



# DÉCONNEXION : POUR UN DROIT ET UN DEVOIR

**La transformation numérique est plus que jamais au cœur de nos organisations. Dans nos entreprises et administrations, nous sommes de plus en plus sollicités par des salariés en quête de réponse, voire inquiets quant à leur avenir professionnel à l'heure du numérique.**

**Parmi les différentes mesures proposées aujourd'hui, la CFDT Cadres est heureuse de voir que l'idée de droit et devoir de déconnexion des outils numériques a fait son chemin. Nous pensons qu'il est important aujourd'hui de négocier des espaces de régulation des usages du numérique : le syndicalisme doit se saisir de cette question si nous ne voulons pas que le patronat le fasse seul avec les dérives que l'on peut imaginer...**

## Un peu d'histoire

Parler du droit à la déconnexion, c'est depuis 1995 une des priorités de la CFDT Cadres dans le rapport que chacun doit engager avec les TIC. À cette époque, l'UCC-CFDT diffuse une brochure « 20 propositions pour rouler fûté sur les autoroutes de l'information » qui détaille les différents enjeux (techniques, industriels, économiques...) des nouveaux outils de communication : parmi les propositions figure déjà la nécessité de négocier « le droit à l'isolement et le droit de coupure » qui deviendront le « droit à la déconnexion ».

## Aujourd'hui

Si aujourd'hui cette question occupe le devant de la scène, c'est que les outils numériques ont

envahi notre quotidien professionnel comme personnel. Et c'est une première car certains de ces outils sont les mêmes que chacun peut utiliser dans les deux sphères aux contours de plus en plus flous.

Par exemple, nous pouvons désormais installer notre boîte mail professionnelle sur notre tablette personnelle et la « vue combinée » offerte par l'outil de messagerie nous permet en un seul coup d'œil d'avoir nos messages personnels et professionnels dans une même fenêtre : sommes-nous bien conscients des conséquences d'une telle action quand nous décidons de le faire ? Et quand nous sommes connectés à notre messagerie professionnelle, avons-nous toujours conscience que nous sommes en train de travailler ?

L'utilisation des TIC pose aussi la question de notre schizophrénie digitale : si nous exigeons d'être joignables par nos proches en vacances ou de pouvoir être de mieux en mieux connectés aux outils numériques dans notre vie personnelle (voir l'engouement pour des débits toujours plus élevés promis par la fibre), nous ne le supportons pas au niveau professionnel, au point de demander parfois à un régulateur externe de nous y aider. *(Certaines cliniques asiatiques ou américaines proposent une aide à la Digital Detox des hyperconnectés).*

### Mettre les bon « maux » sur les TIC

La question des TIC rejoint l'actualité sociale avec la signature, en 2013, d'un accord national sur la qualité de vie au travail et la remise en cause par la cour de cassation de nombreux accords forfaits jours. *(Par exemple l'avenant Syntec à l'accord national du 22 juin 1999 relatif à la durée du travail parle d'une obligation de respecter les durées minimales de repos et l'instauration d'une obligation de déconnexion des outils de communication à distance).*

### ANI du 19 juin 2013

L'article 17 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 » dit :

**« Elles [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. »**

Si nous ne pouvons pas nier ce caractère envahissant des TIC dans nos vies, il convient objectivement de ne pas les rendre responsables de tous nos maux. De même que ce n'est pas le thermomètre qui donne la fièvre, les TIC ne sont bien souvent que le symptôme d'un mal souvent plus grand : il arrivera par exemple qu'un manager se révolte contre l'augmentation croissante des mails reçus alors qu'on a multiplié la taille de son équipe par deux – et donc le nombre de personnes appelées à lui envoyer régulièrement des courriers électroniques – suite à la réduction des effectifs managériaux dans l'entreprise.

**Les élus CFDT devront en amont de toute analyse d'impact sur les TIC prendre en compte l'organisation du travail dans l'entreprise et les événements venus la perturber afin de poser le bon diagnostic.**

### Se déconnecter, c'est quoi ?

Bien souvent on parle de déconnexion pour promouvoir la solution miracle qui nous permettrait de ne plus recevoir de mails le soir, le week-end ou pendant les congés.

Mais parler des droit et devoir à la déconnexion, c'est aussi rappeler que :

- **Le phénomène n'est pas totalement nouveau** : les cadres ont toujours été connectés à leur travail le soir ou le week-end car ils ont toujours rapporté du travail à la maison. Mais ils n'avaient alors à traiter que celui-ci : aujourd'hui, avec la connexion permanente, ils ont en plus à traiter celui qu'ils reçoivent au fil de l'eau par mail ou messagerie instantanée tout en alimentant eux-mêmes le flux. « Ça ne s'arrête jamais ! » témoignent certains.

- **Cette mise à distance ne concerne pas que les mails** : la déconnexion mentale est bien plus importante.

- **La déconnexion ne s'applique pas que le soir et le week-end mais aussi tout au long de la journée** : on estime à 8 minutes le temps maxi-

mum de concentration d'un cadre entre deux interruptions dont les mails sont le plus souvent la cause.

- **Tout le monde ne peut pas toujours se déconnecter** : à côté du chef d'entreprise qui se vante de ne consulter ses mails que de 9h à 10h et de 16h à 17h tout en restant joignable en cas d'urgence grâce à son assistante ou ses collaborateurs proches, des responsables de maintenance informatique, des responsables de sites sensibles doivent pouvoir être joints par tous les moyens, partout et tout le temps.

- **La connexion n'est plus limitée aux murs de l'entreprise**. Les clients et usagers sont de plus en plus connectés et exigent des réponses rapides, voire demandent parfois à être intégrés dans les processus décisionnels et de productions internes à l'entreprise.

- **Certains préfèrent parfois rester connectés** : vous obliger à vous interrompre par l'extinction des serveurs alors que le problème n'est pas résolu ne vous aidera pas à passer une meilleure soirée. Mais cela doit bien évidemment être exceptionnel.

- **Certains aiment pouvoir rester connectés** : rien de pire que de vouloir le bien des gens à

tout prix sans les avoir consultés en amont. Il conviendra alors de leur montrer les risques potentiels d'une sur-connexion.

- **Certains réclament à l'inverse un droit à la connexion** : les TIC deviennent des outils d'exécution du travail et certaines personnes se retrouvent « placardisées » en étant simplement retirées d'une liste de distribution de mails professionnels ou en se voyant retirer leurs accès à tel ou tel outil informatique.

**Les élus CFDT devront, en amont de toute négociation sur l'utilisation des TIC, consulter les salariés sur leurs besoins, leurs attentes en matière de TIC dans l'entreprise. Quand ils existent, les élus CFDT pourront s'appuyer sur les espaces de dialogue professionnels pour que ces derniers incluent les discussions autour de la régularisation des TIC.**

- **La connexion/déconnexion ne pose pas de problème à toutes les générations** : demander à un jeune adolescent de se déconnecter et il vous demandera « déconnecter de quoi ? » tant les relations qu'il entretient par le net (réseaux sociaux, snapchat..) sont tout aussi importantes et appartiennent au même monde que les relations « de visu ».

Ces jeunes générations nous rappellent d'ail-



leurs que nous entendons parfois par « déconnexion » le retour à un temps idéalisé où nous n'étions pas connectés en oubliant parfois tous les désagréments que cela pouvait avoir dans notre vie quotidienne et professionnelle. Car soyons au moins certains d'une chose : ce retour à un temps idyllique d'avant les TIC n'a jamais existé.

Mais, comme pour le reste, cette génération a besoin d'être formée dans ce domaine afin de bien mesurer les avantages et les inconvénients d'une trop grande connexion. Elle doit apprendre à savoir placer le curseur de son propre équilibre au bon endroit, c'est-à-dire sans prendre de risque pour sa santé ni devenir dépendant voire « addict » à ces outils.

**Il y a des cadres qui peuvent choisir quand se déconnecter et d'autres qui n'ont pas cette possibilité. Pour la CFDT Cadres, c'est quand l'individu ne maîtrise plus sa connexion ou quand elle lui est imposée qu'il y a danger. Ce sont ces derniers qu'il faut protéger en négociant des règles collectives ou « garde-fous ».**

### Les dangers d'une trop grande connexion

Mails, sms, messagerie instantanée, réseaux sociaux, alertes google, tweets...Trop de sollicitations, parfois simultanées, peuvent provoquer chez certains une overdose qui peut aller du simple « ras-le-bol » au burn out.

À l'origine outil asynchrone, le mail est devenu désormais une demande à laquelle il convient de répondre immédiatement. Les salariés n'hésitent plus à mettre un message automatique d'absence quand ils partent 2 heures en réunion ! Abonnés à des alertes, newsletters et autres comptes tweets, le salarié n'arrive plus à gérer cette masse d'informations qu'il se sent obligé de digérer - on parle d'infobésité - pour rester « dans la course » et a toujours peur de manquer l'information capitale. Sans régulation, ces situations peuvent devenir nuisibles à la santé du salarié. Ainsi on observe

### À l'origine : le mail

Outil asynchrone, le mail est devenu une injonction à laquelle il convient de répondre dans les plus brefs délais : la vitesse de réponse doit même être inversement proportionnelle au grade de celui qui l'envoie et au nombre de personnes en copie.

Au-delà du nombre de mails reçus par jour, beaucoup de salariés se plaignent de son utilisation et sa place prise dans le monde du travail aujourd'hui :

- **Le mail participe à l'intensification grandissante du travail ressentie par les cadres ces dernières années.** Beaucoup n'ont l'impression que de communiquer de l'information sans jamais véritablement travailler, d'autres se plaignent de l'utilisation abusive du mail comme d'un transfert de charges où, d'un simple clic, nous pouvons nous débarrasser d'une tâche qui, à l'origine, nous était destinée.
- **Le mail peut augmenter les incivilités dans une équipe :** le ton adopté n'est peut-être pas

les expériences les plus radicales de déconnexion quand le salarié fait un burn-out : pour reprendre l'image de Francis Jauréguiberry, si le salarié n'arrive plus à se déconnecter, il opère alors une solution radicale en se déconnectant instantanément et totalement comme « un disjoncteur qui saute lorsque l'intensité électrique devient trop importante » (Revue Réseaux « Déconnexions » Septembre Octobre 2014 op.cit page 29).

le bon, une phrase peut être mal comprise et les salariés oublient parfois que cela pourrait se régler de visu plutôt que par des échanges de mails sans fin. Nous prenons aussi rarement le temps de la réflexion et pouvons répondre sous le coup de l'émotion. Tout cela participe à une « brutification » des relations de travail. Ces questions sont d'autant plus importantes que les personnes travaillent de plus en plus à distance.

- **Le mail peut servir de « flicage » pour les collègues et la hiérarchie.** Tout est tracé, archivé et peut être réutilisé parfois même hors contexte. La possibilité de mettre des destinataires en « copie cachée » augmente la suspicion quand nous recevons un mail d'un collègue ou d'un N+1 dont le ton diffère par rapport aux communications habituelles. Certains vont même jusqu'à parler de harcèlement quand tout se fait par écrit et que le nombre de mails augmente sans cesse.

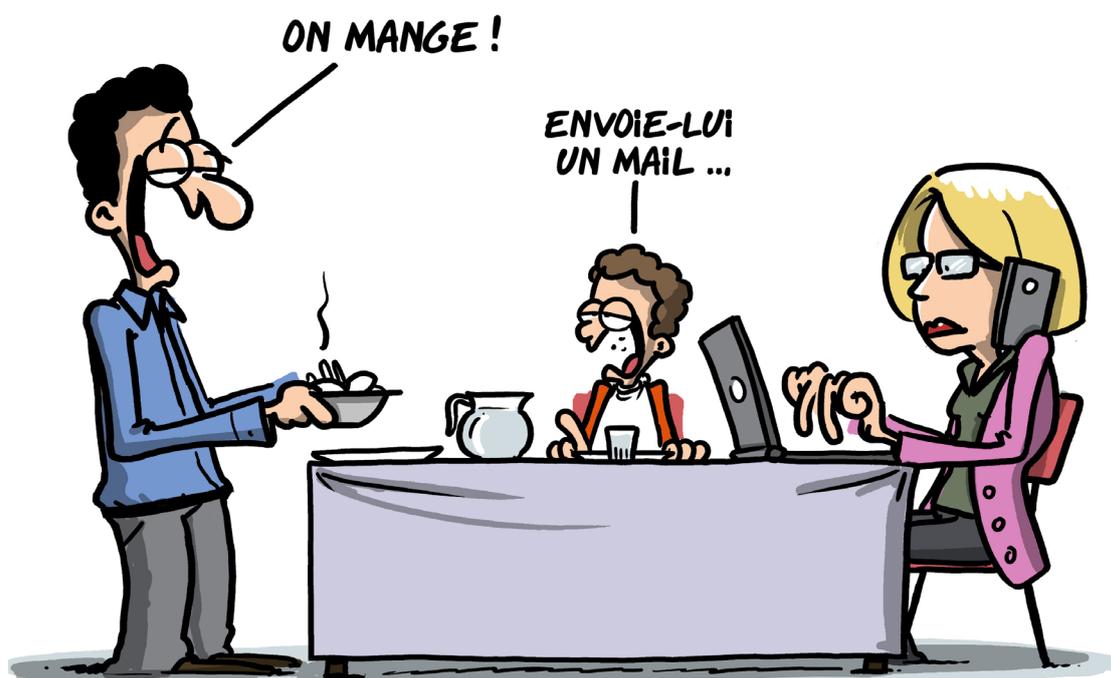
- **Le mail ne nous permet pas parfois de relativiser la portée du message :** il n'y a plus de hiérarchie et tous les mails ont la même importance.

## Mais il n'y a pas que le mail... dans la vie

S'il est aujourd'hui l'outil le plus communément utilisé, d'autres outils peuvent également devenir tout aussi néfastes que le mail s'ils sont mal utilisés. On pourrait citer par exemple :

- **L'agenda partagé :** censé faciliter l'organisation et la vie du collaborateur – chacun sait où il se trouve à tout moment et s'il peut ou non être dérangé - celui-ci se plaint souvent d'être dépossédé de son temps. Sans cesse dans l'action ou la réaction, il n'a plus le temps de se poser pour réfléchir ou travailler sur un dossier. Certains ont trouvé le moyen de se déconnecter en planifiant de faux rendez-vous ou de fausses réunions où ils vont pendant une ou deux heures se concentrer sur une tâche.

- **La messagerie instantanée :** à l'origine destinée à fluidifier la communication et réduire l'utilisation du mail, la messagerie instantanée a très vite été détournée par certains supérieurs hiérarchiques comme outil de « flicage » des salariés. Certains outils possèdent en effet un indicateur d'activité et vous affichent comme « absent » si vous n'avez pas touché à votre clavier ou souris depuis 5 minutes. Certains se



sentent dès lors obligés de remuer leurs souris ou de taper sur la barre espace de leur clavier toutes les 3 minutes quand ils lisent un rapport papier pour montrer qu'ils sont bien là (surtout quand ils sont en télétravail) !

- **Les ERP** : de plus en plus perfectionnés, ces outils permettent de suivre en temps réel l'activité d'une entreprise. Si ces systèmes intégrés permettent de piloter plus facilement les organisations, ils sont aussi en partie à l'origine des reportings permanents demandés aux salariés sur leur travail : certains se plaignent d'ailleurs de passer plus de temps à renseigner l'outil qu'à faire le travail sur lequel ils reportent.

(« *Enterprise Resource Planning* ». C'est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant plusieurs fonctions de gestion : solution de gestion des commandes, solution de gestion des stocks, solution de gestion de la paie et de la comptabilité, solution de gestion e-commerce....).

**Pour la CFDT Cadres, il convient d'examiner l'ensemble des outils numériques utilisés dans l'entreprise pour poser un bon diagnostic et trouver des solutions adéquates – notamment par la régulation des usages - aux problèmes rencontrés.**

### Peut-on encore se déconnecter ?

Poser la question de la sorte n'est pas innocent tant les salariés ont l'impression que le contrôle des TIC leur a totalement échappé. Heureusement non !

- **Bien plus que le temps de travail, c'est la charge de travail qui pose bien souvent problème : les salariés ne se reconnectent pas le soir par plaisir mais parce qu'ils n'ont pas le choix !**

**Pour la CFDT Cadres, il convient en amont de toute solution apportée à la déconnexion de**

**bien évaluer la charge de travail de chacun afin qu'elle soit adaptée à un temps de travail raisonnable et n'engendre pas des besoins réguliers de reconnexion le soir, le week-end ou pendant les congés.**

- **Ne pas appliquer des solutions toutes faites mais bien partir de la réalité de l'entreprise.** Fermer le serveur à 18h peut être positif car le salarié est « protégé » s'il ne répond pas ou se déconnecte : personne ne peut alors exiger une connexion après 18h si les serveurs ne sont pas opérationnels. Mais à quoi bon fermer les serveurs si on sait que les salariés utiliseront des stratégies de contournement ?

- **Chaque salarié a des droits et des devoirs** : pour la CFDT Cadres, s'il faut bien rappeler le droit qu'a chacun de se déconnecter, il faut aussi parler du devoir qu'il a de le faire vis-à-vis de ses collègues. Trop souvent le destinataire d'un mail peut devenir un « pollueur » en puissance quand il répond – et en faisant qui plus est « répondre à tous » - ou transfère ses mails à toute heure du jour et de la nuit.

- **Bien avoir à l'esprit que le besoin de déconnexion est subjectif** : deux individus connectés peuvent ne pas vivre cette situation de la même façon de même que nous ne vivons pas la connexion de la même façon selon l'état où nous nous trouvons (malades/en bonne santé, fatigués/en pleine forme...).

- **Savoir aussi écouter son entourage** : écouter les signaux faibles, prendre conscience que nous ne sommes pas toujours objectifs sur notre propre situation et que certains autour de nous peuvent percevoir que nous avons besoin de nous déconnecter alors que nous ne ressentons aucune gêne.

Face aux TIC, beaucoup de salariés se sentent aujourd'hui dépossédés de leur travail et ont l'impression de ne plus travailler mais de réagir tout au long de la journée aux sollicitations. Or il est encore possible de reprendre la main sur les outils et de ne plus dépendre d'eux.

**Pour la CFDT Cadres, il est indispensable de faire sans cesse de la pédagogie : culpabiliser les salariés ne sert à rien et les soustraire aux TIC non plus.**

Mais leur apprendre, comme on le ferait pour une machine, à bien utiliser les TIC s'avère être un moyen autrement plus efficace pour favoriser les bons usages des nouvelles technologies. Il ne s'agit pas seulement d'une formation technique aux outils mais d'une formation aux usages.

## **Se déconnecter... pour mieux se parler**

L'accord national « qualité de vie au travail » signé en 2013 propose (Article 12) d'encourager et de favoriser l'expression des salariés sur leur travail en ces termes : offrir la possibilité « aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail. »

Pourquoi ne pas profiter de ces espaces pour débattre de l'utilisation des TIC dans l'entreprise ?

C'est en partageant sur leur utilisation que les salariés pourront ensemble trouver des solutions aux problèmes rencontrés et travailler sur les régulations à mettre en place pour rendre leur travail plus efficace et l'utilisation des TIC plus « acceptable ».

### **La CFDT Cadres invite les équipes syndicales à négocier la mise en place de tels espaces :**

- La négociation collective d'entreprise permet de fixer un cadre, de marquer une volonté, de fixer collectivement la régulation d'usages individuels ;

- Appréhender l'espace de dialogue professionnel au sens du collectif de travail comme opportunité pour se responsabiliser individuellement et collectivement ;

- Favoriser la pédagogie, la sensibilisation, la formation des managers en management des équilibres (voir ce que propose aujourd'hui le Crefac sur ces questions) ;

- Organiser l'articulation « collectifs salariés »  
- IRP pour faire l'inventaire des bons usages. Favoriser et articuler dialogue professionnel et

## **Le Crefac, centre de formation destiné aux cadres adhérents de la CFDT**

Le Crefac (Centre d'étude et de formation pour l'accompagnement des changements) est un organisme de formation professionnelle pour les cadres adhérents de la CFDT. Il propose des sessions d'un ou deux jours pour leur permettre de prendre du recul par rapport à l'exercice de leur métier, aux dilemmes qu'ils rencontrent et pour les aider à réfléchir à la cohérence entre leurs pratiques professionnelles et leurs valeurs personnelles.

Chaque session est l'occasion d'un échange d'expériences et de pratiques entre les participants, échange enrichi par la diversité des origines et des parcours professionnels et l'apport d'universitaires et d'intervenants extérieurs.

## **Une session sur « le travail 3.0 »**

Objectifs de la session : Comprendre les mutations liées à l'introduction des TIC dans sa vie et sa pratique professionnelles. Identifier les régulations individuelles et collectives à mettre en place (droit et devoir de déconnexion, etc).

Cette session peut être organisée en région à partir de 10 cadres adhérents prêt à y participer. Cette session dure 2 jours.



dialogue social : s'appuyer sur le réel, les bases de données, les usages pour bien capter les tendances, les évolutions et ainsi mieux ajuster, mieux réguler voire mieux anticiper.

Il est important que le syndicalisme se saisisse de cette question si nous ne voulons pas que les directions le fassent seules et sans contrôle.

**La CFDT Cadres invite les élus, délégués syndicaux à négocier des accords « qualité de vie au travail » et proposer que le sujet de l'utilisation des TIC soit pleinement intégré aux espaces de discussion mis en place sur les conditions d'exercice du travail.**

**Des outils à votre service pour parler avec les cadres du droit et devoir de déconnexion, à télécharger sur notre site dans « Outils militants » (trois tracts au format word, deux plaquettes, trois affiches et un guide pour négocier et organiser le télétravail) !**

