow Syndrom* (COS) : il décrit le stress des utilisateurs de messagerie électronique qui se plaignent d'être « noyés » sous les informations qu'ils jugent souvent inutiles, qu'ils ne parviennent pas à traiter et qui viennent s'empiler par-dessus le flot existant. Certains auteurs utilisent les notions d'« infobésité » afin de mettre l'accent sur l'aspect surcharge qui peut être de différentes natures : cognitive, sensorielle, communicationnelle ou de connaissances. Ce constat d'augmentation du volume et de la quantité d'informations à traiter est, par ailleurs, sous-évalué dans les déclarations. Le temps réel passé à gérer les messages peut être deux fois plus long que ce qu'estiment les utilisateurs (Créno *et al.*, 2013).

D'autres risques ont été décrits : l'interruption des tâches et le pouvoir d'attraction de la messagerie entraînent un phénomène de temps haché, un coût attentionnel important pour les salariés mais aussi un maintien de leur vigilance pour ne pas « passer à côté » d'un message important. Parallèlement, en raison de l'aspect prescriptif du message, l'utilisateur considère chaque demande formalisée par un message électronique comme une mise à jour des tâches à réaliser. Les urgences succèdent aux urgences. On voit bien le caractère intrusif de la messagerie et la nécessité de réguler son usage, d'autant plus quand elle est utilisée au domicile.

Dans la négociation, il est utile de comprendre aussi que la connexion permanente réduit l'autonomie au lieu de la souplesse perçue par ses utilisateurs. Comme souvent en matière de prévention des risques, ceux qui les subissent n'en sont pas forcément conscients. L'étude de Bretesché, Corbière et Geffroy en 2012 (« La messagerie, principal métronome des activités de cadres », *Nouvelle Revue du Travail*, vol. 1) livre un riche diagnostic :

- L'autonomie se montre contrainte par l'usage d'une technologie qui donne la mesure (le rythme) des tâches à réaliser.
- Le travail en flux tendu appliqué à la gestion de l'information implique une connexion permanente afin d'éviter la surcharge et le stockage d'information.
- L'usage de la messagerie contribue à transformer l'ordonnement temporel du travail des cadres même si ceux-ci restent maîtres du mode opératoire pour traiter ce flux.
- C'est l'engagement dans le flux et la capacité à le traiter en temps réel qui constituent la norme émergente.
- L'analyse des pratiques de travail montre que l'autonomie des cadres est fragilisée par la dynamique temporelle des événements induite par la messagerie, alors qu'ils ont souvent le sentiment inverse.
- De plus, la messagerie électronique peut être un moyen de contrôle du travail à distance. Elle accélère les rythmes de travail avec la possibilité d'envoyer un rapport, un plan de charge, etc.

Par ailleurs, une étude du *Futur Work Centre* réalisée en 2015 (« You've got mail! ») a identifié plusieurs facteurs qui influencent le stress ressenti face aux emails : le stress perçu augmente avec l'utilisation du *push* d'information (notifications des emails) ; le fait de recevoir ses messages directement sur son smartphone, ainsi que de laisser sa boîte de réception ouverte toute la journée ; le fait de consulter ses messages tôt le matin et tard le soir ; enfin le ton et le contenu des messages seraient un facteur de stress plus important que le volume en tant que tel. Dans cette perspective, Créno et Cahour (Triangulation des méthodes pour une analyse écologique de l'expérience vécue de gestion des emails chez des cadres surchargés. *In Actes de la 7^e Conférence EPIQUE*, 2016, p. 10-12) se sont intéressés aux messages problématiques. Ils définissent cinq types d'emails problématiques, c'est-à-dire difficiles à gérer et source de stress : ceux qui contiennent un contenu inadéquat, qui impliquent un effort d'interprétation, qui entraînent un travail supplémentaire à fournir dans l'urgence, ou encore qui comportent une attaque et de l'agressivité, inadéquat dans la forme. Ils concluent également que plus le nombre d'emails gérés augmente, plus le nombre de messages problématiques augmente lui aussi.

L'ensemble de ces observations conduit à prendre au sérieux l'avènement d'un droit à la déconnexion.

« Dans la négociation, il est utile de comprendre aussi que la connexion permanente réduit l'autonomie au lieu de la souplesse perçue par ses utilisateurs. Comme souvent en matière de prévention des risques, ceux qui les subissent n'en sont pas forcément conscients. »

II. - Un thème majeur pour la qualité de vie au travail

Le droit à la déconnexion est le fruit d'une construction juridique à plusieurs étapes. La « Loi Travail » d'août 2016, dans son article 55 ajoute un thème « droit à la déconnexion » à la négociation obligatoire annuelle « Égalité professionnelle et qualité de vie au travail (QVT) » prévue par la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen. Cette loi est elle-même la traduction législative des recommandations de l'accord national interprofessionnel « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » dit ANI QVT, signé par les partenaires sociaux le 19 juin 2013.

Cet accord précise notamment que l'un des éléments de la QVT est la possibilité de concilier vie privée et vie professionnelle. Dans cette optique, l'article 17 de l'accord promeut « 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 ». Pour ce faire il précise que « les entreprises 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 également « mettre en place des actions de sensibilisation sur le bon usage des TIC auprès des salariés et du management ».

C'est en fait exactement ce que rend désormais obligatoire la loi Travail d'août 2016. Son article 55 précise en effet que les entreprises doivent négocier « les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale ». Si elles ne parviennent pas à un accord sur ce point, il revient à l'employeur de rédiger une charte, distribuée à tous les salariés après avis des IRP, et précisant les modalités du droit à la déconnexion et prévoyant des sessions de formation.

Parallèlement, la fédération Syntec avait signé un accord dès le 25 juin 2015, prévoyant « l'obligation de respecter les durées minimales de repos et l'instauration d'une obligation de déconnexion des outils de communication à distance ».

Un dernier élément du contexte global doit être mentionné: le rapport que Bruno Mettling, alors DRH d'Orange, a remis en septembre 2015 à la ministre du travail. Intitulé « Transformation numérique et vie au travail », le rapport complète notamment la notion de droit à la déconnexion par un « devoir de déconnexion ». Ce qui implique de sensibiliser les salariés et les managers à l'usage des outils du numérique et de mettre à leur disposition des formations (une idée reprise par la loi Travail dans les préconisations à inscrire dans la charte instaurée à défaut d'un accord).

L'ensemble de ces initiatives et textes a fait advenir le droit à la déconnexion, sans toujours en préciser les modalités. C'est pourquoi, afin de mieux saisir ses implications, les retours d'expériences des entreprises sont utiles.

III. - Les premiers enseignements des expériences en entreprise

Du côté des entreprises, dès 2012, le groupe Areva s'était emparé du sujet: dans son accord sur la qualité de vie au travail signé le 31 mai de cette année, l'article 20 précise qu'il convient de veiller à ce que l'usage des NTIC « respecte le temps de vie privée du salarié. À cet effet, chaque salarié, quel que soit son niveau hiérarchique, veillera à se déconnecter du réseau et à ne pas envoyer de courriel en dehors des heures habituelles de travail. À ce titre, le salarié dispose d'un droit à la déconnexion. La hiérarchie s'assurera par son exemplarité au respect de cette mesure. En cas de circonstance particulière, nées de l'urgence et de l'importance des sujets traités, des exceptions à ce principe sont évidemment mises en œuvre. Un suivi spécifique et régulier des flux de mails et de leur répartition temporelle sera mis en œuvre ».

Dans le même esprit, Thalès a signé un accord en janvier 2014 précisant: « Par cet accord, les salariés disposent ainsi d'un droit à la 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 durant la période concernée. Dans cet accord, Thales met en place des dispositifs localement: actions d'accompagnements, actions de formations et sensibilisations, note relative à l'utilisation des NTIC distribuée à l'ensemble des salariés ». L'accord prévoit aussi que la direction puisse « proposer à la Commission centrale qualité de vie au travail pendant la durée de cet accord, un audit sur l'usage des TIC ».

Ailleurs en Europe, les constructeurs automobiles allemands, à l'initiative du syndicat IG Metall, sont en pointe. Volkswagen, depuis 2011, bloque ses serveurs le soir et le week-end. Ainsi, de 18h15 à 7h, 7 jours sur 7, 3 000 salariés n'ont plus accès à leurs mails sur leur smartphone. Chez Daimler, un programme permet aux salariés d'effacer tous les mails reçus durant leurs congés. L'expéditeur en est bien entendu informé. Il reçoit également le nom d'un autre salarié qu'il peut contacter.

Enfin, une expérience menée aux États-Unis par une universitaire d'Harvard donne un autre exemple de la mise en œuvre du droit à la déconnexion et des solutions apportées (Perlow & Porter, 2009, Making time off predictable and required. *Harvard Business Review*, 87(10), 102-9). Le cabinet de consultants Boston Consulting Group, a expérimenté le dispositif suivant: chaque salarié est injoignable (« déconnecté ») durant une soirée par semaine, à partir de 18h (cela ne veut pas dire que les consultants sont obligés d'être connectés tous les autres soirs). Un filet de

sécurité est prévu : un collègue doit lire les emails de la personne déconnectée. En cas de demande vraiment pressante, un contact peut être établi. Aujourd'hui, 86 % des consultants du nord-est des États-Unis travaillant pour le BCG fonctionnent de la même manière (6 consultants au départ l'avaient expérimenté).

Ces expériences de déconnexion peuvent laisser sceptique. Toutefois, des études conduisent à les prendre au sérieux. Mark, Gudith, et Klocke en 2008 montrent les effets positifs de la déconnexion. Les mesures physiques de stress chutent significativement lorsque les emails sont coupés pendant et en dehors des horaires de travail, et les salariés déclarent moins de stress dû aux interruptions. Ces résultats ont été observés également dans une filiale de Total à Singapour lors d'une semaine de « sensibilisation » au bon usage des TIC. La règle était d'éviter d'envoyer des emails au sein de la filiale, les envois vers les collègues hors de la filiale étant possibles. Les rencontres physiques, échanges téléphoniques ou *via* les outils collaboratifs ont été encouragés. Cette semaine de sensibilisation a également été l'occasion de rappeler les règles de bons usages des emails. Les résultats ? Pour 69 % des employés, cette semaine sans email avait permis d'accroître leur productivité. Et 77 % d'entre eux ont estimé que cette absence de messagerie avait permis d'accroître les interactions avec leurs collègues.

Par ailleurs, les pratiques d'entreprise qui ont été observées ont permis de tirer plusieurs leçons sur les conditions de mise en œuvre de la déconnexion. Par exemple, l'expérience menée au BCG a montré qu'il importe de :

- imposer un mécanisme strict de temps de repos : les membres d'une équipe se mettent d'accord pour avoir une soirée off.
- installer un dialogue pendant le processus en organisant des séances de discussions collectives sur le temps off de la semaine écoulée et de celui à venir. Par exemple en posant des questions telles que : « Si le temps off n'a pas été pris pourquoi ? Comment vous sentez-vous ? Qu'avez-vous délivré à vos clients ? Êtes-vous satisfait de votre apprentissage ? Est-ce que ce modèle (déconnexion) est valable pour vous tout au long du projet ? » En complément sont prévues des boîtes à questions anonymes sur ce qui a pu être dérangent. En conclusion, les auteurs de cette expérience encouragent les entreprises à mener des expérimentations et insistent sur la nécessité d'accompagner des managers.

Deux enseignements sont importants dans ces initiatives. Premièrement, elles montrent bien que le droit à la déconnexion est un sujet de préoccupation pour les entreprises elles-mêmes (au moins pour les grandes) qui éprouvent le besoin de négocier ses modalités avec les partenaires sociaux. Deuxièmement, la diversité des modes opératoires prouve qu'il n'y a pas de solution standard dans ce domaine. Ce qui justifie le recours à l'expérimentation comme dans d'autres innovations sociales tel le télétravail.

« L'effectivité du droit à la déconnexion ne peut reposer sur la seule responsabilité individuelle. C'est d'abord à l'entreprise, dans son mode d'organisation, de prendre les mesures nécessaires. »

Conclusion

Loin d'être une chimère, le droit à la déconnexion est donc un axe de travail important pour les entreprises, qui sont responsables de la santé de leurs salariés. Mais ce droit, qui est aussi un devoir à condition de ne pas faire peser la régulation uniquement sur les individus, peut s'exercer de multiples façons, et il faut évidemment l'adapter au contexte de chaque entreprise. Aussi, la mise en œuvre du droit à la déconnexion requiert-elle, au-delà de la traditionnelle expression des besoins de l'organisation et des individus, de mener une analyse du travail réel des salariés à tous les niveaux de la hiérarchie, à l'aide d'outils d'analyse de l'activité. Il s'agit notamment d'identifier les freins culturels et managériaux susceptibles d'entraver la réussite du projet, quelles que soient les bonnes volontés et les actions de sensibilisation. L'élaboration des outils repose sur une co-construction avec les salariés. Car l'effectivité du droit à la déconnexion ne peut reposer sur la seule responsabilité individuelle. C'est d'abord à l'entreprise, dans son mode d'organisation, de prendre les mesures nécessaires.