



Institut du Travail - Université de Strasbourg (Unistra)
39, avenue de la forêt Noire 67000 Strasbourg
Tel : (+33 0)3 68 85 87 00



DIRECCTE Grand Est
6, rue Gustave Adolphe Hirn 67000 Strasbourg
Tel : (+33 0)3 88 15 43 00

NEGOCIER LA DECONNEXION :

ANALYSE DES ACCORDS DECONNEXION DANS LA REGION GRAND EST

RAPPORT DE RECHERCHE POUR LA DIRECCTE GRAND EST

JUILLET 2019

LOREDANE BESNIER (Stagiaire, IEJ, IDT, Unistra)

MICHELE FORTE (MCF, IDT, BETA, UMR 7522, Unistra)

TIPHAINE GARAT (IE, IDT, Équipe de droit social, DRES UMR 7354, Unistra)

MARIA-EVDOKIA LIAKOPOULOU (Assistante de recherche, IDT Unistra)

NICOLAS MOIZARD (Pr, IDT, Équipe de droit social, DRES UMR 7354, Unistra)

FABIENNE TOURNADRE (MCF, IDT, LaRGE, EA 2364, Unistra)

Tous droits réservés

Institut du travail de Strasbourg
39 avenue de la Forêt Noire – Strasbourg
2019

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droit ou ayant cause, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	7
Partie 1 : Eléments de cadrage	8
Problématique générale	9
La construction par étapes du droit à la déconnexion	13
Partie 2 : L'analyse des accords	18
Panel et méthodologie	19
Constitution du panel	19
Grille d'analyse	20
Portrait-robot d'un texte déposé	23
Naissance d'une typologie originale	30
Les accords de type 1 : les imitateurs	30
Les accords de type 2 : les adaptateurs	30
Les accords de catégorie 3 : les innovateurs	30
Portrait d'un imitateur	32
Combien sont-ils ?	32
Qui est-il ?	32
Quel est le contenu de son accord ?	32
Portrait d'un adaptateur	36
Combien sont-ils ?	36
Qui est-il ?	36
Quel est le contenu de son accord ?	36
Portrait d'un innovateur	40
Combien sont-ils ?	40
Qui est-il ?	40
Quel est le contenu de son accord ?	40
Partie 3 : Enquête de terrain	50
Panel et méthodologie	51
Méthodologie de l'enquête	51
La sélection du panel d'entreprise	51
Présentation synthétique des entreprises enquêtées	52
Les entretiens	52
Une entreprise de type imitateur	53
Place des outils numériques dans l'entreprise	53
Les actions préexistantes à l'accord	53
L'accord	54
Pourquoi un accord ? / Quel processus de négociation ?	54
Les principales mesures	55
Quels effets ?	56
Des « bonnes pratiques » ?	56
Conclusion	57

Une entreprise de type adaptateur	58
Place des outils numériques dans l'entreprise	58
Les actions préexistantes à l'accord.....	58
L'accord	58
Pourquoi un accord ? Quel processus de négociation ?	59
Les principales mesures	59
Quels effets ?	60
Des « bonnes pratiques » ?	60
Conclusion.....	60
Une entreprise de type innovateur	61
Place des outils numériques dans l'entreprise	61
Les actions préexistantes à l'accord.....	62
L'accord	63
Pourquoi un accord ? Quel processus de négociation ?	63
Les principales mesures	64
Quels effets ?	65
Des « bonnes pratiques » ?	65
Conclusion.....	66
Synthèse et conclusion générale	67
Les raisons de cette étude.....	67
Les objectifs de notre étude	68
Ce qu'il faut garder à l'esprit	68
Notre méthodologie	68
Ce que l'on a appris	69
ANNEXE : Questionnaire enquête de terrain.....	i

INTRODUCTION

L'étude menée en 2018-2019, et dont ce rapport présente les principaux résultats, a été réalisée pour l'essentiel à partir d'une analyse d'accords d'entreprise portant sur le droit à la déconnexion. Elle s'est également appuyée sur une enquête de terrain réalisée dans un petit nombre d'entreprises tests.

L'objet de ce travail était d'examiner la manière dont les entreprises se sont saisies du droit à la déconnexion, de repérer les dispositifs qu'elles ont mis en place pour réguler l'utilisation des outils numériques et d'analyser les conditions de sa mise en œuvre en croisant des critères de taille, de territoire et de secteur.

L'intérêt attendu de ce travail était de contribuer à la compréhension des premières négociations sur le droit à la déconnexion et de tenter de mettre en évidence les potentiels facteurs de réussite ou d'échec d'un droit à la déconnexion en construction.

Ce rapport est constitué de trois parties qui s'articulent de la manière suivante :

La première partie a pour objet de poser le cadre d'analyse et d'exposer le processus de construction du droit à la déconnexion. La seconde partie, basée sur l'analyse de l'ensemble des accords sur le droit à la déconnexion déposés à la DIRECCTE Grand Est, expose les principaux résultats de ce travail et propose une typologie innovante de ces accords. La dernière partie, fondée sur une enquête en entreprise, constitue une illustration du processus de négociation sur la déconnexion et de ses résultats. La conclusion présente des éléments de synthèse et tire les enseignements de ce travail.

PARTIE 1 : ELEMENTS DE CADRAGE

Problématique générale

La transformation numérique se déploie de manière continue depuis une dizaine d'années, à un rythme d'une exceptionnelle rapidité. Les supports et technologies informatiques se propagent dans l'ensemble du système productif et dans toute la société. Dominée par des effets de réseau qui pousse à la concentration des marchés ¹, l'économie numérique se singularise par l'importance des phénomènes de rendement croissant.

La numérisation transforme profondément la société dans son ensemble. Elle offre d'une part de nouvelles opportunités, en matière de développement économique via l'innovation et les créations d'emplois. Elle procure des gains importants liés notamment à la croissance de la productivité et à la pression déflationniste sur les prix. Elle permet l'accès à une grande variété de produits, à des services gratuits en ligne, et facilite l'accès à la culture et la formation par exemple. Mais, elle présente aussi des risques : de disparitions ou de transformations d'emplois, en matière de santé et de sécurité. Elle est également source de dangers potentiels pour les libertés individuelles ou publiques et la vie privée.

Elle produit des effets tant dans la sphère privée que dans la sphère professionnelle, brouille les frontières entre la vie personnelle et la vie au travail et tend à remettre en cause leur articulation.

S'agissant de la sphère privée, l'intégration de la technologie et de outils du numérique dans tous les aspects de la vie courante² induit toute une série de changements. Le numérique permet ainsi la mise en réseau des personnes de façon instantanée, la dématérialisation, l'accès à une profusion des données ainsi que l'utilisation de nouveaux modes de communication impliquant une accessibilité des informations sur tous types de matériel pourvu d'un écran. Il peut susciter des formes d'addiction ou de dépendance.

S'agissant de la sphère professionnelle, la transition numérique a des impacts majeurs sur le travail et l'emploi. Ils résultent à la fois de l'usage des outils numériques, mais aussi plus largement et plus profondément d'un « changement de paradigme » qui engendre de « nouvelles méthodes de pensée, de travail et d'organisation ».

Le rapport Mettling³ identifie quatre transformations majeures du numérique sur le travail :

1. La diffusion massive de nouveaux outils de travail

¹ Nicolas Colin et alii., *L'économie numérique*, Les notes du Conseil d'analyse économique, n°26, octobre 2015.

² Rapport de 2011 des députés Patrick Bloche et Patrice Verchère sur la révolution numérique et droits des individus : pour un citoyen libre et informé ». Rapport du forum des droits sur l'Internet de 2002 sur les relations du travail et Internet.

³ B. Mettling, *Transformation numérique et vie au travail*, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, septembre 2015.

Elle constitue *« pour la grande majorité des salariés, la plus visible des manifestations de la transformation numérique »*. Utilisés par une courte majorité d'actifs, l'usage des smartphones, ordinateurs portables et applications professionnelles associées est massif pour les cadres et les professions intermédiaires⁴.

Le rapport estime que *« ces nouveaux équipements posent de redoutables questions d'apprentissage, d'acquisition et de reconnaissance de nouvelles compétences, mais aussi évidemment de régulation de leurs usages »*. Ils impliquent une généralisation des échanges via les réseaux sociaux, *« à l'intérieur de l'entreprise mais aussi avec les clients »*, *« en complément voire en substitution des outils traditionnels, messagerie notamment »*.

Ces outils augmentent souvent l'efficacité du travail, mais alimentent aussi une surcharge d'informations qui peut être contreproductive et génératrice de stress. Psychiatre, spécialiste de la souffrance au travail, Christian Dejourns évoque la notion d'« infobésité »⁵ qui qualifie un trop-plein d'informations inutiles à travers une situation fréquente liée à la mise en concurrence des individus au sein de l'entreprise.

2. L'effet sur les métiers et compétences

Il est massif, et concerne toutes les activités. Le développement du numérique provoque à la fois des destructions et des créations d'emplois, sans forcément que les secondes compensent les premières. Elle nécessite aussi souvent de développer ou d'acquérir de nouvelles compétences et d'avoir la capacité de s'adapter très rapidement *« pour éviter la déqualification, facteur de rupture numérique »*.

3. L'influence sur l'organisation et les conditions de travail

La transformation numérique bouleverse en troisième lieu l'organisation et les conditions de travail, *« au regard du lieu et du temps de travail »*, sous l'effet conjugué du développement du travail connecté à distance et de nouvelles formes de télétravail telles que le nomadisme ou le co-working.

« Le lieu de travail n'existe plus dans bien des secteurs, les salariés sont de plus en plus « connectés » en dehors des heures de bureau, la frontière entre vie professionnelle et personnelle est ténue, le temps de travail n'est plus continu ». Cette évolution, qui concerne tout particulièrement les cadres, *« pose, avec plus d'acuité encore, la délicate question de la mesure, et du suivi de la charge de travail »*. Elle remet par ailleurs en cause le modèle managérial classique fondé sur l'autorité et le contrôle direct.

⁴ CREDOC, Enquête « Conditions de vie et Aspirations des Français », La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française, décembre 2013.

⁵ Christophe Dejourns, Situations du travail, Paris, PUF, 2016, p.301

4. L'impact sur les formes de travail

Le dernier impact, l'apparition de nouvelles formes de travail hors du champ du salariat pose d'abord la question de la protection des personnes qui exercent une activité comme travailleurs indépendants. Mais il soulève aussi, et plus fondamentalement celle de la viabilité et de la préservation de notre modèle social.

La transition numérique pose également, et de manière cruciale la question de la protection de la santé des salariés. Si elle concourt indéniablement à l'amélioration des conditions de travail, elle peut également être source de tensions, facteur d'augmentation des risques psychosociaux et à l'origine d'une dégradation de l'équilibre entre vie professionnelle et leur vie privée.

Les enquêtes « Conditions de travail » menées depuis 1978 ⁶ constituent des sources précieuses d'information sur cette thématique. L'enquête de 2013 ⁷ souligne une reprise de l'intensification du travail en France depuis 2005, la progression rapide de l'usage de l'informatique et l'augmentation de la fréquence des tensions avec les collègues ou les clients et usagers. Elle met également en évidence le lien entre diversification des équipements numériques utilisés au travail (tablettes, terminaux embarqués, connexion à distance, télétravail) et charge de travail. Celle de 2016 ⁸, fait état « *d'une stabilisation des contraintes de rythme de travail, d'une baisse de certaines contraintes psychosociales (charge mentale en diminution, horaires moins contraignants, soutien social fort et stabilisation de la demande émotionnelle) qui s'accompagnent d'un recul des comportements hostiles. En revanche l'autonomie des salariés poursuit son recul. Les contraintes physiques sont globalement stabilisées à un niveau qui reste élevé* ».

Au-delà de l'impact sur le travail, la transition numérique soulève aussi des questions et enjeux liés à l'environnement. Elle permet certes une utilisation plus efficace et maîtrisable des ressources et a ouvert des nombreuses opportunités pour répondre à des défis environnementaux, tels que « *l'amélioration du fonctionnement des réseaux énergétiques, la pénétration des énergies renouvelables, l'effacement des consommations d'électricité en période de pointe, l'insertion des systèmes de partage (lieux de travail, tendance de production, loisirs partagés), etc.* » ⁹. Mais le développement du numérique requiert aussi l'utilisation croissante de ressources naturelles non renouvelables, qui augmente significativement l'empreinte environnementale. Selon les estimations, cette empreinte qui inclut l'énergie utilisée pour la fabrication et l'utilisation des équipements (serveurs, réseaux et terminaux) est en progression

⁶ Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail.

⁷ Dares analyses, n°49, juillet 2014.

⁸ Dares analyses, n°82, décembre 2017.

⁹ WWF France, Club Green IT, « Quelle démarche Green-IT pour les grandes entreprises françaises ? », 11 octobre 2018.

constante, de 9% par an¹⁰. L'opportunité consiste à utiliser la déconnexion au service d'une transition écologique responsable.

C'est dans ce contexte, de diffusion accélérée de la transition numérique et de volonté de préservation de la qualité de vie au travail que les acteurs du monde socio-économique, les partenaires sociaux puis le législateur a souhaité mieux réguler les outils du numérique.

¹⁰ « Lean ICT, pour une sobriété numérique », The Shift Project, Octobre 2018, p.4.

La construction par étapes du droit à la déconnexion

L'affirmation légale d'un droit à la déconnexion est le fruit d'un long processus de maturation à laquelle ont contribué les partenaires sociaux et les experts, avant que le législateur introduise le droit à la déconnexion dans le code du travail.

Ce sont tout d'abord les partenaires sociaux qui se sont emparés du sujet, dès le milieu des années 1990. Dans une brochure intitulée « 20 propositions pour rouler fûté sur les autoroutes de l'information » diffusée en 1995, la CFDT Cadres détaille les différents enjeux liés à l'émergence des nouveaux outils de communication. Dans ce document, cette organisation syndicale affirme la nécessité de négocier « *le droit à l'isolement et le droit de coupure* », précurseur du « *droit à la déconnexion* ».

En 2013, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail¹¹ aborde directement la question de la déconnexion. Concrètement, l'accord précise qu'une composante essentielle de la qualité de vie au travail est la possibilité de concilier vie privée et vie professionnelle. Pour ce faire, l'article 17 de l'ANI précise qu'une gestion intelligente des outils de l'information et de la communication doit se faire « *au service de la compétitivité des entreprises, respectueuses de la vie privée des salariés* ». Dans cet objectif, les entreprises peuvent, « *après avoir recueilli le point de vue des salariés sur l'usage des outils de l'information et de la communication, rechercher 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* ». Néanmoins, cet ANI ne crée pas de nouveaux droits ou de nouvelles obligations. Il laisse le soin aux partenaires sociaux de prendre l'initiative de négocier au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle (article 13).

Cet ANI a été peu décliné au niveau des branches professionnelles qui ne se sont pas véritablement emparées de ce sujet de négociation. Cette situation peut s'expliquer par la nouveauté, tant du sujet que de l'approche retenue, puisque le thème de la qualité de vie au travail impose un délai certain d'appropriation. Par ailleurs, le contexte économique défavorable n'a pas favorisé de manière générale l'essor de la négociation.

Cependant, pour la première fois, une obligation de déconnexion, visant les cadres travaillant au forfait jour, est consacrée au niveau de la branche Syntec en 2014. Après six mois de négociation, le patronat des sociétés d'ingénierie et de conseil et des bureaux d'études Syntec et Cinov a signé avec la CFDT et la CGC un avenant à l'accord du 22 juin 1999 relatif à la durée de travail (Avenant du 1er avril 2014). L'article 4.8.1 prévoit ainsi une « *obligation de respecter les durées minimales de repos et l'instauration d'une*

¹¹ Accord national interprofessionnel (ANI) sur la Qualité de vie au travail du 19 juin 2013

obligation de déconnexion des outils de communication à distance ». De même, il souligne que l'employeur s'assure de prendre « *des dispositions nécessaires afin que le salarié ait la possibilité de se déconnecter des outils de communication à distance mis à sa disposition* ». Cet accord de branche reste encore aujourd'hui une référence.

Ce principe est aussi partiellement reconnu par les tribunaux. Dans un arrêt du 17 février 2004¹², la chambre sociale de la Cour de cassation, a estimé que : « *le fait de n'avoir pas 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* ».

Le législateur est intervenu par la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, qui constitue notamment la traduction législative des recommandations de l'ANI. Celle-ci rend en effet obligatoire une négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail (art. 19). Cette dernière n'est pas définie, mais les sujets devant être abordés dans ce « bloc » sont détaillés (C.trav., ancien art. L. 2242-8 modifié par la loi n°2015-994) : L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle ; l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; la lutte contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle ; l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ; les modalités de définition d'un régime de prévoyance ; l'exercice du droit d'expression direct et collective.

La thématique du droit à la déconnexion n'y apparaît pas explicitement. Cependant, il était précisé dans l'ANI de 2013 que la qualité de vie au travail « désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment ». Cette précision constitue une ouverture pour les négociateurs et leur permet d'aborder s'ils le souhaitent le thème de la déconnexion, notamment sous l'angle de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. Il est à noter que cette loi autorise, par voie d'accord, de modifier la périodicité de chacune des négociations obligatoires, et d'adapter le nombre de négociations ou de prévoir un regroupement différent des thèmes de négociation.

Parallèlement à cette loi, le gouvernement confie à Bruno Mettling, alors directeur des Ressources Humaines du Groupe Orange, la mission d'examiner la question de l'effet de la transformation numérique sur le travail. Remis à la Ministre du travail en septembre 2015, ce rapport a préparé les esprits à l'avènement d'un droit à la déconnexion. Il souligne en effet que le travail connecté « *constitue un motif important de tensions entre sphère privée et professionnelle* » et insiste sur le fait que « *la bonne articulation entre ces deux sphères est un des facteurs clés de la transformation numérique pour qu'elle*

¹² Cass.soc., 17 février 2004 n°01-45.889.

permette également une amélioration de la qualité de vie au travail ». Il prévoit dès lors la nécessité « *de mettre en place de manière co-construite avec les instances de représentation du personnel un droit et un devoir de déconnexion, partagé entre l'entreprise et le salarié* », impliquant « *des actions d'éducation à l'usage des outils numériques pour développer des comportements de nature à se préserver des risques d'excès* ». Pour les experts de la mission le choix de l'outil de la négociation collective et donc de l'implication des partenaires sociaux sur ces thématiques s'imposent. Il convient en effet de trouver un équilibre entre l'exercice du droit à la déconnexion et du devoir de déconnexion, équilibre que seuls les partenaires sociaux sont susceptibles de définir. Il s'inscrit par ailleurs dans une perspective plus générale de développement d'une logique de co-construction et co-innovation.

L'impact de ce rapport est renforcé par la feuille de route issue de la Conférence sociale d'octobre 2015 qui souligne l'importance d'explorer les voies de reconnaissance d'un droit à la déconnexion.

Dans la continuité de ces travaux, la France devient le premier pays à légiférer sur la question. C'est la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation de parcours professionnels, dite loi Travail, qui consacre un droit à la déconnexion des salariés dans la négociation obligatoire d'entreprise. Cette disposition figure dans le Titre III, dédié « *à la sécurisation des parcours professionnels et à la prise en compte du numérique dans le modèle social* ». La reconnaissance du droit à la déconnexion est inscrite dans le chapitre II consacré à « *l'adaptation du travail à l'ère du numérique* ».

Les effets potentiels de l'instauration de ce droit sont nombreux, et de plusieurs ordres. Ils sont ainsi détaillés dans l'étude d'impact de la loi¹³ : une meilleure prise en compte du handicap ; un développement des accords collectifs sur ce thème ; une réflexion renouvelée sur le mode de fonctionnement , de management et de production des entreprises; une minoration des phénomènes de stress au travail ou d'épuisement professionnel ; une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle ; une réduction des coûts générés par le stress au travail et une amélioration de la qualité des emplois

Le Code du travail renvoie à la négociation collective au niveau de l'entreprise le soin de déterminer les modalités de ce droit, dans le cadre de la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail. Plus précisément, l'article 55 de la loi ajoute un nouvel item à ce « bloc », portant sur le droit à la déconnexion et la régulation de l'utilisation des outils numériques. L'exposé des motifs de la loi souligne ainsi : « *Il est aujourd'hui important que la négociation collective prenne en compte les contraintes que font peser sur les salariés les outils numériques qui sont mis à leur disposition par l'employeur. Il s'agit notamment de garantir l'effectivité du droit au repos ; l'enjeu est particulièrement fort et notamment pour les salariés au forfait jour, utilisateurs fréquents des outils numériques* ».

¹³ Etude d'impact du projet de loi visant à instituer de nouvelles libertés et de nouvelles protections pour les entreprises et les actifs, 24 mars 2016

L'accord a pour objectif, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, de « préciser « *les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion* » des salariés en général et des salariés en forfait jours sur l'année en particulier. La négociation doit également organiser « *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 congés ainsi que la vie personnelle et familiale* » (C. trav., ancien art. L. 2242-8, 7, C. trav., nouveau art. 2242-17, 7).

Par ailleurs, la loi Travail prévoit que les accords mettant en place des conventions individuelles de forfaits jours doivent définir les modalités selon lesquelles le salarié peut exercer son droit à la déconnexion (C. trav., art. L. 3121-64).

Cette loi ne prévoit cependant ni l'obligation de conclure un accord, ni de délai pour négocier. Elle stipule néanmoins qu'à défaut d'accord, « l'employeur élabore une charte, après avis comité social et économique. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques, (C. trav., art. 2242-17, 7°).

La loi ne prévoit pas de sanction administrative en cas d'inertie de l'employeur (c'est à dire si l'entreprise n'est couverte ni par un accord ni par une charte).

Il est à noter que, sous certaines conditions, les négociateurs peuvent décider dans un accord dit de méthode d'engager les négociations sur la qualité de vie au travail au niveau du groupe (C. trav., art. L. 2222-3-1). Allant plus loin, le code du travail prévoit que les entreprises sont également dispensées d'engager une négociation obligatoire lorsqu'un accord portant sur le même thème a été conclu au niveau du groupe et remplit les conditions prévues par la loi (C. trav., art. L. 2232-33). Il en résulte par conséquent que les modalités du droit à la déconnexion peuvent être fixées uniquement au niveau du groupe d'entreprise.

L'ensemble de cet agencement a été bouleversé par l'ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017, ratifiée par la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018. Il faut désormais situer le droit à la déconnexion dans le triptyque « ordre public – champ de la négociation – dispositions supplétives ». Dans les dispositions d'ordre public, il est seulement prévu une négociation d'entreprise au moins une fois tous les quatre ans « sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie au travail » (C. trav., article L2242-1, 2°). Il n'est pas désormais impératif d'engager des négociations sur le droit à la déconnexion lorsque l'entreprise engage ses négociations sur l'égalité professionnelle et la QVT. Il est prévu dans le champ de la négociation collective, la possibilité de négocier afin de préciser « le calendrier, la périodicité, les thèmes et les modalités de négociation dans le groupe, l'entreprise ou l'établissement » (C. trav., article L. 2242-10). Les négociateurs peuvent décider de supprimer le droit à la déconnexion de la négociation obligatoire, de le coupler éventuellement à un thème de négociation comme par exemple l'aménagement

du temps de travail et de fixer la périodicité de ce thème de négociation. Il convient de noter que cet accord dit d'agenda social peut être utile sur les moyens et l'information des négociateurs. En effet, l'accord précise « Les informations que l'employeur remet aux négociateurs sur les thèmes prévus par la négociation qui s'engage et la date de cette remise » et « les modalités selon lesquelles sont suivis les engagements souscrits par les parties » (C. trav., article L 2242-10, 4° et 5°). Ce n'est qu'à défaut d'accord sur le calendrier des négociations ou en cas de non-respect de cet accord que l'employeur doit engager une négociation annuelle sur l'égalité professionnelle et la QVT intégrant le droit à la déconnexion (C. trav., art. L 2242-13, 2°). Dans cette dernière figure, les obligations sont identiques à la loi Travail de 2016. L'accord collectif doit fixer les modalités d'exercice du droit à la déconnexion. A défaut, l'employeur doit élaborer une charte après avis du comité social et économique (C. trav., art. L. 2242-17, 7°).

Depuis l'entrée en vigueur des ordonnances de 2017, le droit à la déconnexion n'est donc plus un thème impératif de la négociation obligatoire d'entreprise sur l'égalité professionnelle et la qualité de la vie au travail. L'entreprise ne négociera sur ce point que si les négociateurs l'ont décidé ou s'en tiennent aux dispositions supplétives du Code du travail.

Les réformes successives qui ont été présentées montrent que le cadre juridique de la déconnexion offre un visage très contrasté.

D'une part, il n'y a pas de définition légale de ce qu'on entend par déconnexion. L'article 55 de la loi dite Travail précise seulement la finalité de ce droit qui consiste à « *assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale* ». Le plus fréquemment le droit à la déconnexion s'entend donc comme un droit pour le salarié de ne pas être joignable en dehors de son lieu et de son temps de travail.

D'autre part, l'existence d'un droit à la déconnexion et ses modalités d'exercice dépendent d'un accord collectif. Ce sont les partenaires sociaux qui doivent se mettre d'accord et établir des règles correspondant aux besoins des salariés. Nous avons également vu qu'ils peuvent décider de ne pas ouvrir de négociation sur ce thème s'ils ont conclu un accord sur l'agenda social de l'entreprise qui va en ce sens.

Cela explique la diversité des pratiques et de l'expression de ce droit à la déconnexion dans les accords d'entreprise et dans les accords de branche. L'analyse des accords menée dans la seconde partie de ce rapport illustrera la manière dont les négociateurs se sont emparés de ce thème de négociation dans les entreprises.

PARTIE 2 : L'ANALYSE DES ACCORDS

Panel et méthodologie

Constitution du panel

Notre étude est basée sur un ensemble de textes mis à notre disposition par la DIRECCTE Grand Est, en deux vagues, février 2018 puis octobre 2018. Il s'agissait dans les deux cas de l'intégralité des textes où apparaissait le mot « déconnexion » dans la base enregistrant les accords déposés dans tout le Grand Est et ce, à l'exclusion des accords télétravail. La DIRECCTE Grand Est nous a transmis 192 textes.

43 textes ont dû être exclus de notre analyse ; ce qui correspond à un taux d'attrition de 22%.

Les motifs d'exclusion sont divers. 37% des exclusions correspondent à des textes de type accord NAO ou procès-verbaux de désaccord NAO où le terme déconnexion n'apparaît que pour renvoyer à des négociations futures ou à des chartes à venir. Un quart des exclusions correspond lui à des textes de type accord NAO ou accord sur le temps de travail, où le terme déconnexion est utilisé uniquement pour renvoyer à une charte déconnexion (charte dont le texte n'était pas annexé dans la quasi-totalité des cas (90% des cas)). 7 textes ont été exclus (18% des exclusions) car ils n'avaient strictement aucun rapport avec la déconnexion (listes entreprises ou établissements, lettre ou bordereau ou accords droit syndical). 2 textes (soit 4% des exclusions) étaient quant à eux des procès-verbaux de désaccord (sans projet d'accord annexé) et 2 autres textes des accords déconnexion déposés mais non signés ! (Ces textes peuvent être assimilés à des plans ou à des procès-verbaux de désaccord). 2 textes étaient en doublon dans la base et 4 correspondaient à des procès-verbaux d'accord déconnexion, sans que le texte ne soit annexé ou présent par ailleurs dans la base. Au total, il nous est resté un ensemble de 149 textes traitant réellement de la déconnexion.

Ces 149 textes représentent un échantillon exhaustif des accords traitant de la déconnexion Grand Est sur la période janvier 2017 - octobre 2018 ; il peut donc être considéré comme représentatif de la force de la négociation et des résultats de la négociation sur ce thème dans la Région Grand Est sur cette période.

Pour autant, nous ne pouvons rien inférer du fait de ne pas figurer dans la base. Rappelons en effet que, si toutes les entreprises de plus de 50 salariés ont, sur la période janvier 2017 - mars 2018, l'obligation d'être couvertes par un accord ou une charte traitant des modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion ; cela ne signifie pas pour autant que celles qui n'ont pas déposé d'accord ne respectent par la loi ou ne se sont pas intéressées aux problèmes de la déconnexion ; elles peuvent aussi être couvertes par une charte (qui n'est pas déposée donc ne nous a pas été transmise). Après mars 2018, les choses se « compliquent » encore puisque le thème de la déconnexion n'est plus impératif ; la déconnexion n'apparaît que dans les dispositions supplétives liées aux négociations obligatoires. Aussi, par un accord de méthode, les entreprises peuvent s'exonérer de traiter la question de la déconnexion. Les entreprises qui n'apparaissent donc pas dans la base peuvent, entre mars 2018 et octobre 2018, soit

être couvertes par une charte, soit par un accord de méthode ne retenant pas la déconnexion comme thème de la qualité de vie au travail, soit être des entreprises qui n'ont rien fait.

De plus, sur l'ensemble de la période, certaines entreprises peuvent être couvertes par un accord traitant de la déconnexion déposé avant janvier 2017.

Ainsi, notre analyse ne pourra aucunement tirer des conclusions sur l'ensemble des actions prises ou pas en faveur de la déconnexion dans le Grand Est.

Grille d'analyse

Pour conduire notre analyse, nous avons élaboré une grille de lecture des accords afin de systématiser la collecte des informations dans une « base de données » qui sera le support de notre analyse. Cette grille est commune à tous les textes traitant de la déconnexion soit exclusivement, soit dans le cadre d'un autre thème de négociation (NAO, QVT..).

La grille de lecture est subdivisée en différentes parties concernant le niveau et la dynamique de la négociation ; la méthodologie et l'architecture des textes et les actions mises en œuvre. La grille est complétée par des informations sur les caractéristiques de la structure signataire notamment sa taille, son secteur d'activité et son lieu d'implantation.

Ainsi, pour chaque accord, nous collectons :

- Les caractéristiques des unités signataires : IDCC, secteur d'activité, taille des entreprises, localisation
- La dynamique de la négociation : niveau de l'accord, type d'accord, date de signature du texte, signataires /validation par référendum, durée de l'accord, modalité de suivi de l'accord
- L'architecture et le contenu de l'accord : rubriques et actions prévues (notamment innovantes)

L'ensemble de ces caractéristiques nous ont permis de déterminer le profil d'un texte traitant de la déconnexion, déposé auprès de la DIRRECTE de Grand Est.

Pour aller plus avant dans la connaissance des accords, nous avons opéré un recensement et répertoriage de l'ensemble des mesures proposées dans les accords à l'aide d'une grille.

Cette grille comprend 10 items que nous avons renseignés pour chaque accord :

1. DIAGNOSTIC = actions d'identification/évaluation du rapport des salariés aux outils numériques réalisées en amont de la construction de l'accord déconnexion // état des lieux du rapport des salariés aux outils numériques réalisé en amont de la construction de l'accord déconnexion

Exemples de mesures :

- Enquête préalable auprès des salariés
- Statistiques d'utilisation des outils numériques
- Identification des salariés concernés

2. GESTION DES OUTILS NUMERIQUES = modalités d'exercice du droit à la déconnexion

Exemples de mesures :

- Plages horaires de déconnexion
- Bandeaux de sensibilisation sur les mails
- Transfert des messages vers un autre membre de l'entreprise en cas d'absence

3. FORMATION-SENSIBILISATION = actions proposées au personnel et/ou à l'encadrement afin de les familiariser avec la thématique de la déconnexion

Exemples de mesures :

- Modules de formation e-learning
- Accompagnement des salariés par des référents
- Notes de communication sur le droit à la déconnexion

4. BILAN/SUIVI = modalités de vérification de la mise en œuvre effective des mesures de l'accord

Exemples de mesures :

- Création d'une commission de suivi
- Thématique abordée lors des entretiens annuels

5. REFERENCES SST ET PARTENARIAT COMMISSION SANTE = préoccupation particulière de l'entreprise pour la protection de la santé et de la sécurité des salariés

Exemples de mesures :

- Bilan communiqué aux services SST
- Implication de la médecine du travail
- Communication de l'accord au CHSCT/commission santé sécurité du comité social et économique

6. DISPOSITIFS D'ALERTE = possibilités de signalement d'une difficulté relative à la (non)déconnexion

Exemples de mesures :

- Implication du manager et des ressources humaines
- Référence au droit d'alerte
- Procédure d'alerte dans le cadre de la prévention des RPS

7. DISPOSITIFS SPECIFIQUES EN TERMES DE RESPONSABILISATION : dispositions qui confèrent la responsabilité de la déconnexion à certains acteurs

Exemples de mesures :

- Attention portée au rôle du manager
- Déconnexion à la charge du salarié
- Référence à une responsabilité co-partagée employeur-salarié

8. SANCTIONS = actions correctives ou coercitives pour mettre fin aux difficultés relatives à la déconnexion

Exemples de mesures :

- Convocation par supérieur hiérarchiques ou DRH
- Sanctions conformément au règlement intérieur

9. CHARTE/GUIDE DES BONNES PRATIQUES = recommandations sur l'utilisation des outils numériques

Exemples de mesures :

- Guide des mesures organisationnelles et comportementales
- Codes de bonne conduite
- Existence d'une charte informatique

10. DISPOSITIFS SPECIFIQUES EN TERMES DE PUBLIC ET/OU ACTIVITE : précisions relatives à l'activité et/ou au public visé

Exemples de mesures :

- Référence au télétravail
- Référence aux salariés en forfait-jours
- Maintenir la possibilité de communiquer avec l'international

Cette grille nous a permis d'identifier les différences méthodologiques, structurelles ou de contenu entre les accords. Sur la base de cette grille, nous avons pu établir une typologie des accords déposés auprès de la DIRECCTE Grand Est et relever les mesures innovantes ou originales présentes dans les accords.

Sur la base de l'ensemble des données collectées nous pouvons :

- Établir le « poids » relatif de chaque catégorie d'accord dans la région et mettre en avant ses principales caractéristiques
- Déterminer les chances / risques qu'un accord appartienne à une catégorie plutôt qu'à une autre.

Portrait-robot d'un texte déposé

Notre base d'analyse est constituée de 149 accords.

Son étude nous permet de tirer les grandes lignes du portrait-robot d'un texte déposé à la DIRECCTE Grand Est traitant de la déconnexion.

C'est :

- Un accord spécifiquement déconnexion

80% de ces accords étaient uniquement dédiés à la question de la déconnexion ; dans les 20% restant la question de la déconnexion était incluse dans des négociations plus larges (des accords d'aménagement du temps de travail pour 39% des cas, des accords NAO ou des accords sur les salaires et conditions de travail pour 45% des cas et des accords QVT dans 16% des cas).

- Un accord d'entreprise

Parmi les 149 accords analysés, les accords d'entreprise sont très largement majoritaires (104 accords entreprises (72%) ; 31 accords établissements (21%) ; 4 accords de groupe (2%) ; 6 accords d'UES (4%) ; 4 NSP (2%)).

- Un accord signé en 2017 (25% des accords seulement ont été signés en 2018)
- Un accord à durée indéterminée (40% des cas) ou si sa durée est spécifiée, l'accord durera 5 ans (60% des accords si la durée est spécifiée).
- Un accord validé par la signature des syndicats représentatifs (97% des accords de la base) et unanimes dans 90% des cas.
- Dans un cas sur deux, un accord dans le secteur de l'industrie

74 textes émanent d'unités du secteur industrie (50%), 49 du secteur des services (33%) et 26 du secteur du commerce et des transports (17%)

- Dans un cas sur deux, un accord dans une entreprise de taille intermédiaire (i.e. dont l'effectif est compris entre 50 et 250 salariés)

10% des textes sont des accords d'unité de moins de 50 salariés (par la suite petite entreprise) (soit 15 textes), 55% viennent d'entreprises de taille intermédiaire (82 cas) et 52 accords de grandes entreprises de plus de 250 salariés (34% des accords).

- Avec presque autant de « chances », un texte alsacien (et bas-rhinois) ou un texte ardennes-champenois (et marnais)...plus qu'un texte lorrain (même s'il est mosellan).

Ancienne région	Département	Nombre d'accords déposés	Part des accords dans l'ancienne région	Part des accords dans le Grand Est
Alsace		53		35%
	Bas-Rhin_67	33	62%	22%
	Haut Rhin_68	20	38%	13%
Champagne-Ardenne		56		38%
	Ardennes_8	12	21%	8%
	Aube_10	4	7%	3%
	Marne_51	29	52%	19%
	Haute-Marne_52	5	9%	3%
	Meuse_55	6	11%	4%
Lorraine		40		27%
	Meurthe-et-Moselle_54	15	38%	10%
	Moselle_57	17	42%	11%
	Vosges_88	8	20%	5%

- Si nous croisons l'analyse sectorielle et l'analyse en termes de taille, il apparaît une hétérogénéité des distributions. En effet, si on considère un texte émanant d'une petite entreprise, il y a 2 chances sur 3 pour que ce soit une entreprise du secteur des services. Pourtant, si, c'est un texte d'une entreprise de taille intermédiaire ou d'une grande entreprise, dans environ la moitié des cas, ce sera une entreprise du secteur de l'industrie.

Grand Est (149 accords)		Secteur d'activité			Commentaire
		Industrie (50% des accords de la zone géographique)	Services (33% des accords de la zone géographique)	Commerce et Transport (C&T) (17% des accords de la zone géographique)	Une forte présence de l'industrie
Taille d'entreprise	Petite (10% des accords de la zone géographique)	20% des accords des petites entreprises 4% des accords de l'industrie	67% des accords des petites entreprises 20% des accords des services	13% des accords des petites entreprises 8% des accords du C&T	Surreprésentation des services dans les petites entreprises
	Intermédiaire (55% des accords de la zone géographique)	56% des accords des entreprises intermédiaires 62% des accords de l'industrie	26% des accords des entreprises intermédiaires 43% des accords des services	18% des accords des entreprises intermédiaires 58% des accords du C&T	Surreprésentation de l'industrie dans les entreprises de taille intermédiaires
	Grande (34% des accords de la zone géographique)	48% des accords des grandes entreprises 34% des accords de l'industrie	35% des accords des grandes entreprises 37% des accords des services	17% des accords des grandes entreprises 34% des accords du C&T	Conforme à la distribution sectorielle
Commentaire	Des entreprises intermédiaires majoritaires	Une surreprésentation des entreprises de taille intermédiaire dans l'industrie	Une surreprésentation des petites entreprises dans les services	Conforme à la distribution moyenne par taille	

- Si nous croisons les analyses sectorielles en termes de taille et de secteurs géographiques, il apparaît une hétérogénéité des distributions entre les ex-régions, une géographie des négociations en quelque sorte, témoignant de cultures différenciées de négociation selon la localisation
 - En Alsace, l'accord aura plus de chances d'être le fait d'une entreprise de taille intermédiaire et d'être un accord de l'industrie. Pourtant, dans ce secteur, l'Alsace se distinguera par une plus forte proportion de très grandes entreprises
 - La Champagne – Ardenne est très proche de ce qu'on retrouve en moyenne dans la Région Grand Est, i.e. la dominance du type industriel de taille intermédiaire. Pourtant, la Champagne-Ardenne se distingue par une très forte présence d'accords signés par de grandes entreprises dans le secteur du commerce et des transports
 - Il faudra noter la très forte déformation de la distribution des petites entreprises signataires d'un accord en Alsace et en Champagne ; en effet, ces petites entreprises appartiennent presque toutes au secteur des services
 - La Lorraine se singularise par la présence plus importante des grandes entreprises et un équilibre dans la présence des différents secteurs

Alsace (53 accords)

		Secteur d'activité			Commentaire
		Industrie (50% des accords de la zone géographique)	Services (34% des accords de la zone géographique)	Commerce et Transport (15% des accords de la zone géographique)	Distribution sectorielle similaire à la distribution dans le Grand Est
Taille d'entreprise	Petite (10% des accords de la zone géographique)	20% des accords des petites entreprises 4% des accords de l'industrie	80% des accords des petites entreprises 22% des accords des services	0% des accords des petites entreprises 0% des accords du C&T	Surreprésentation encore plus marquée des services dans les petites entreprises alsaciennes / sous-représentation du secteur du commerce
	Intermédiaire (61 % des accords de la zone géographique)	47% des accords des entreprises intermédiaires 59% des accords de l'industrie	31% des accords des entreprises intermédiaires 56% des accords des services	22% des accords des entreprises intermédiaires 88% des accords du C&T	Assez conforme à la distribution Grand Est
	Grande (29% des accords de la zone géographique)	67% des accords des grandes entreprises 37% des accords de l'industrie	27% des accords des grandes entreprises 22% des accords des services	1% des accords des grandes entreprises 12% des accords du C&T	Surreprésentation encore plus marquée des services dans les petites entreprises alsaciennes / sous-représentation du secteur du commerce
Commentaire	Distribution par taille assez similaire à la distribution dans le Grand Est	Assez conforme à la distribution Grand Est	Surreprésentation des entreprises de taille intermédiaire	Surreprésentation des entreprises de taille intermédiaire	

**Champagne-Ardenne
(56 accords)**

		Secteur d'activité			Commentaire
		Industrie (55% des accords de la zone géographique)	Services (28% des accords de la zone géographique)	Commerce et Transport (16% des accords de la zone géographique)	Assez conforme à la distribution Grand Est
Taille d'entreprise	Petite (13% des accords de la zone géographique)	14% des accords des petites entreprises 3% des accords de l'industrie	72% des accords des petites entreprises 31% des accords des services	14% des accords des petites entreprises 11% des accords du C&T	Légère sous-représentation de l'industrie parmi les petites entreprises à l'inverse une légère surreprésentation des services
	Intermédiaire (60% des accords de la zone géographique)	70% des accords des entreprises intermédiaires 77% des accords de l'industrie	21% des accords des entreprises intermédiaires 44% des accords des services	9% des accords des entreprises intermédiaires 33% des accords du C&T	Surreprésentation marquée de l'industrie au détriment du C&T
	Grande (27% des accords de la zone géographique)	40% des accords des grandes entreprises 20% des accords de l'industrie	27% des accords des grandes entreprises 25% des accords des services	33% des accords des grandes entreprises 56% des accords du C&T	Surreprésentation du C&T dans les grandes entreprises champenoises
Commentaire	Assez conforme à la distribution Grand Est	Surreprésentation des grandes entreprises dans l'industrie	Surreprésentation des petites entreprises dans les services au détriment des grandes entreprises	Très atypique et différent du grand Est : Inversion de la représentation des entreprises de taille intermédiaire et des grandes entreprises dans le C&T	

Lorraine (40 accords)		Secteur d'activité			Commentaire
		Industrie (40% des accords de la zone géographique)	Services (38% des accords de la zone géographique)	Commerce et Transport 22% des accords de la zone géographique)	Moindre représentation de l'industrie
Taille d'entreprise	Petite (7% des accords de la zone géographique)	33% des accords des petites entreprises 6% des accords de l'industrie	33% des accords des petites entreprises 7% des accords des services	33% des accords des petites entreprises 11% des accords du C&T	Distribution uniforme des petites entreprises en Lorraine ; atypique
	Intermédiaire (38% des accords de la zone géographique)	40% des accords des entreprises intermédiaires 38% des accords de l'industrie	27% des accords des entreprises intermédiaires 27% des accords des services	33% des accords des entreprises intermédiaires 56% des accords du C&T	Sous-représentation de l'industrie et à l'inverse surreprésentation du C&T en Lorraine par rapport au Grand Est
	Grande (55% des accords de la zone géographique)	41% des accords des grandes entreprises 56% des accords de l'industrie	45% des accords des grandes entreprises 66% des accords des services	14% des accords des grandes entreprises 33% des accords du C&T	Pas de différences majeures avec le Grand Est
Commentaire	Atypique : inversion de la représentation des entreprises de taille intermédiaire (moins nombreuses en Lorraine) et grandes entreprises (plus nombreuses en Lorraine)	Inversion de la représentation des entreprises de taille intermédiaire (moins nombreuses en Lorraine) et grandes entreprises (plus nombreuses dans l'industrie)	Idem industrie : surreprésentation des grandes entreprises dans les services	Conforme à la distribution Grand Est	

Naissance d'une typologie originale

Notre analyse a permis d'identifier trois groupes d'accords sur la base de critères visant à mesurer l'engagement des signataires dans le processus de négociation. Leur volonté de rédiger un accord plus adapté à la situation de leur entreprise (et non seulement leur volonté de conclure un accord), le caractère plus ou moins précis des mesures proposées, le fait que ces dernières soient plus ou moins contraignantes et plus ou moins novatrices définiront les différences entre les accords de type imitateurs, adaptateurs et innovateurs.

Les accords de type 1 : les imitateurs

Les imitateurs proposent des accords ayant la même structure et comprenant les mêmes mesures. De plus, les accords sont formulés et rédigés à l'identique, quelle que soit l'entreprise. Ces accords correspondent, en fait, à un modèle standardisé diffusé assez largement sur internet. Ce modèle type se retrouve en ligne sur de nombreux sites internet, sans pour autant qu'il soit possible de déterminer son concepteur originel. Des sites juridiques, des sites de création de textes juridiques, des sites des organisations professionnelles, des sites d'organismes de formation comme par exemple *Village de la justice*, *LegiSocial*, *le site de la Cgt*, *le site de la Syntec-Ingénierie*, *Wonder Legal France*, *Lexegalis*, contribuent à la diffusion de ce modèle d'accord. Il suffit de rechercher « accord type déconnexion » sur internet pour le trouver.

Cet accord type n'est pas seulement une source d'inspiration pour les imitateurs. Bien que la plupart des sites qui diffusent ce modèle recommandent une adaptation aux particularités de l'entreprise, les concepteurs des accords de type imitateur ne font pas ce travail. Les accords de ce type sont en fait de simple copier-coller du modèle proposé sur internet.

Les accords de type 2 : les adaptateurs

Sans présenter de vrais bouleversements ni réelles innovations ou originalités par rapport aux imitateurs, les accords de type adaptateur témoignent d'un effort des partenaires sociaux pour adapter le texte type à quelques particularités de leur entreprise. Les négociateurs essaient de se sortir d'une logique de copier / coller que l'on retrouve dans la catégorie précédente. Ils vont personnaliser la rédaction, faire un diagnostic et, en conséquence, proposer des adaptations des dispositions générales que l'on retrouve systématiquement dans les accords de type imitateurs. Les concepteurs d'accords de type 2 manifestent leur volonté de trouver l'accord le plus adapté et pertinent pour l'entreprise.

Les accords de catégorie 3 : les innovateurs

Comme les adaptateurs, les innovateurs diffèrent des accords de type 1 mais vont présenter la particularité d'introduire des mesures innovantes, souvent plus contraignantes dans l'usage des outils

numériques et assorties de sanctions. Les concepteurs d'accords de type 3 manifestent clairement leur volonté de trouver l'accord le plus adapté et pertinent pour l'entreprise. Ils bornent et régulent le plus possible l'usage des outils numériques et inventent pour cela les outils spécifiques à leur entreprise.

Portrait d'un imitateur

Combien sont-ils ?

Les imitateurs représentent la moitié de nos accords (76 accords soit 51% de l'ensemble des accords déposés dans le Grand Est).

Qui est-il ?

- Il est plus probablement champenois (et probablement pas alsacien)

En effet, 50% des imitateurs sont originaires de Champagne-Ardenne ; alors que seulement un quart sont alsaciens ou lorrains. Le fait que ce type d'accord représente 68% des accords de Champagne-Ardenne contre 48% des accords lorrains et seulement 36% des accords alsaciens renforce cette hypothèse.

- Il a été signé dans une entreprise du secteur de l'industrie (et probablement pas dans le commerce et les transports)

Plus de la moitié des imitateurs appartiennent à ce secteur contre 30% aux services et seulement 14% au commerce et transport. De plus, les imitateurs représentent 57% des accords de l'industrie contre 47% des accords dans les services et 42% des accords dans le commerce.

- C'est une entreprise de moins de 250 salariés.

Peu de chances en effet que l'imitateur soit une grande entreprise. Elle ne représente que 21% des imitateurs ; les imitateurs représentant eux 31% des accords de grandes entreprises. L'imitateur est plus certainement une entreprise dont l'effectif est compris entre 50 et 250 salariés (66% des imitateurs, 60 % des entreprises de taille intermédiaire).

Les petites entreprises sont aussi de bonnes candidates à ce profil. Bien qu'à première vue elles ne semblent pas être des candidates idéales, en ne représentent que 13 % des imitateurs, c'est oublier un peu vite que 67% des petites entreprises ont adopté un profil d'imitateur.

Quel est le contenu de son accord ?

Chaque accord est construit de la même manière :

- Un préambule

Il s'agira le plus souvent d'un rappel de l'article L. 2242-17 prévoyant le droit à la déconnexion et de l'évocation des principes directeurs du droit à la déconnexion. Ainsi, on retrouvera quasi in extenso l'article L. 2242-17 : « *la négociation annuelle...porte sur... 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 ».

- Un article préliminaire de définitions : droit à la déconnexion / outils numériques professionnels / temps de travail

Ces trois termes sont systématiquement définis et font l'objet d'une définition identique dans la plupart des accords.

- Le droit à la déconnexion est décrit comme « le droit pour le salarié de ne pas être connecté à ses outils numériques professionnels en dehors de son temps de travail »
- Les outils numériques professionnels sont entendus comme les « outils numériques physiques (ordinateurs, tablettes, smartphones, réseaux filaires etc...) et dématérialisés (logiciels, connexions sans fil, messagerie électronique, internet/extranet etc...) qui permettent d'être joignable à distance »
- Le temps de travail se comprend comme les « horaires de travail du salarié durant lesquels il est à la disposition de son employeur et comprenant les heures normales de travail du salarié et les heures supplémentaires, à l'exclusion des temps de repos quotidien et hebdomadaires, des congés payés, des congés exceptionnels, des jours fériés et des jours de repos »
- Un article relatif au champ d'application
 - Sauf rare exception, les accords s'appliquent à l'ensemble du personnel de l'entreprise et de ses établissements
- Un article relatif à la sensibilisation et formation à la déconnexion
 - Ces actions de sensibilisation sont à géométrie variable en fonction des entreprises. Elles visent les managers auxquels il est demandé d'être « exemplaires » et de communiquer sur les bonnes pratiques. Une information à destination des managers et de l'ensemble des salariés est prévue dans la plupart des accords. Certains accords prévoient la mise en place d'un référent pour proposer un accompagnement personnalisé.
- Un article relatif à la lutte contre la surcharge informationnelle liée à l'utilisation de la messagerie électronique professionnelle

Il s'agit de préconisations indiquées sous forme de recommandations :

- S'interroger sur la pertinence de l'utilisation de la messagerie électronique professionnelle par rapport aux autres outils de communication disponibles
- S'interroger sur la pertinence des destinataires du courriel
- Utiliser avec modération les fonctions « Cc » ou « Cci »
- S'interroger sur la pertinence des fichiers à joindre aux courriels
- Éviter l'envoi des fichiers trop volumineux
- Indiquer un objet précis permettant au destinataire d'identifier immédiatement le contenu du courriel
- Un article relatif à la lutte contre le stress lié à l'utilisation des outils numériques professionnels

Il s'agit de préconisations indiquées sous forme de recommandations :

- S'interroger sur le moment opportun pour envoyer un courriel/SMS ou appeler un collaborateur sur son téléphone professionnel (pendant les horaires de travail)
- Ne pas solliciter de réponse immédiate si ce n'est pas nécessaire
- Définir le « gestionnaire d'absence au bureau » sur la messagerie électronique et indiquer les coordonnées d'une personne à joindre en cas d'urgence
- Privilégier les envois différés lors de la rédaction d'un courriel en dehors des horaires de travail
- Un article relatif au droit à la déconnexion hors du temps de travail effectif

Cet article est souvent rédigé de la manière suivante : « Les périodes de repos, jour férié, congé et suspension du contrat de travail doivent être respectées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ».

- On retrouve par ailleurs deux modalités, la « déconnexion haute » et la « déconnexion basse ». Ces deux modalités sont toujours présentes même si elles ne sont pas forcément nommées ainsi.
 - La « déconnexion haute » établit que les managers s'abstiennent, dans la mesure du possible et sauf urgence avérée, de contacter leurs subordonnés en dehors des horaires de travail définis dans le contrat de travail ou par horaire collectif. Certains accords précisent qu'en tout état de cause, les managers ne peuvent pas contacter leurs subordonnés sur des plages horaires définies et le week-

end. Le salarié quant à lui n'est jamais tenu de prendre connaissance de ces courriels, d'y répondre ou de prendre un appel téléphonique pendant ses temps de repos. Ainsi, la déconnexion haute est impérative et les entorses à son application sont entendues comme des exceptions.

- La « déconnexion basse » établit elle que l'usage de la messagerie électronique ou du téléphone professionnel en dehors des horaires de travail doit être justifié par la gravité, l'urgence et/ou l'importance du sujet en cause. Les « déconnexions basses » laissent plus de liberté aux acteurs ; les entorses à l'application du principe de déconnexion sont tolérées dès lors qu'elles sont justifiées, ce qui laisse une large place à l'interprétation.
- Une variation d'articles sur la vie de l'accord
On retrouve ici des articles relatifs à la durée, aux formalités de publicité, de révision ou de dénonciation de l'accord, mais certains accords prévoient aussi des articles relatifs au :
 - Bilan annuel sur l'usage des outils numériques professionnels : ce bilan est prévu sur la base du volontariat et à partir d'un questionnaire personnel et anonyme adressé à chaque salarié en fin d'année. Si des difficultés apparaissent, l'entreprise s'engage alors à mettre en œuvre des mesures de prévention et des mesures, coercitives ou non, pour mettre fin au risque
 - Suivi de l'accord : Les parties signataires s'engagent à se rencontrer pour faire un point sur l'application de l'accord et de procéder à son éventuelle révision.

Portrait d'un adaptateur

Combien sont-ils ?

Les adaptateurs représentent un quart de nos accords (36 accords soit 24 % de l'ensemble des accords déposés dans le Grand Est).

Qui est-il ?

- Il est plus probablement alsacien

En effet, 44% des imitateurs sont originaires d'Alsace et 30% des accords alsaciens sont de type adaptateur ce qui représente 6 points de plus que la moyenne observée dans le Grand Est. La Champagne-Ardenne et la Lorraine présentent des pourcentages beaucoup plus faibles (33% des adaptateurs sont champenois et 22% lorrains et 21% (resp. 20%) des accords de Champagne-Ardenne (resp. Lorraine) sont adaptateurs)

- Il n'a probablement pas été signé dans le secteur des services

Les adaptateurs se retrouvent majoritairement dans l'industrie contre 28% dans les services ou seulement 22% dans le commerce. Le secteur du commerce et des transports ne peut cependant pas être exclu du profil adaptateur car ce type représente 31% des accords de ce secteur contre 24% dans l'industrie et 20% dans les services.

- Ce n'est pas une petite entreprise

Peu de chances en effet que l'adaptateur soit une petite entreprise. Elle ne représente que 3% des adaptateurs et seulement 7% des petites entreprises sont de type adaptateur. Les adaptateurs représentent 36% des accords de grandes entreprises et 20% de ceux des entreprises de taille intermédiaire. L'adaptateur est plus certainement une entreprise de plus de cinquante salariés voire de plus de 250 salariés (44% des adaptateurs sont des entreprises de taille intermédiaire et 53% des adaptateurs sont des grandes entreprises).

Quel est le contenu de son accord ?

Ces accords témoignent d'une volonté d'adaptation de l'accord à l'entreprise. Les accords de type adaptateur diffèrent souvent des accords de type 1 dans leur forme. En effet, les négociateurs ne se contentent pas de copier / coller et cherchent à se défaire de cette logique tout d'abord en proposant une rédaction personnalisée. Ces adaptations de forme, même si elles ne constituent pas des modifications substantielles, marquent la volonté des signataires de mieux présenter, éclairer et personnaliser leur texte. On retrouve ce souci de personnalisation très souvent dans les préambules via la définition des

enjeux. De plus, les accords de type adaptateur sont souvent initiés par un diagnostic de l'utilisation des outils numériques dans l'entreprise. Ce diagnostic sera réalisé par le biais d'une enquête préalable directement auprès des salariés, par le biais de la collecte de données statistiques via le service informatique ou par le biais d'un audit par la DRH. Il permettra de faire émerger des mesures conformes aux besoins réels de l'entreprise. Il faut noter que, dans la quasi-totalité des cas, ce diagnostic n'est ni annexé aux accords, ni repris, par exemple, dans le préambule de l'accord. Il nous est donc impossible d'établir formellement si les mesures retenues dans l'accord correspondent bien à ce diagnostic. Toutefois, la référence à l'existence de ce diagnostic suffit à démontrer la volonté des acteurs d'essayer de moduler les mesures de l'accord à la situation de l'entreprise.

Ainsi, l'accord de type adaptateur va préciser les dispositions générales que l'on retrouve systématiquement dans les accords de catégorie 1. Les mesures ainsi réécrites ne constituent pas, pour autant, de véritables innovations ou originalités comme celles que nous pouvons trouver dans les accords de type innovateur. Loin d'être inutiles cependant, elles constituent des modalités plus pratiques, des changements à la marge, des ajustements par rapport à l'organisation de l'entreprise. L'accord de type adaptateur portera une attention particulière aux modalités propres l'activité de l'entreprise comme par exemple le fonctionnement en 3x8, le fonctionnement en télétravail ou au forfait jour, la communication avec l'international, le problème de la nécessité d'une continuité du service.

- Concernant la gestion des outils numériques et les modalités de la déconnexion, l'accord prévoira, par exemple, l'insertion de plages horaires spécifiques au fonctionnement de chaque entreprise : 19h-7h en semaine et weekend de 19h le vendredi à 7h le lundi, 18h-8h en semaine, 19h-8h en semaine, 21h-5h en semaine, 20h-8h en semaine, 19h-7h30 en semaine, 20h-7h en semaine et le weekend. Certains accords excluent les astreintes du champ de la déconnexion.
- De la même façon, les accords type adaptateur peuvent préciser les plages horaires dans lesquelles les réunions peuvent avoir lieu : 8h-18h en semaine, 9h-17h en semaine, à éviter après 17h ou faire mention d'une déconnexion obligatoire pendant les réunions
- Les adaptations proposées sont nombreuses quant à la gestion des courriels
 - Les accords prévoient des modèles des textes préformatés des lors que les messages sont envoyés en dehors du temps effectif. Les formulations possibles sont nombreuses : *« Je vous informe que je n'attends pas de réponse à ce mail en dehors des horaires de travail habituels ou si vous êtes en congés » / « Le présent mail est émis en dehors des horaires habituels de travail, sauf urgence le destinataire n'est pas tenu d'y répondre et/ou d'y donner suite avant le début de sa prochaine journée de travail »*
 - Les accords définissent aussi le contenu des messages automatisés en cas de réception d'un mail pendant une absence : *« Je suis en congés du X au X et ne*

peux répondre à votre courrier. Pendant cette période vous pouvez diriger votre demande si nécessaire à » ou « Bonjour, merci pour votre mail, je suis absent du bureau ou en congés du X au X et ne peux répondre. Pendant cette période vous pouvez rediriger votre demande ou prendre contact avec X au X. Bien à vous »

- Certains accords proposent des modalités plus strictes telles une coupure automatique de la réception des mails entre 20h et 5h et la réception différée durant les plages de travail, l'interdiction de l'utilisation des matériels technologiques pendant les congés, l'interdiction de l'utilisation de la messagerie uniquement pendant le temps de travail ou la possibilité de consultation des mails à distance ouverte seulement à une catégorie de salariés i.e. les encadrants. Pour s'assurer du respect de ces horaires, certains accords prévoient que sur le téléphone portable professionnel, seule la fonction d'appel téléphonique sera disponible entre 19h-7h ou le week-end rendant ainsi impossible la consultation de la messagerie professionnelle sur cet objet.
- Notons que, parfois, les objectifs poursuivis ne sont pas clairs ; un accord prévoit, par exemple, l'interdiction de l'utilisation des téléphones portables personnels et leur remplacement par des terminaux portables des commerciaux et de livraison (PDA) dotés d'une fonction de communication. Force est de se demander si l'accord ne souhaiterait pas par ce biais plutôt encourager une déconnexion vis-à-vis de la sphère personnelle !
- Si les imitateurs se contentaient de proposer un bilan annuel de l'usage des outils numériques, les adaptateurs vont plus loin dans le bilan et le suivi de l'accord.
 - Ils définissent plus clairement les données sur lesquelles s'appuiera le suivi de l'accord. Plusieurs sources pour établir ce bilan peuvent être envisagées à partir de données individuelles et collectives fournies par les services informatiques / des données individuelles collectées lors d'entretien que les salariés peuvent faire s'ils le désirent / de données collectées dans le cadre de l'enquête annuelle sur l'évaluation de l'environnement de travail ou dans cadre des entretiens annuels d'évaluation
 - Ils prévoient des commissions de suivi ou une implication de la CSSCT du CSE via des bilans réguliers
- On retrouve aussi chez les adaptateurs une personnalisation des mesures concernant la sensibilisation et la formation. La sensibilisation peut être envisagée par le biais d'une charte (charte d'utilisation des appareils technologiques nomades qui doit être signée lors de la remise de l'outil numérique par exemple) ou d'un guide (guide des bonnes pratiques disponible sur l'intranet par exemple) mais aussi lors de journées d'intégration des nouveaux collaborateurs ou

de « temps pour comprendre » dédiés spécifiquement à l'usage des numériques. Certains accords prévoient un accompagnement individualisé par le service informatique.

- Si les adaptateurs ne s'attardent généralement pas sur les mécanismes de sanctions prévus par l'accord, beaucoup introduisent la notion de "coresponsabilité " de l'employeur et du collaborateur et insistent sur la nécessaire exemplarité du manager et particulièrement du management opérationnel.

Portrait d'un innovateur

Combien sont-ils ?

Les innovateurs représentent un quart de nos accords (37 accords soit 25 % de l'ensemble des accords déposés dans le Grand Est).

Qui est-il ?

- Il n'est probablement pas champenois

En effet, 16% des innovateurs sont originaires de Champagne-Ardenne et seulement 11% des accords de cette zone géographique sont de type innovateur.

Les accords de type innovateur sont plus fréquemment alsaciens (48% des accords de ce type) et lorrains (35% des accords de ce type). 34% (resp. 32%) des accords alsaciens sont de type innovateur ce qui représente 9 points (resp. 7 points) de plus que la moyenne observée dans le Grand Est (25%).

- Il n'appartient pas au secteur du commerce et des transports (seulement 19% des accords innovateurs ; les accords innovateurs représentant 27 % des accords de ce secteur)

Il est probablement signé dans le secteur des services (43% des accords de type innovateur sont dans les services).

L'appartenance au secteur de l'industrie ne peut cependant pas être exclue du profil innovateur, 38% des accords innovateurs sont dans l'industrie. Cependant, ce type d'accord est très minoritaire au sein de ce secteur (19% seulement des accords de l'industrie sont des accords de type innovateur).

- Ce n'est pas une petite entreprise (qui représentent 11% des innovateurs)

Les innovateurs sont à 46% des grandes entreprises et à 43% des entreprises de taille moyenne.

Quel est le contenu de son accord ?

Ces accords diffèrent des accords de catégorie 1 et 2 car ils prévoient la mise en place d'une ou plusieurs mesures qui ne sont pas seulement des adaptations ou des précisions. Les négociateurs poussent ici plus loin la logique d'adaptation à l'entreprise. Ces innovations sont extrêmement variées, portent sur la forme comme sur le fond et se retrouvent dans tous les domaines de mesures. Dans la majorité des cas, les signataires ont travaillé sur la forme de l'accord qui diffère fortement avec le modèle-type des imitateurs. L'existence d'un diagnostic est également plus fréquente que dans les accords de type 2.

Notons qu'en plus de présenter comme les accords de type 2 des mesures plus adaptées à la situation de l'entreprise, souvent leur point commun est la précision et le caractère très concret des mesures ainsi que parfois leur caractère obligatoire et coercitif.

Nous ferons ci-après une présentation des mesures emblématiques des propositions faites dans les accords innovateurs et ce, dans les différents domaines.

- Dans le domaine de la gestion des outils numériques

On retrouve dans ce domaine des mesures particulièrement radicales telles que :

- Le blocage des serveurs sur des plages horaires de déconnexion totale

Extraits d'accords sur le blocage des serveurs

Le blocage des serveurs empêche l'accès au système d'informations. L'émission et la réception des courriels restent possibles. A l'exception des cadres dirigeants, tels que définis à l'article 1, les serveurs ne seront plus accessibles au personnel la journée du dimanche et de 21h à 7h du lundi au samedi inclus.

La déconnexion vis-à-vis des courriels professionnels pendant le temps privé via l'interdiction des transferts de la boîte courriel professionnel vers une autre adresse privée ou pendant les vacances via le dispositif de suppression des mails

Extrait d'un accord : Interdiction des transferts de mails depuis la boîte professionnelle

Il est rappelé que le transfert des mails professionnels sur une boîte mail personnel n'est pas autorisé et l'accès à distance de boîtes mails professionnels est autorisé uniquement pendant le temps de travail sauf en cas d'extrême urgence

Extrait d'un accord : La mise en place du dispositif « Mail on Holiday »

Afin de garantir aux collaborateurs partis en congés une reprise optimale de leurs fonctions, le dispositif « Mail on Holiday » pourra être utilisé. Celui-ci est un système intégré à Outlook permettant la suppression automatique des e-mails reçus pendant l'absence des collaborateurs afin qu'ils puissent consulter leur boîte mail dans l'état dans lequel ils l'ont laissée avant de partir.

(...) Le collaborateur devra également désigner un interlocuteur qui est, lui, disponible et dont l'adresse e-mails ainsi que le numéro de téléphone seront mentionnés pour les cas d'urgence.

- Ou des dispositifs de prétraitement automatisé des courriels et pourriels par des assistants virtuels qui évitent que chaque déconnexion ne soit perturbée par de « fausses urgences » ou ne se traduise par un surcroît d'information en stand-by au retour.

Extrait d'un accord : les outils cognitifs

Afin de permettre de mieux gérer le flot d'informations et de messages dont ils sont destinataires, le groupe a d'ores et déjà mis à disposition des salariés, en commençant par ceux du réseau, des outils cognitifs :

Le premier est destiné à prétraiter les messages qui arrivent dans leur messagerie :

En détectant les intentions les plus fréquentes dans les courriels des clients (une trentaine d'intentions représentent à ce jour environ 70% des messages des clients)

En mettant en évidence l'urgence de la demande

En affichant des liens directs vers les applications permettant de réaliser la tâche demandée avec le contexte client

En proposant des modèles de réponse personnalisables correspondant aux intentions détectées.

Le second facilite la recherche d'une information dans la base documentaire du groupe, à l'aide des questions formulées dans un langage courant

- Dans le domaine de la formation/sensibilisation
 - Certains accords prévoient des actions de sensibilisation par corps de métiers et pour tous les salariés ou des actions d'accompagnement personnalisé

Extrait d'un accord sur la journée de sensibilisation

Des actions de sensibilisation seront organisées pour les salariés et par corps de métier en vue de les informer sur les risques, les enjeux et les bonnes pratiques liés à l'utilisation des outils numériques. Ces actions de sensibilisation seront organisées au moins une fois par an et seront animées par la direction

Extrait d'un accord sur l'accompagnement personnalisé

L'employeur pourra également proposer à chaque salarié qui souhaite mieux maîtriser les outils numériques mis à sa disposition dans le cadre de son travail

- Beaucoup de mesures prévoient de marquer les temps de la journée pour sensibiliser les salariés au respect des rythmes naturels et des temps de repos.

Certains accords acteront la mise en place d'une fermeture de lumière et des volets à 20H.

D'autres rappelleront le caractère obligatoire de la pause déjeuner.

Extrait d'un accord sur la fermeture des lumières et des volets

Le bâtiment est paramétré de façon à ce que les volets se ferment et les lumières s'éteignent à 20h ce qui a pour effet de sensibiliser les collaborateurs qui seraient encore dans les locaux

Extrait d'un accord sur la pause déjeuner obligatoire

Il est rappelé qu'il est obligatoire de prendre une heure de pause pour déjeuner entre 11h45 et 14h

- D'autres accords proposent la valorisation d'un parcours de formation, validé par un passeport digital, sur l'utilisation raisonnée des outils informatiques.

Extrait d'un accord : la nécessaire acquisition de la compétence numérique

Ce MOOC (Massive Online Open Courses) est un dispositif permettant aux salariés de s'acculturer à l'univers du digital et à ses déclinaisons, notamment pour le groupe. Ce parcours est valorisé, in fine, par l'acquisition d'un passeport digital démontrant la compétence acquise par le salarié dans le domaine du digital.

- Dans le domaine du suivi/bilan, les principales innovations portent sur l'objectivation de l'évaluation de l'effectivité des accords. A cette fin, beaucoup d'accords s'intéressent aux faits et données pouvant être recueillis.
 - On retrouve dans certains accord la mise en place d'un observatoire

Extrait de l'accord sur un observatoire de l'usage des outils digitaux

Afin d'avoir un suivi de l'effectivité du droit à la déconnexion, la direction propose de mettre en place un observatoire composé ainsi :

-Le correspondant droit à la déconnexion de la DUP

-La direction des ressources humaines

-Le chargé de la sécurité au travail

-Le médecin du travail,

L'observatoire se réunira une fois par an, aux fins d'évaluation de la situation globale au regard de l'effectivité du droit à la déconnexion et de propositions, si nécessaire, de plans d'action.

- Ou des évaluations quantitatives ex-post des mesures mobilisées

Extrait d'un accord sur les modalités de suivi

(...) Un bilan annuel de l'accord sera établi une fois par an par la commission de suivi sur la base de l'analyse des engagements pris et à partir des données statistiques collectées par la Direction des Services Informatiques.

- D'autres s'intéressent aux effets négatifs des NTIC sur la santé et préconisent la mise en place de diagnostics réguliers des risques psychosociaux associés aux NTIC

Extrait d'un accord prévoyant un diagnostic régulier des RPS

Le service Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (HSEQ) élabore régulièrement un travail d'analyse des risques psychosociaux dans le cadre de l'élaboration du document unique d'évaluation des risques.

Dans le cadre de ce diagnostic, le service HSEQ établira des indicateurs permettant le suivi des risques professionnels associés à l'usage de l'information et de la communication.

La conception de ces indicateurs se fera en collaboration avec le service RH et la DSI

Extrait d'un accord prévoyant une étude de l'impact des NTIC par le CHSCT

Le CHSCT est chargé d'étudier l'impact des NTIC et la nécessité d'en régler l'utilisation, en interrogeant les 5 salariés concernés sur leurs pratiques

- **Alerte /Contrôle/Sanctions**

Une originalité marquée des accords de type 3 est la mise en place fréquente de procédure d'alerte au bénéfice d'un salarié victime d'abus et corrélativement, la possibilité pour l'employeur de sanctionner un salarié qui aurait des comportements abusifs.

Les modalités d'alertes prévus dans les accords sont multiples :

- Dans le cadre du droit d'alerte (Art L4131-1 dans le cas d'un danger grave et imminent pour la vie ou la santé du travailleur, non prévu pour les problèmes de déconnexion à la base)
- Signalement des dérives au service RH

- Possibilité ou devoir d'alerter son responsable son supérieur hiérarchique, le DRH ou l'employeur
- Procédure d'alerte dans le cadre de la prévention des RPS
- Droit d'alerte avec implication du CHSCT

Extrait d'un accord sur la procédure d'alerte

Chaque salarié a la possibilité d'alerter sa hiérarchie et/ou les représentants du personnel en cas de débordement et de non-respect des mesures et recommandations citées dans cet accord. En cas d'alerte d'un collaborateur, il sera possible de mettre en place une mesure de volumétrie des mails adressés en dehors et/ou pendant les horaires de travail pour déterminer s'il s'agit d'un phénomène ponctuel ou structurel.

Extrait d'un accord sur la procédure d'alerte : désignation d'un « correspondant droit à la déconnexion »

(...) En outre, les partenaires sociaux ont convenu qu'un membre titulaire de la DUP (pour ses attributions de CHSCT) soit investi d'une mission de « Correspondant Droit à la Déconnexion ». Celui-ci constituera ainsi un relais auprès de la direction pour les personnes qui pourraient rencontrer des difficultés.

Extrait d'un accord sur le protocole détaillé d'alerte : suivi individuel et collectif de la charge de travail

La direction mettra, en outre, en place des dispositifs d'alerte pour permettre d'identifier et prendre en charge, si le cas se présente, les salariés en difficultés ponctuelles.

Ce dispositif sera constitué d'un protocole d'alerte pouvant être déclenché par un salarié ou un représentant du personnel et qui donnerait lieu à une analyse par une commission composée d'un membre du CHSCT, du collègue du salarié concerné et un représentant désigné par la direction.

Cette commission aurait pour but, après discussions avec le supérieur hiérarchique du salarié et le salarié, de proposer dans un rapport écrit des solutions au problème soulevé.

Ces rapports seront présentés lors des consultations périodiques du CHSCT ; ils

devront comprendre des mentions obligatoirement documentées et étayées d'éléments de preuves.

- Le contrôle du bon respect de la déconnexion peut être confié à plusieurs personnes : RH, N+1, employeur, pairs ou salarié lui-même. Le contrôle est aussi fréquemment automatisé.

Extrait d'un accord sur les outils de contrôle du droit à la déconnexion

La société mettra en œuvre les contrôles nécessaires pour faire respecter le droit à la déconnexion, tel que visé par les présentes.

Le cas échéant, un système de veille informatique, visant les connexions excessives aux outils de travail pourra être mis en application après concertation et avis des Instances Représentatives du Personnel (CE, CHSCT).

(...) Au besoin, la société pourra rappeler à ses collaborateurs non respectueux des principes de déconnexion, les règles de bonne pratique qui doivent être mises en œuvre.

- Les mesures de sanctions prévues dans les accords peuvent être plus ou moins coercitives et échelonnées ; échelle des sanctions pouvant aller d'un simple rappel jusqu'à une sanction disciplinaire

Extrait d'un accord sur les sanctions

Pour faciliter le droit à la déconnexion, tout salarié identifié comme travaillant en dehors de ces plages de manière répétée, en dehors de cas d'accroissement temporaire de travail, fera l'objet d'un rappel des consignes de la part de son responsable hiérarchique direct.

Dans le cas où, après avoir eu cet entretien, la situation était amenée à perdurer, le salarié en question sera reçu par le Directeur des Ressources Humaines afin de comprendre les raisons liées à ce mode de travail particulier et répété.

Après ces deux entretiens, en cas de prolongation de cette pratique, le salarié s'exposerait à toute sanction disciplinaire prévue par le règlement Intérieur.

- Enfin, les accords de type innovateur incluent fréquemment des conseils de bon usage des réseaux sociaux ou plus généralement un guide des bonnes pratiques.

Extrait d'un accord sur les conseils de bon usage des réseaux sociaux

Les collaborateurs s'engagent à ne pas communiquer par le biais des réseaux sociaux pour contourner le droit à la déconnexion instauré au sein de la société et tel que défini par le présent accord.

Pour rappel, sur les réseaux sociaux, les collaborateurs devront veiller :

A ne pas se rendre coupables d'injures, de moqueries ou de harcèlement, ainsi que de tout acte de diffamation quel qu'il soit ;

A respecter le droit à l'image des collaborateurs, en ne publiant pas publiquement de photos sans leur consentement express ;

A ne pas parler publiquement au nom de la société et du groupe et à ne pas se rendre coupable d'acte de dénigrement envers celui-ci.

Pour mémoire, le non-respect de ces règles pourra entraîner une sanction pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute grave.

Extrait d'un accord sur les bonnes pratiques

Mesures organisationnelles et/ou comportementales

Mise en œuvre des meilleures pratiques {« best practices ») en matière d'organisation et de planification de son travail, de gestion de son temps et de sa concentration, de gestion de ses priorités :

- *Organisation, lorsque cela est possible et aux fins de continuité du service et de reprise du travail dans des conditions acceptables, de la délégation d'une partie ou de la totalité des tâches pendant les périodes d'absences prévisibles*
- *Choix du canal de communication le plus adéquat ou adapté à la situation : communication orale ou communication écrite*
- *Rédaction de mails concis et clairs, pour une information pertinente*

- *Envoi de mails aux seuls interlocuteurs incontournables*
- *Choix d'une méthode de classement des mails appropriée*
- *Limitation de l'utilisation de la fonction « Répondre à tous »*
- *Intégration des rendez-vous privés {marqués « Privés » grâce à la fonctionnalité dédiée} dans les calendriers professionnels afin de permettre aux correspondants d'identifier tous les temps d'indisponibilité*
- *Organisation du suivi du droit à la déconnexion, par exemple dans le cadre de réunions de service*

Conclusion, dès lors que cela est pertinent, d'engagements avec certains tiers ou contacts professionnels aux fins d'un respect mutuel du droit à la déconnexion de leurs salariés respectifs

Si les mesures énoncées ci-avant sont fondamentales pour l'atteinte les objectifs énoncés par le présent accord, les partenaires sociaux reconnaissent que des actions exercées en amont sur les outils peuvent être opportunes pour aider les collaborateurs et les managers dans cette démarche.

Mesures techniques

- *Désactivation des alertes sonores ou visuelles de réception des messages afin de faciliter la concentration sur les activités en cours de réalisation*
- *Utilisation de la fonctionnalité d'envoi différé des mails*
- *Utilisation de la fonctionnalité « Assurer un suivi »*
- *Priorisation de la fonction « Transférer » un mail à la fonction « Répondre », de manière à conserver les pièces jointes et de n'avoir à archiver que le dernier mail échangé (gain d'espace disque et de temps de recherche)*
- *Affichage d'un pop-up d'information lors de l'envoi d'un e-mail en dehors des heures habituelles de travail (7h-19h) et le week-end, avec proposition d'un envoi différé, sous la réserve que les infrastructures techniques et la politique du groupe le permettent*

- ✓ Utilisation de la fonctionnalité d'envoi différé des mails
- ✓ Utilisation de la fonctionnalité « Assurer un suivi »
- ✓ Priorisation de la fonction « Transférer » un mail à la fonction « Répondre », de manière à conserver les pièces jointes et de n'avoir à archiver que le dernier mail échangé (gain d'espace disque et de temps de recherche)
- ✓ Affichage d'un pop-up d'information lors de l'envoi d'un e-mail en dehors des heures habituelles de travail (7h – 19h) et le week-end, avec proposition d'un envoi différé, sous la réserve que les infrastructures techniques et la politique du Groupe OSRAM le permettent
- ✓ Mise en place d'un message d'absence avec mention des interlocuteurs en mesure de prendre le relais, en accord avec ceux-ci
- ✓ Création de boîtes mails partagées entre plusieurs collaborateurs et information des interlocuteurs de son existence et sa finalité
- ✓ Installation d'une application smartphone avec différents profils de disponibilité, sous réserve d'une compatibilité avec la politique du Groupe
- ✓ Synchronisation des boîtes de réception des téléphones mobiles en mode manuel (mode « pull ») plutôt qu'automatique (mode « push »)
- ✓ Gestion de ses activités dans le calendrier Outlook
- ✓ Organisation de réunions à des horaires habituels de travail

PARTIE 3 : ENQUETE DE TERRAIN

Panel et méthodologie

L'étude de l'ensemble des accords sur la déconnexion développée dans la seconde partie de ce rapport nous a permis d'analyser la dynamique et les résultats de l'ensemble des négociations menées sur le thème du droit à la déconnexion dans la région Grand Est. La partie qui suit est dévolue à la présentation des résultats de l'enquête en entreprise. Avant de présenter les informations tirées des entretiens, il convient de présenter la méthodologie de l'enquête.

Méthodologie de l'enquête

Cette enquête de terrain a pour but d'appréhender la manière dont les entreprises se sont saisies du droit à la déconnexion. Il s'agissait de déceler les motivations des différents acteurs en la matière, les conditions de mise en œuvre de ce droit et de tenter d'en saisir les effets. L'objectif était de mener des entretiens dans huit entreprises, deux relevant de la catégorie des accords dits « imitateurs », trois dans celle des « adaptateurs » et trois dans celle des « innovateurs ».

La sélection du panel d'entreprise

Après avoir analysé l'ensemble des accords, l'équipe a procédé à une première sélection d'entreprises dont l'accord présentait un intérêt, soit en raison de leur contenu, soit du fait de l'engagement affiché des acteurs à accompagner la transition numérique. Nous avons aussi choisi d'avoir une diversité d'entreprises en termes de taille, de localisation départementale et de secteur d'activité. Il s'agissait également, d'assurer la représentation des trois catégories de textes. La conjugaison de l'ensemble de ces critères a fait émerger un panel potentiel de trente entreprises, l'objectif étant d'en retenir huit au final.

Les contacts initiaux ont été pris auprès des représentants des directions d'entreprises, principalement au niveau de la direction des ressources humaines. Nous avons rencontré beaucoup de difficultés, simplement pour obtenir un simple rendez-vous téléphonique. Après de nombreuses relances, nous avons essuyé des refus dans la plupart des entreprises que nous avons réussi à contacter, et au final seules trois entreprises ont accepté de nous recevoir et de participer à notre enquête. Cette difficulté d'accès au terrain semble tenir à plusieurs types de facteurs. Parmi ceux-ci, le contexte marqué par les élections représentatives du personnel et l'obligation légale de mettre en place le comité social et économique avant le 31 décembre 2019 occupe une place prépondérante. Les responsables et RH ont peu de disponibilités pour accueillir des chercheurs. Par ailleurs, l'objet de notre enquête, « parle » peu à nos interlocuteurs, même s'ils sont tous couverts par un accord déconnexion. Cela ne signifie pas forcément un désintérêt pour cette question : toutes les entreprises que nous avons contactées font face, à des degrés divers, aux changements induits par la transition numérique. Par ailleurs, la question du droit à la déconnexion semble être diluée dans la politique globale de qualité de vie au travail. Enfin, la conjoncture

économique et les réorganisations d'entreprise entraînent des mutations qui mobilisent fortement l'attention et le temps des équipes de direction.

Présentation synthétique des entreprises enquêtées

Les trois entreprises enquêtées appartiennent au secteur des services au sens large, la première relevant des transports, la seconde du commerce de gros et la troisième du secteur bancaire. Elles sont toutes situées dans le département du Bas Rhin, et plus précisément sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg. Elles comptent respectivement, 100, 650 et 3 200 salariés. Dans chacune des entreprises, il existe des structures syndicales et des instances représentatives du personnel. Elles sont par ailleurs couvertes par un accord de branche.

Les entretiens

Le travail d'enquête a été conduit pour l'essentiel entre octobre 2018 et mai 2019. Les entretiens semi directifs ont été réalisés auprès de trois catégories d'acteurs (représentants de la direction, représentants des personnels, et salariés managers) à partir d'un guide d'entretien commun pour la direction et les IRP et un guide spécifique pour les salariés managers (Cf. Annexe). Le fil rouge du premier guide d'entretien était : Le processus de dialogue social qui a conduit à l'accord et ses implications ; celui du second : L'accord a-t-il changé vos pratiques ? Celles de vos collaborateurs ? Au total six entretiens ont été réalisés, pour l'essentiel auprès des représentants de la direction.

Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes interrogées. Ils ont été conduits de manière individualisée et systématiquement enregistrés et retranscrits. Chaque entretien a été effectué par deux personnes, afin d'affiner les questions spécifiques et d'avoir la possibilité d'échanger sur les informations recueillies. Le binôme qui réalisait les entretiens les a réordonnés selon la présentation du guide d'entretien et a ensuite rédigé les fiches de synthèse présentées ci-dessous, sur la base d'un plan commun.

Une entreprise de type imitateur

Cette entreprise est une société anonyme qui fait partie du secteur des transports. Elle compte une centaine de salariés qui se répartissent autour de quatre pôles : le premier regroupe le volet technique, le second est constitué de la partie commerciale, le troisième comprend toute la partie opérationnelle et le quatrième rassemble les fonctions support.

Place des outils numériques dans l'entreprise

L'accord relatif à la déconnexion de l'entreprise détaille ce que recouvre le terme « outils numériques » après avoir défini le droit à la déconnexion, i.e. « le fait pour le salarié de ne pas être connecté à ses outils numériques professionnels en dehors de son temps de travail ». En tant qu'outils numériques professionnels s'entendent « les outils numériques physiques (ordinateurs, tablettes, smartphones, réseaux filaires etc.) et dématérialisés (logiciels, connexions sans fil, messagerie électronique, internet/extranet etc.) qui permettent d'être joignable à distance ». Cette définition type reprend celle que l'on retrouve dans la plupart des accords.

Au sein de l'entreprise, ils sont largement répandus et utilisés par la population des cadres, qui peuvent se connecter à distance hors de leur temps de travail s'ils le souhaitent. De plus, compte tenu de son activité, l'entreprise repose sur un système d'astreintes : « *un cadre d'astreinte est toujours présent (physiquement sur le site ou joignable) pour répondre à toute difficulté présente* » (DRH). Cela rend nécessaire l'accessibilité aux outils numériques afin de maintenir la continuité de l'activité de l'entreprise. A contrario, la plupart des non-cadres n'ont pas d'ordinateur ni de téléphone portable, à l'exception des salariés de la maintenance, et n'ont pas accès à une connexion internet.

Les actions préexistantes à l'accord

Il existe depuis 2012 une charte informatique, remise à chaque salarié qui entre dans l'entreprise. Celle-ci est composée de trois parties concernant : les droits et les devoirs de la direction par rapport à la mise en disposition des moyens humains et matériels pour le bon fonctionnement des outils d'information, les droits et devoirs des représentants du personnel relatifs à la diffusion de l'information et les droits et les devoirs des utilisateurs sur l'utilisation des systèmes d'information. A l'intérieur de ce dernier chapitre, une section spécifique au droit à la déconnexion a été introduite au moment de la conclusion de l'accord déconnexion. Elle contient une liste de recommandations destinées à limiter la surcharge informationnelle, ainsi que des dispositions sur le rôle du manager.

En dehors de ce texte écrit, il y a deux actions relatives à l'organisation du travail au sein de l'entreprise qui impactent le droit à la déconnexion. En premier lieu, un système de pointage des arrivées et des départs des cadres et des non-cadres permet de contrôler l'existence d'éventuels abus au niveau des

heures réalisées. Concernant les non-cadres, ceux-ci n'ayant pas d'ordinateur, ni de portable, « *on sait donc qu'ils travaillent quand ils pointent et qu'ils ne travaillent pas chez eux car ils n'ont aucun accès* » (DRH). Concernant les cadres, le pointage permet « *une information précise sur les plages horaires pendant lesquelles ils sont présents, s'ils respectent bien les "11h" de repos* » (DRH). En second lieu, l'existence du système d'astreintes permet aux supérieurs hiérarchiques non seulement de ne pas être sollicités, mais aussi de ne pas solliciter leurs collaborateurs « *puisque'il y a des gens qui vont pouvoir répondre aux urgences en temps réel* » (DRH).

L'accord

L'accord relatif au droit à la déconnexion a été signé en 2017 pour une durée indéterminée. Il reprend pour l'essentiel des règles implicites qui existaient au sein de l'entreprise : « *pour nous l'accord déconnexion était juste une manière de formaliser des pratiques et des règles existantes mais non-dites* » (DRH). Le manager confirme ces propos, tout en reconnaissant qu'il s'agissait aussi « *d'une occasion de réfléchir si on a bien pensé à tout* » et « *d'ajouter des nouvelles mesures par rapport à la charte d'utilisation des systèmes d'information* ». De plus, l'accord déconnexion est envisagé comme une protection supplémentaire pour les salariés (IRP) et constitue un moyen de prévention, écrit et formel, pour appuyer des éventuelles problématiques liées à la déconnexion (manager, IRP).

Pourquoi un accord ? / Quel processus de négociation ?

Les trois interlocuteurs confirment que la négociation et la conclusion de l'accord déconnexion répond, avant tout, à la nécessité de se conformer à l'obligation légale. Néanmoins, elle s'inscrit aussi dans une orientation générale de l'entreprise qui accorde une attention particulière au respect de l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle et à la qualité de vie au travail. Ce qui se traduit aussi par une continuité des actions allant dans ce sens, comme par exemple la négociation d'un accord télétravail, ou la mise en place d'un accord forfait jours pour les cadres. Le DRH précise : « *En tant que PME qui n'offre pas des rémunérations importantes, nous essayons, au contraire, de mettre en valeur auprès de nos collaborateurs et pendant la procédure de recrutement notre volonté de travailler sur un bon équilibre entre la vie personnelle et professionnelle* ». Ce qui est confirmé par le représentant du personnel qui souligne « *la culture du bien-être au sein de l'entreprise* ». Cet élu se réfère ainsi aux dispositifs mis en œuvre pour favoriser les temps des pauses, compte tenu des particularités de l'activité de l'entreprise.

La négociation de l'accord s'est déroulée sans difficultés : d'une part, la déconnexion ne constitue pas, selon les représentants de la direction, un enjeu particulier : « *personne n'est ultra connecté* » (DRH). Cet état de fait est aussi confirmé par le manager qui souligne la vigilance de la direction et des managers sur ce point : « *Je sais que le directeur ne contacte pas ses équipes à des heures inappropriées, sauf urgence avérée* ». Il existait cependant « *de quelques rares cas ciblés de connexions abusives* » (IRP), confirmés par le manager, et « *quelques exemples des supérieurs hiérarchiques confiant du travail à leurs subordonnés juste avant la fin de la journée* » (IRP). Ces cas isolés, selon le manager, relevaient toutefois

de choix personnels. En outre, face à ces comportements, l'entreprise a très vite réagi « *en faisant des rappels et en sensibilisant les personnes qui, finalement, se sont amenées à maîtriser leurs habitudes* » (*manager*). D'autre part, le DRH et le représentant du personnel confirment le bon climat du dialogue social et la culture de l'accord qui prévaut dans l'entreprise, ayant permis la signature de l'accord rapidement.

Les principales mesures

Les principales mesures ne sont pas détaillées dans l'accord, mais l'entretien avec le représentant de la direction nous a permis de recueillir quelques précisions sur leur mise en œuvre. Ces mesures concernent l'utilisation des outils numériques, la sensibilisation à la déconnexion et le bilan annuel sur l'usage des outils numériques.

S'agissant de l'utilisation des outils numériques, et plus particulièrement l'usage de la messagerie professionnelle, il est prévu que le salarié ne soit pas obligé de prendre connaissance ou de répondre aux courriels adressés en dehors de son temps de travail. Il en est de même pour les appels/SMS reçus en dehors de ce temps. Un nombre de recommandations vient appuyer ces préconisations et concerne les bons réflexes à avoir avant et après l'envoi d'un courriel/SMS, la rédaction, l'envoi et la réception d'un courriel, la gestion de messages d'absence et la détermination de l'interlocuteur remplaçant. L'ensemble de ces mesures est davantage développé dans la charte informatique.

S'agissant des mesures de sensibilisation, mention est faite de la communication de la charte informatique aux managers, à l'ensemble des salariés et aux nouveaux arrivants en vue de les informer sur les enjeux et les bonnes pratiques liées à l'utilisation des outils numériques. Il est également prévu pour les personnes nouvellement recrutées une sensibilisation à la sécurité au travail, à la sûreté (pour se prémunir de tous les actes de malveillance), à l'environnement et une sensibilisation informatique. Dans le cadre de cette dernière, qui est assurée par le service informatique et dure environ d'une heure, il a été demandé d'intégrer des slides sur le volet déconnexion.

S'agissant du bilan annuel, celui-ci est effectué tout d'abord dans le cadre des entretiens annuels des cadres. Tant pour le DRH et le manager, il s'agit d'un moment important qui permet de faire un point sur la charge de travail des cadres. Une question du type « *est-ce que vous avez des commentaires ou des remarques particulières à faire sur votre charge de travail et sur le forfait jours et la manière dont ceux-ci se combinent ?* » leur est posée. De même, un point annuel sur la déconnexion s'effectue lors des négociations obligatoires en entreprises avec les organisations syndicales. Pour les deux interlocuteurs, c'est aussi un point important qui permet aux organisations syndicales d'alerter la hiérarchie sur des situations problématiques potentielles. En outre, l'entreprise s'engage à proposer un bilan annuel sous forme d'un questionnaire personnel et anonyme adressé à chaque salarié (sur la base du volontariat).

Quels effets ?

L'accord déconnexion a été diffusé aux salariés. De manière générale et systématique, dès lors qu'un accord est signé au sein de l'entreprise, un courriel est envoyé à tous les salariés les informant de la signature de l'accord et de l'endroit où celui-ci est consultable (Intranet).

L'accord déconnexion n'a pas eu des retombées concrètes au sein de l'entreprise : « *il est difficile de dire qu'il y a eu une évolution de pratiques avant et après l'accord* » (manager). L'apport concret de l'accord déconnexion est plutôt la formalisation précise de mesures et de pratiques déjà existantes, encadrées jusqu'à présent par la charte informatique, dans un texte autonome.

Des « bonnes pratiques » ?

Tant la direction, que les élus sont à la disposition des collaborateurs pour aborder à tout moment toute question ou problématique liée au droit à la déconnexion. Il s'agit d'une pratique privilégiée au sein de l'entreprise, même si elle n'est pas formalisée dans l'accord : « *l'intérêt d'être une petite structure est que nous pouvons être alertés très vite si de tels problèmes existent* » (manager). Le collaborateur qui rencontre des difficultés a la possibilité d'aller voir préalablement le manager ou le RH. Il peut aussi se rapprocher des représentants du personnel préalablement, ou en cas de non satisfaction de sa demande par les DRH ou les managers. Le DS confirme que, dans l'éventualité d'une telle problématique portée à sa connaissance, il essaiera de discuter avec la personne concernée pour comprendre la situation. Il consultera ensuite le DRH sur les suites à donner. Cela pourrait se faire aussi dans le cadre d'un CSE. Dans le cas extrême où la personne concernée ne reçoit pas une réponse adéquate, l'exercice du droit d'alerte est possible. Cependant, il s'agit d'un dernier recours « *qui montre qu'aucun système ne fonctionne en amont* » (DRH).

Une pratique formalisée concerne le rôle du manager en tant que « premier garant de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle de ses collaborateurs » (charte informatique) qui « veillera au respect du droit à la déconnexion » (accord déconnexion). En ce sens, le manager de l'entreprise reconnaît qu'il doit être exemplaire « *pour ne pas donner des idées à d'autres collaborateurs de faire la même chose avec leurs équipes ou ne pas les inciter à avoir un sentiment de culpabilité* ». Le devoir d'exemplarité du manager est aussi partagé par le DRH : « *c'est une évidence que, si les collaborateurs dérivent, c'est parce que les managers dérivent* ». Selon lui, il faudrait donc sensibiliser et faire des rappels au manager et, dans le cas où les dérives continuent, prévoir des mesures de déconnexion radicales ou appliquer des sanctions.

En dehors de ces cas, le DRH n'est pas favorable à la mise en place de mesures de déconnexion radicales ou d'actions coercitives pour faire respecter le droit à la déconnexion. Cet avis est aussi partagé par le manager. L'IRP, au contraire, s'il est défavorable à la mise en place d'actions coercitives, envisage la

possibilité de « *retirer les accès à la boîte mail ou à la ligne téléphonique des personnes hyper-connectées pour les forcer à se déconnecter* ».

Conclusion

Nous avons classé l'accord de cette entreprise en catégorie 1. Cependant, l'entretien a permis de révéler des pratiques intéressantes qui ne sont pas formalisées dans l'accord mais qui témoignent d'une réelle prise de conscience sur le sujet.

Une entreprise de type adaptateur

Cette entreprise est une société anonyme qui fait partie du secteur des services, commerce de détail et de gros. Filiale d'un groupe, elle compte près de 600 salariés qui se répartissent autour de deux pôles : le siège social et les usines de production.

Place des outils numériques dans l'entreprise

Les outils numériques occupent une place importante dans l'entreprise, « *qui est globale, ouverte et connectée* ». Ils constituent à la fois une source d'efficacité pour l'organisation et un levier de performance pour les parties prenantes. Toute la gamme des outils de communication à distance sont utilisés par les salariés : mails, ordinateurs portables, téléphones portables, smartphones, tablettes et SMS. Ce sont les « cols blancs » qui utilisent le plus fréquemment ces outils et, de façon générale, ceux qui disposent d'une adresse mail professionnelle. De nombreux travailleurs du centre de production et de la plateforme logistique ne sont donc pas concernés par l'usage de ces technologies.

Les actions préexistantes à l'accord

L'accord a été précédé par une enquête menée auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise afin de réaliser un état des lieux du rapport des salariés de l'entreprise aux outils numériques : « *Est-ce un sujet pour eux ? Existe-t-il une nécessité de déconnexion ?* ».

Les résultats de l'enquête RH qui a bénéficié d'un taux de réponse important des « cols blanc » montrent une diversité des modes d'usage de ces outils, liée à des modes de fonctionnement différents.

L'enquête met aussi en évidence le fait que les salariés apprécient la latitude d'organisation que leur procure l'utilisation des nouvelles technologies : « *La flexibilité est attendue et valorisée par la majorité des salariés. Elle permet une meilleure articulation entre la vie privée et professionnelle. Par exemple, un salarié peut chercher ses enfants tôt, puis retravailler le soir* ».

Elle montre cependant que le volume important d'emails échangés pouvait représenter une tension pour les salariés. Partant de ce constat, les négociateurs ont prévu dans l'accord une partie consacrée au bon usage de la messagerie professionnelle, « *afin de concourir à une plus grande efficacité au travail et à l'équilibre des temps de vie* ».

L'accord

L'accord relatif au droit à la déconnexion a été signé en décembre 2017, pour une durée de trois ans.

Partant des résultats de l'enquête, la direction n'a pas souhaité imposer un mode de fonctionnement collectif restrictif mais apporter des principes d'utilisation permettant à chacun de bien vivre sa relation

aux outils du numérique : « *On ne veut pas être coercitif* ». Il est cependant souligné que « *certains collaborateurs ont besoin d'un cadre ; il y a eu des comportements déviants (notamment dans le leadership* ». « *L'idée est de responsabiliser les collaborateurs et de leur apprendre à gérer leur temps* ».

Pourquoi un accord ? Quel processus de négociation ?

La motivation pour engager une négociation a été uniquement liée à la volonté de se mettre en conformité avec l'obligation légale, dans le respect du dialogue social valorisé dans l'entreprise. Cela ne répondait ni à une demande des organisations syndicales, ni à un souhait des salariés. Il est cependant souligné que l'existence d'un accord « *permettra également, à un collaborateur de s'appuyer sur un document en cas d'abus* » (DRH).

Les parties prenantes à la négociation ont exprimé peu d'intérêt pour celle-ci, et n'en voyaient pas vraiment la nécessité. Le diagnostic préalable a facilité et favorisé son bon déroulement : « *ça légitime la démarche* ».

Les principales mesures

Après un rappel dans le préambule de l'affirmation du droit à la déconnexion, de sa définition et des principaux résultats de l'enquête menée auprès des salariés, l'accord comprend deux parties : l'une relative au bon usage des outils numériques et de communication professionnels et de leur utilisation hors du temps de travail ; la seconde concernant le bon usage de la messagerie professionnelle.

S'agissant du bon usage des outils numériques, rappel est fait de l'intérêt de la transformation numérique pour le développement de l'entreprise dans un environnement de plus en plus concurrentiel et de l'importance de l'acquisition des compétences dans ce domaine. Mention est également faite de la nécessité de prévenir les risques d'atteinte à la santé et à la sécurité et de préserver l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Il est également indiqué qu'en matière de « droit à la déconnexion », la responsabilité est partagée entre l'entreprise et le salarié et souligné le caractère essentiel de l'exemplarité managériale. Enfin, il est souligné le besoin de solutions flexibles en matière de droit à la déconnexion pour faire face aux évolutions rapides du progrès technique.

Il découle de cette partie deux principes : un droit à la déconnexion, sauf situation d'urgence ou gravité, et une liberté pour les salariés de se connecter ou non en dehors des heures habituelles de travail.

S'agissant du bon usage de la messagerie professionnelle, cette partie consiste en des préconisations indiquées sous forme de recommandations relatives à l'usage de la messagerie, qui ne présente pas de singularité par rapport aux éléments figurant dans les accords types.

Quels effets ?

L'accord a été diffusé au personnel via l'intranet et discuté dans les instances. Il n'a été prévu ni suivi, ni bilan « *en raison du faible intérêt des OS* ». Aucune retombée n'a été repérée car d'une part la « *situation est saine* » et d'autre part, « *cet accord est cosmétique* ».

Des « bonnes pratiques » ?

La réalisation d'un diagnostic préalable à l'accord pour établir un état des lieux du rapport des salariés de l'entreprise aux outils numériques est une bonne pratique. Notons cependant que ce document ne nous a pas été transmis.

Conclusion

Nous avons classé cet accord dans la catégorie 2, parce que, bien basé sur un modèle type, des mesures ont été adaptées à la réalité du terrain. Ce travail a pu être fait grâce à l'enquête menée auprès des salariés de l'entreprise avant la négociation.

Il ressort de cet accord, et des entretiens, une volonté de combiner un droit à la déconnexion avec la liberté de décision des collaborateurs « *Il appartient au salarié de décider de se connecter ou non* ».

Une entreprise de type innovateur

Cette entreprise appartient à un groupe relevant du secteur bancaire. Elle compte plus de 3000 salariés qui se répartissent entre les agences et le siège. Des évolutions technologiques importantes ont entraîné des changements qui impactent tous les travailleurs, quel que soit le métier exercé. Elles demandent de nouvelles compétences, une mise à jour des savoirs, de la souplesse pour s'adapter aux nouveaux outils. *« Ces modifications ont impacté notamment les seniors »,* explique le manager, *« car on a une certaine population qui doit faire plus d'effort pour suivre et on sent bien qu'elle est en train de décrocher »*. Les personnes interrogées insistent sur la nécessité d'accompagner les salariés pour une bonne utilisation des outils du numérique, notamment via des formations. Cette adaptation des salariés aux outils digitaux constitue un enjeu fondamental pour l'entreprise parce qu'elle est un gage aussi bien de leur employabilité et de leur efficacité, que de leur bien-être au travail. C'est dans ce contexte que s'inscrit la conclusion de l'accord étudié qui traite à la fois de l'usage des outils numériques et du droit à la déconnexion.

Place des outils numériques dans l'entreprise

La très grande majorité des salariés utilisent des outils digitaux dans le cadre de leur environnement professionnel, soit pendant leurs heures habituelles de travail. Il s'agit d'outils cognitifs pour développer leur efficacité professionnelle (c'est-à-dire des logiciels et des applications) et des outils de communication (téléphone, vidéo-conférence, messagerie sur ordinateur). Seuls les conseillers d'accueil au guichet ne sont pas exposés à un usage intensif de ces outils.

Le phénomène de digitalisation impacte les salariés à deux niveaux : d'une part celui de la maîtrise de son utilisation et d'autre part celui du rapport avec les clients. S'agissant du premier aspect, il a été prévu un accompagnement au fil de l'eau *« afin que personne, et notamment les seniors, ne subisse les évolutions et ne se perde au bord du chemin »*. L'utilisation du digital fait, par exemple, l'objet d'un point lors de chaque réunion du personnel et les collaborateurs sont encouragés à utiliser eux-mêmes les plateformes *« pour comprendre les contraintes auxquelles le client fait face »*. S'agissant de la relation client, elle a connu un changement de paradigme avec la digitalisation :

Les échanges par mails se sont substitués aux échanges en face-à-face et les clients utilisent de plus en plus les applications pour leurs opérations courantes, pendant ou en dehors des horaires de travail. Il en résulte un accroissement global du volume de mails à traiter par les salariés qui s'accompagne d'une charge cognitive importante liée à l'instantanéité et à l'immédiateté des échanges, mais aussi à des comportements agressifs de la part de certains clients quand leurs attentes ne sont pas immédiatement satisfaites. *« Cette situation est source de stress, le salarié se sentant débordé et submergé de messages qu'il n'arrive pas à prioriser et à traiter de façon satisfaisante »* explique le manager qui estime *« qu'il ne*

faut pas subir les mails ». La direction, quant à elle, met à leur disposition des modèles de réponse personnalisables correspondant aux intentions détectées par un logiciel.

Par ailleurs, bien que cette relation à distance soit privilégiée, les contacts directs, en face-à-face ou par téléphone, avec les clients sont loin d'être abandonnés. Selon le manager, *« cela permet d'éclaircir les malentendus et de régler les problèmes plus rapidement »*. Cette mise en contact s'effectue souvent par le truchement d'un numéro d'appel dédié, utilisé notamment par des personnes qui demandent une réponse à leur demande faite par mail ou via la plateforme. Le nombre d'appels transitant par ce numéro a considérablement augmenté depuis qu'il est gratuit.

S'agissant de l'utilisation des outils numériques hors du temps de travail, elle ne concerne que quelques membres de la direction (au siège et dans les agences) qui ont des ordinateurs ou des téléphones portables. Les autres collaborateurs n'ont pas cette possibilité pour des raisons liées à la sécurisation des données. Les personnes concernées admettent qu'elles se connectent largement en dehors des horaires de travail ou lorsqu'elles sont en congés. Elles insistent sur le fait qu'il s'agit d'un choix personnel, lié à leur organisation du travail : *« C'est un choix qui n'incombe qu'à moi. C'est beaucoup moins pesant de traiter les mails au fil de l'eau plutôt que de tous les traiter au retour de congés »* déclare le DRH.

Les actions préexistantes à l'accord

Les actions préexistantes étaient focalisées autour de la question de l'utilisation des outils par les salariés. Dans un souci d'adaptation de tous les salariés à la digitalisation, une formation a été déployée sur un portail en ligne. Elle a porté sur la connaissance des outils connectés et leur utilisation efficace. Par ailleurs, afin de mieux gérer le flux d'informations et de messages dont il est destinataire, le groupe a d'ores et déjà mis à disposition des salariés des outils cognitifs permettant de prétraiter les messages qui arrivent dans leur messagerie et de faciliter la recherche d'information dans la base documentaire du groupe à l'aide de questions formulées dans un langage courant.

Le directeur d'agence évoque également des mesures permettant de réduire la charge de travail et de mieux respecter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Par exemple, un système permet aux directeurs d'agence de router les mails d'un collaborateur absent à la boîte partagée de la caisse ou à son binôme. L'objectif est double : permettre la prise en charge des demandes des clients le plus rapidement possible et éviter une surcharge « inutile » du salarié à son retour. Il souligne que ce système calcule des statistiques en fonction du nombre de mails reçus et envoyés.

Ces deux types de mesures concourent, selon les personnes interrogées, à garantir l'employabilité, l'efficacité et le bien-être au travail des salariés. L'objectif de l'entreprise est de développer l'usage des outils du numérique pour pouvoir se démarquer des concurrents, en laissant du temps aux conseillers pour des conseils à valeur ajoutée. De plus, l'ambition du groupe va plus loin pour intégrer tout ce qui peut entrer dans le champ des solutions cognitives. Le DRH se réfère, par exemple, à la forte

réglementation en matière de blanchiment. Il estime, qu'avec les solutions cognitives, l'entreprise pourra améliorer davantage la détection des telles pratiques au service du conseiller.

La question de la déconnexion n'était pas traitée explicitement avant l'engagement de la négociation sur ce thème. Elle n'était cependant pas ignorée, mais régie par des règles de bienséance : par exemple ne pas « déranger » les collaborateurs en dehors des horaires de travail, sauf en cas d'urgence absolue ; éviter de transmettre des mails lorsque les collaborateurs sont en congés, en repos ou en RTT

L'accord

Cet accord a été signé en 2018 pour une durée de 5 ans. Il a été signé par la DRH et deux organisations parmi les quatre invitées à la table des négociations. Composé de trois grandes parties (les outils digitaux, le droit à la déconnexion et le rôle du management), son objectif est double : d'une part consacrer la place des outils digitaux dans l'entreprise et d'autre part avancer sur la question de la déconnexion. L'entreprise est consciente des avancées à réaliser dans ce domaine. Il y a la nécessité « *d'un apprentissage numérique* » pour limiter le risque d'hyper-connexion « *qui n'est pas l'exemple que nous voulons multiplier* ». Pour la direction, l'accord est un moyen de rappeler que l'entreprise est attachée au droit à la déconnexion et n'impose pas de contraintes aux salariés en dehors de leur temps de travail.

Pourquoi un accord ? Quel processus de négociation ?

Selon les personnes interviewées, l'accord déconnexion s'inscrit dans un projet beaucoup plus vaste : mettre la technologie au service de l'humain et développer l'employabilité de chacun. Pour être en ligne avec cet engagement, « *c'est-à-dire de ne laisser personne au bord du chemin* », il s'agit de donner tous les moyens aux individus pour qu'ils soient plus performants et plus à l'aise avec les outils numériques.

La négociation sur la déconnexion répond selon la direction, à la nécessité de se mettre en conformité avec l'obligation légale, mais également de réfléchir à des mesures en lien avec les besoins de l'entreprise. De plus, compte tenu du peu de salariés exposés à l'hyper-connexion, les négociateurs ont choisi d'élargir ce thème à l'utilisation des outils numériques.

La négociation de l'accord s'est déroulée sans difficultés, avec un intérêt marqué des parties prenantes pour le sujet. « *Pour finaliser l'accord, il a fallu au moins 5 séances de travail* ». Elle s'est inscrite dans un contexte marqué par la valorisation du dialogue social, qui est conçu par la direction au plus haut niveau comme un vecteur de performance. Le DRH souligne ainsi que la mission générale qui lui est confiée « *est de faire en sorte que le dialogue social ne soit pas un frein, mais au contraire un levier pour conduire le plan de transformation* ».

Toutes les organisations syndicales (CFDT, CGT, FO, SNB) ont été invitées à la table des négociations. Un groupe du travail a été constitué ; il était composé d'un représentant désigné par chaque organisation syndicale, des managers et des DRH. La direction n'a pas souhaité associer d'autres partenaires, par

exemple le médecin du travail, puisque la question de l'impact de la digitalisation sur la santé dans l'accord n'a pas été abordé.

Deux « points d'achoppement » sont toutefois à noter. Tout d'abord, certaines organisations syndicales ont demandé la coupure de la réception de tout mail avant 7h30 ou après 19h. Pour la DRH, cela n'était pas en phase avec la culture d'autonomie et de responsabilité en vigueur dans le groupe : *« Il était impossible d'accepter une telle proposition compte tenu de l'activité du groupe mais aussi de sa culture qui est celle de l'adhésion »*. Ensuite certaines organisations syndicales souhaitaient que l'entreprise fasse des statistiques très précises sur l'utilisation des outils digitaux. Le DRH décrit cette proposition comme du « flicage » : *« Comme on est sur une population restreinte, j'ai trouvé que cela ne correspondait pas à l'esprit du groupe. Ce n'est pas en regardant des statistiques de connexion qu'on peut voir si un collaborateur, plus ou moins autonome, va bien ou moins bien »*.

Les principales mesures

L'entreprise entend mettre en place une certification des compétences professionnelles digitales accessible à tous les salariés. Chaque collaborateur aura la possibilité de s'entraîner avant de passer le test qui lui permettra d'obtenir ce certificat. Il s'agit d'un test auto-adaptatif : en fonction de la façon dont le collaborateur répond à la première question, la difficulté des questions suivantes est déterminée. L'entreprise cherche à faire homologuer cette certification.

Un autodiagnostic sera également proposé à tous les salariés pour évaluer leur degré de connaissance et de compréhension des outils cognitifs, afin de pouvoir identifier leur niveau d'autonomie et leur éventuel besoin de formation pour développer la maîtrise des outils. La formation en ligne sur la connaissance des outils connectés et leur utilisation efficace sera complétée par une formation obligatoire sur les outils de communication.

Le code de bonne conduite, et notamment certains de ses points tels que le comportement responsable ou la concentration en réunion, sont aussi des mesures importantes qui permettent de modifier les pratiques au fil de l'eau. Le DRH indique que lors de la dernière réunion des dirigeants et assimilés, le code de bonne conduite a été appliquée : *« Nous avons des formats de réunion plus courts, des pauses pour traiter les mails. J'ai aussi constaté que personne n'avait son écran allumé »*.

Un bilan annuel global de l'utilisation des outils cognitifs sera réalisé et présenté aux délégués syndicaux du groupe, dans le cadre du suivi du déploiement effectif de cet accord. Ainsi, en fin d'année, l'entreprise va diffuser un questionnaire en format numérique à l'ensemble des salariés par entité. L'objectif est de recueillir le ressenti des salariés sur l'usage, dans le quotidien, des outils numériques. Il permettra également d'identifier s'il y a des problèmes liés à la déconnexion. C'est la première fois que le groupe utilise ce type de pratique. Le DRH affirme que ce questionnaire va *« être sans tabou »*, mais il ne sera pas coercitif.

Pour le DRH, il est important que le manager s'approprie le questionnaire au préalable : « Il faut que chaque manager de proximité ait un kit pour qu'il puisse présenter le questionnaire lors d'une réunion hebdomadaire et inciter les salariés à y répondre ». Les résultats du bilan seront diffusés aux partenaires sociaux. Il sera suivi par un plan d'action qui devrait être déployé par unités.

Pour le DRH, l'accord est un « instrument vivant » donc il pourra être modifié s'il y a des évolutions importantes.

Quels effets ?

Les interviewés estiment que l'accord aura un faible impact visible : « *il ne faut pas penser que tout le monde va se jeter sur cet accord* ». Cependant, ils s'accordent pour dire que cet accord est une base emblématique de l'esprit du groupe quant à sa volonté de devenir un acteur de référence sur les sujets digitaux. Le fait d'avoir choisi des mots forts dans l'accord permettra, selon le DRH, de s'appuyer sur ce texte si un cas relatif à la déconnexion apparaît. L'accord a par ailleurs été largement diffusé au niveau du groupe et discuté lors de groupes de travail réunissant des cadres, cadres dirigeants, IRP et collaborateurs. L'objectif de ces groupes est d'aborder le travail au quotidien des différents métiers et de permettre aux services RH d'appréhender les contraintes que les collaborateurs peuvent vivre. L'accord a ainsi été présenté et la déconnexion décortiquée sous l'angle des différents métiers, avec ses limites et opportunités.

Un autre niveau de diffusion a été les réunions régulières avec les directions générales et le président, auxquelles participent les directeurs généraux adjoints et la direction des ressources humaines. Dans le cadre de ces réunions, des informations sur la déconnexion sont très largement communiquées aux des managers de proximité. Enfin, l'accord est mis en ligne sur le site intranet du groupe et mis en disposition de l'ensemble des collaborateurs (rubrique RH, univers du salarié).

En résumé, « *Il n'y a pas un état avant et après accord* », mais un projet d'ensemble auquel l'accord « usage des outils numériques et droit à la déconnexion » contribue. Et ce d'autant plus que les sollicitations sont « *extrêmement rares* » en dehors des horaires de travail.

Des « bonnes pratiques » ?

Le DRH et le manager de proximité insistent sur le rôle du management et de l'encadrement managérial dans la mise en œuvre de l'accord. Concernant le droit à la déconnexion, il est clairement affirmé et les règles à respecter sont fixées. Les choix terminologiques sont révélateurs d'une volonté effective de créer un tel droit : « *les congés et jours de repos sont faits pour être pris* », « *chacun doit s'astreindre à ne pas envoyer de sollicitations individuelles en dehors des heures de travail* » ou « *l'utilisation d'outils personnels pendant le temps de travail doit rester modéré et ne pas perturber le travail des salariés* ».

Néanmoins, à la question « seriez-vous favorable à un devoir de déconnexion à la charge du salarié ? », l'employeur répond que ce ne sont ni les partenaires sociaux, ni les employeurs qui sont responsables de manière exclusive des comportements des travailleurs : « *Si on veut préserver un climat de travail bon et efficace, il faut que chacun se prenne en main* ».

Conclusion

Cet accord a été classé dans la catégorie 3, c'est-à-dire qu'il correspond à un accord présentant des mesures originales et adaptées à l'entreprise. Les signataires ne se sont pas inspirés d'un modèle existant. C'est une logique et une réflexion globale qui ont présidé au choix des mesures, marqué par la place importante et ancienne des outils du numérique dans le groupe. Les signataires insistent sur le fait qu'il existe dans l'entreprise une identité et une culture forte dans le groupe qui devait être reflétée dans l'accord.

SYNTHESE ET CONCLUSION GENERALE

Les raisons de cette étude

- Un nouveau contexte, de nouveaux problèmes, un nouveau droit
 - Le développement du numérique offrent de nombreuses opportunités aux entreprises, aux salariés et à l'organisation du travail mais interroge la responsabilité sociétale des entreprises. En effet, il soulève dans le même temps nombre de problèmes, du fait notamment de la porosité entre les sphères privées et professionnelles.
- La non déconnexion peut engendrer à la fois des coûts pour les salariés et pour les entreprises.
 - La non-déconnexion fait peser un risque sur la santé des salariés. En effet, le développement du numérique joue sur toutes les dimensions du travail : l'intensité du travail et les pressions temporelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux au travail, les exigences émotionnelles et peut donc porter une augmentation des RPS.
 - La non-déconnexion génère aussi des coûts pour l'entreprise : coûts de l'absentéisme, coûts du présentéisme et coûts générés par climat social dégradé impactent négativement la performance des entreprises.
 - La non-déconnexion fait aussi peser un risque juridique sur l'employeur. Le droit à la déconnexion est un des éléments permettant le respect du droit au repos du salarié. Le salarié, dont le préjudice lié à la non-déconnexion aura été reconnu, pourra obtenir des dommages et intérêts de l'employeur.
- La législation a évolué avec la Loi Travail pour inciter à une responsabilisation des acteurs et à une prise en charge collective de la question de la déconnexion.
 - Le législateur a introduit dans le code du travail l'article L2242-8 (entrée en vigueur le 1er janvier 2017) qui prévoit l'obligation d'aborder le droit à la déconnexion à l'occasion de la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle et la QVT. Depuis septembre 2017, le droit à la déconnexion fait partie des dispositions supplétives du Code du travail sur les négociations obligatoires (Article L2242-17).
 - Dans ce cadre, les entreprises d'au moins 50 salariés ont obligation de mettre en place des dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques. A défaut d'accord, l'employeur devra rédiger une charte définissant les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et

prévoit la mise en œuvre d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.

Les objectifs de notre étude

- Analyser la dynamique (cadre des négociation, méthodologie employée par les négociateurs) et le résultat des négociations (architecture du texte et mesures retenues) sur le thème la déconnexion dans l'ensemble des entreprises du Grand Est.
- Comprendre les déterminants du processus de négociation au sein de l'entreprise et explorer les différentes motivations des acteurs notamment dans le choix des mesures lors de l'élaboration d'un accord
- Contribuer à la compréhension des premières négociations sur cette thématique, afin d'identifier les leviers de développement d'un droit en construction.

Ce qu'il faut garder à l'esprit

- Traiter des accords déconnexion (ou autre accord traitant de la déconnexion) ne suffit pas pour faire une analyse des obligations des entreprises en matière de déconnexion.
 - La négociation n'est pas le seul moyen qu'ont les entreprises pour traiter les questions de déconnexion. Elles peuvent aussi faire des chartes qui ne sont pas déposées donc qui ne sont pas traitées dans notre étude.
 - Les ordonnances Macron sont venues percuter ce droit naissant de la négociation de la déconnexion en ouvrant la possibilité pour les partenaires sociaux de conclure des accords de méthode permettant aux entreprises de s'exonérer de traiter du thème de la déconnexion durant les NAO. (Soit volontairement en ne retenant pas le domaine dans les sujets de NAO soit en oubliant simplement de lister le domaine parmi les thèmes de NAO).
 - On ne peut rien dire des raisons pour lesquelles les entreprises ne figurent pas dans la base
- La faiblesse de la taille des échantillons tant la base que pour les enquêtes en entreprise

Notre méthodologie

- Analyse de l'ensemble des accords déposés auprès de la DIRECCTE Grand Est en deux vagues en février 2018 puis en octobre 2018 (192 textes transmis, 149 retenus)
 - Construction et exploitation d'une base de données à partir des informations disponibles dans les accords

- Proposition d'une typologie originale permettant d'identifier 3 grands groupes d'accords : imitateurs, adaptateurs et innovateurs.
- Enquête de terrain auprès de 3 entreprises appartenant chacune à une des trois catégories identifiées
 - Entretiens semi-directifs réalisés auprès des représentants de la direction et des représentants élus du personnel

Ce que l'on a appris

- Il n'y a pas de réel engouement autour de la question
 - Un très faible nombre d'accords déposés sur tout le Grand Est
 - Une des principales motivations à négocier reste pour les acteurs l'obligation légale
 - La performance des entreprises est aussi invoquée comme motivation : la connexion serait le gage de la performance et la déconnexion seulement son nécessaire pendant
 - La moitié des accords ne sont que des copier-coller d'un modèle trouvé sur Internet
 - Quand elles négocient, les trois-quarts des entreprises se contentent de mesures standards et peu contraignantes portant principalement sur l'usage des messageries
 - Il y a un désintérêt assez marqué pour le sujet pendant la période étudiée qui correspond à une période de
 - Multiplications des négociations
 - Mise en place du CSE
- Un sujet qui, quand il est traité, divise et rassemble à la fois
 - Existence de spécificités territoriales et sectorielles, mise en lumière de cultures différentes de négociation
 - Mais pas de réelles différences catégorielles : la déconnexion n'est pas un droit qui concerne seulement les cadres
 - Une référence marquée à l'équilibre vie privée/vie professionnelle
- Des accords déconnectés notamment des questions de santé

- Peu de liaisons avec les questions d'organisation et de conditions de travail et de santé au travail (stress)
- Peu de références à la protection de la santé (8 accords)
- Quasiment pas de consultation du CHSCT en amont (7 accords)
- Des médecins du travail peu concernés ou pas sollicités
- Peu d'implication des CHSCT dans les commissions de suivi (11 accords)
- Un droit peu effectif presque virtuel
 - Parce qu'il est difficile à rendre effectif
 - Effet du numérique ne sont pas univoques
 - Tous les acteurs ne ressentent pas le besoin de déconnexion et considèrent donc la déconnexion comme contraignante et contraire à leur bien-être (QVT)
 - Les mesures ne s'appliquent qu'aux salariés qui se sentent concernés
 - Un droit à la déconnexion n'est pas un devoir de déconnexion
 - Pas de définition
 - Grande liberté donnée aux négociateurs dans le choix des mesures et l'architecture de l'accord
- La présence de mesures innovantes
 - Ces mesures touchent tous les domaines
 - Elles sont souvent contraignantes et coercitives ; en tous états de causes, plus contraignantes et coercitives que les mesures des accords de type imitateur
 - On observe un glissement sémantique de l'usage de pouvoir à l'usage de devoir
 - Elles posent la question de la responsabilité et peuvent être assorties de sanction
 - Leur caractère contraignant et coercitif peine à les rendre populaires et attractives

- Nécessité marquée avec de telles mesures de bien informer et sensibiliser les salariés sur les dangers de la non-déconnexion et les avantages des solutions retenues.
 - Possibilité non exploitée de développer la valorisation des comportements « vertueux » (nudges) plutôt que de sensibiliser aux dangers de certains comportements. Ce changement de logique pourrait susciter plus l'adhésion en évitant contraintes et stigmatisations.
- Nous ne sommes pas en mesure de déterminer ce qui influence de manière proactive les chances de négocier et d'appartenir à un type particulier d'accord (au mieux nous suspectons une détermination par la négative, i.e. un accord de tel type n'est probablement pas le fait de...)
 - Cela perturbe la logique de recommandations de « politiques » pouvant être mise en place pour favoriser l'émergence d'accords et particulièrement d'accords innovants.
 - Nous avons cependant pu mettre en évidence le « danger » de proposer et de diffuser un accord modèle (et par extension une approche « bonnes pratiques ») : il existe une forte probabilité pour que les négociateurs s'en saisissent tel quel sans faire « l'effort » de l'adapter à la situation de leur entreprise.
 - Inciter à toujours partir d'un diagnostic de la situation apparaît comme une bonne alternative : ce diagnostic permettra de mettre en évidence les besoins et ainsi de proposer des mesures plus adaptées et plus innovantes.
- Le droit de la déconnexion : un droit sans avenir ?
 - Sans vrai choix du législateur
 - Force est pour le législateur de s'interroger sur le fait d'intégrer plus avant ou de diluer complètement le droit à la déconnexion dans celui de la qualité de vie au travail.
 - De s'interroger aussi sur les contraintes qui peuvent peser sur les négociateurs afin de les inciter à négocier et à ne pas s'enfermer dans un droit seulement pétri de bonnes intentions.

- Un droit déjà remis en cause par les ordonnances Macron
 - Privé de l'obligation légale de négocier, le droit à la déconnexion risque d'être encore moins l'objet de négociations. Il faudra que les partenaires sociaux soient particulièrement sensibilisés à ce thème pour que les accords l'abordent.
- Il reste un outil pertinent
 - Si les entreprises veulent remplir leurs obligations en matière de santé et de sécurité, le droit à la déconnexion pourrait toutefois être un des éléments assurant le droit au repos du salarié. La thématique devrait ainsi rester importante dans les accords collectifs sur la mise en place des forfaits jours annuels pour sécuriser davantage les forfaits.

ANNEXE : QUESTIONNAIRE ENQUETE DE TERRAIN



Le droit à la déconnexion : études sur la négociation des accords Questionnaire à destination des ressources humaines de l'entreprise et des IRP

Fil rouge de l'entretien : Le processus de dialogue social qui a conduit à l'accord et ses implications

La réalisation de ce questionnaire fait partie d'une étude visant à définir les motivations et les modalités de négociation des accords « droit à la déconnexion ».

I. Identité de la personne interviewée

1. Interlocuteur.trice

A remplir au préalable

Nom de l'entreprise :

Adresse :

Secteur d'activité de l'entreprise :

☐ Industriel ☐

☐ Transport ☐

☐ Construction ☐

☐ Agriculture ☐

☐ Tertiaire ☐

☐ Autre :

Appartenance à un groupe / entreprise unitaire :

Date, heure et durée de l'entretien :

Enquêteur.trice.s :

☐ Sexe : F ☐ H ☐

☐ Nom : Prénom :

☐ Age :

☐ Fonction :

II. Données générales et spécifiques de l'entreprise

1. Quelle est la convention collective rattachée à l'entreprise ?

.....

2. Quel est l'effectif total dans l'entreprise ?

3. Quels sont les principaux métiers de l'entreprise ?

.....

4. Existe-t-il de structures syndicales et IRP au sein de l'entreprise ?

- Oui ☐

- Non ☐

III. Pourquoi négocier ? Les motivations de la négociation ? Sur quelle base ?

1. Quelles ont été vos motivations pour engager une négociation sur le droit à la déconnexion ?

- Se mettre en conformité avec l'obligation légale issue de la loi Travail ☐

- Diminuer le temps de travail effectué au-delà des horaires habituels ☐

- Diminuer les atteintes à la santé mentale et la surcharge de travail ☐

- Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ☐

- Autre ☐

2. Un diagnostic a-t-il été réalisé en amont de la négociation ? Oui - non

3. Sur quelle forme ?

- Des constats chiffrés sur la base des données du service informatique ☐

- Une enquête auprès des salariés ☐

- Autre ☐

4. Avez-vous identifié des problèmes ? Oui- Non

5. Si oui, quels problèmes repérés ?

IV. Le déroulement de la négociation

6. Quels ont été vos interlocuteurs lors de la négociation (consultation, négociation) ?

Quel a été leur rôle au sens large ?

- Organisations syndicales ☐

- IRP / CHSCT ☐
 - Médecin du travail ☐
 - Branche professionnelle ☐
 - Conseil (avocat, expert-comptable, organisation patronale) ☐
 - Autre ☐
7. D'après-vous, à quoi sont dues les difficultés majeures dans la négociation de ces accords ?
- Délais trop courts imposés par la loi ☐
 - Indifférence des organisations syndicales par rapport au sujet ☐
 - Décalage avec la pratique ☐
 - Autre ☐
8. Quels ont été les éléments favorables au bon déroulement de la négociation ?
- Diagnostic préalable ☐
 - Intérêt partagé pour le sujet ☐
 - Autre ☐
9. Avez-vous mené la négociation sur le droit à la déconnexion parallèlement à celles d'autres accords ?
- Egalité professionnelle ☐
 - Qualité de vie au travail ☐
 - Télétravail ☐
 - Autre ☐

V. Contenu de l'accord

10. Cet accord est-il basé sur un modèle type ? Oui – non
11. Si non, qu'est-ce qui a présidé au choix des mesures retenues ?
- Exemples de pratiques mises en place dans d'autres entreprises ☐
 - Problèmes identifiés par le diagnostic ☐
 - Attentes des salariés ☐
 - Attentes des organisations syndicales ☐
 - Autre ☐
12. Selon vous, quelles sont les mesures les plus pertinentes/originales dans votre accord ?

- Mise en place des tableaux de bord de suivi des indicateurs sur la connexion des salariés ☐
- Désignation d'un référent en cas d'absence d'un salarié ☐
- Organiser des actions de communication et de sensibilisation sur le sujet ☐
- Assurer des entretiens de suivi des salarié.e.s ☐
- Proposer des formations sur ce sujet en les intégrant à des plans de formation ☐
- Mesures coercitives ☐
- Autres ☐

13. Quelle est la durée de l'accord (en mois) :

VI. Suivi de l'accord

14. L'accord prévoit-il un suivi ? Oui – non
15. Si oui, quel suivi est-il prévu ?
- Information périodique ☐
 - Comité de suivi ☐
 - Observatoire ☐
 - Rendez-vous avec les signataires ☐
 - Transmission du suivi aux services de santé ☐
 - Autres ☐
16. Si oui, quelles instances assurent le suivi ?
- RH ☐
 - Signataires ☐
 - Comité social et économique ☐
 - Commission de suivi ☐
 - Autres ☐
17. Un bilan est-il prévu ? Oui – non
18. A partir de quel outil ? Quelle forme ?
19. Si oui, les résultats du bilan seront-ils diffusés auprès des salariés ? Oui- non
20. envisagez-vous une révision l'accord ? Oui – Non

Pourquoi ?

VII. Conséquences de l'accord et mobilisation des salariés

21. Avez-vous communiqué sur cet accord ? Oui – non

22. Comment ?

- Mails ☐
- Réunions ☐
- Affichage ☐
- IRP ☐
- Autre ☐

23. Avez-vous repéré des retombées ? Oui – non

24. Si oui, lesquels ?

- Moins d'absentéisme ☐
- Moins d'heures supplémentaires ☐
- Moins de temps hors du temps de travail ☐
- Plus d'échanges directs entre les collaborateurs ☐
- Moins de mails ☐
- Changement sur les horaires de réunions ☐
- Changement sur la durée des réunions ☐
- Autre ☐

25. Pensez-vous que des mesures coercitives (observations, sanctions disciplinaires) puissent améliorer le respect du droit à la déconnexion ? Oui – non

26. Seriez-vous favorable à un devoir de déconnexion à la charge du salarié ? Oui - Non

VIII. Autres commentaires et remarques

.....

.....

.....

.....

.....



Le droit à la déconnexion

Questionnaire à destination des salarié.e.s managers de l'entreprise

Fil rouge de l'entretien : L'accord a-t-il changé vos pratiques ? Celles de vos collaborateurs ?

Ce questionnaire fait partie d'une étude sur la mise en place et la négociation des accords déconnexion.

Nom de l'entreprise :

Adresse :

Secteur d'activité de l'entreprise :

- ☐ Industriel ☐
☐ Transport ☐
☐ Construction ☐
☐ Agriculture ☐
☐ Tertiaire ☐
☐ Autre :

Date, heure et durée de l'entretien :

Enquêteur.trice.s :

I. Identité du ou de la salarié.e

1. Interlocuteur.trice

☐ Sexe : F ☐ H ☐

☐ Nom : Prénom :

☐ Age :

☐ Situation familiale :

☐ Nombre d'enfants et âge :

II. Activité professionnelle

2. Quel métier exercez-vous ?

3. Quelle est la nature de votre qualification ?

- ☐ Employé.e ☐
☐ Technicien.ne ☐
☐ Ingénieur.e ☐

☐ Autre :

4. Quel type de contrat de travail avez-vous ?

- ☐ CDI ☐
☐ CDD ☐
☐ Autres :

5. Dans quel service / direction / département de l'entreprise travaillez-vous ?

6. Quelles sont vos responsabilités en termes de management ?

7. Quels sont vos horaires de travail ?

III. Profil de connexion

8. Pour vous, l'usage raisonnable des outils numériques est un sujet :

- ☐ Très important ☐
☐ Secondaire ☐
☐ Indifférent ☐

9. Avez-vous un ordinateur portable professionnel? Oui – non

10. Avez-vous un téléphone portable professionnel ? Oui – non

11. Si oui, vous arrivez-t-il de les amener à votre domicile ? Oui – non

12. Vous arrive-t-il de contacter ou d'être contacté par vos collègues et/ou vos partenaires en dehors de vos horaires de travail ?

- ☐ En soirée ☐
☐ Le week-end ☐
☐ En période de congés ☐

13. Ces contacts s'opèrent plutôt par mail oui – non / par téléphone oui-non

14. A combien de temps estimez-vous ces contacts ?

- ☐ Faible ☐
☐ Moyen ☐
☐ Important ☐

15. De quel type de sollicitation s'agit-il ?

- ☐ Transmission d'une information d'ordre organisationnel (absence d'un collègue, annulation d'une réunion...) ☐
- ☐ Contact sollicitant une réponse immédiate pour la continuité du travail (demande d'avis, de précisions, de validation...) ☐
- ☐ Autre ☐

IV. Modification des pratiques / impact de l'accord

7. Comment avez-vous eu connaissance de l'accord d'entreprise relatif au droit à la déconnexion ?
- ☐ Affichage
 - ☐ Note interne
 - ☐ Réunion d'information
 - ☐ Partenaires sociaux
 - ☐ Autre
8. Quelle est votre opinion sur l'existence d'un accord relatif au droit à la déconnexion ?
- ☐ Très favorable
 - ☐ Favorable
 - ☐ Contre
 - ☐ Indifférent
9. En quoi l'accord sur le droit à la déconnexion a-t-il modifié vos pratiques et celles de vos collaborateurs ?
- ☐ Diminution de la surcharge informationnelle (moins d'e-mails, moins appels)
 - ☐ Meilleure gestion des outils numériques (message d'absence, objet du mail mieux défini, copies)
 - ☐ Diminution de la charge mentale professionnelle
 - ☐ Amélioration de la santé
 - ☐ Meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle
 - ☐ Modification des relations au travail (échanges entre collègues)
 - ☐ Amélioration de la productivité sur le lieu de travail
 - ☐ Meilleure organisation du travail (durée des réunions, horaires, autre)
10. Quelles ont été les mesures les plus pertinentes qui ont modifié vos pratiques ?
- ☐ Mise en place des tableaux de bord de suivi des indicateurs sur la connexion
 - ☐ Désignation d'un référent en cas d'absence
 - ☐ Organisation des actions de communication et de sensibilisation sur le sujet
 - ☐ Entretiens de suivi

- ☐ Formations
- ☐ Sanctions
- ☐ Déconnexion forcée (suppression des mails pendant les vacances, blocage des serveurs, transfert automatique des mails à un collègue référent)
- ☐ Autre

V. Autres mesures utiles

11. Quelles autres mesures seraient pertinentes pour rendre le droit à la déconnexion plus effectif ?
12. Une déconnexion forcée aurait-elle des conséquences positives ou négatives sur votre travail ?
13. Selon vous, un devoir de déconnexion à la charge du salarié est-il :
- ☐ Souhaitable : Oui / Non
 - ☐ Possible : Oui / Non
 - ☐ Pourquoi ?

VI. Autres commentaires et remarques