

**CONCOURS EXTERNE
DE REDACTEUR TERRITORIAL**

SESSION 2017

ÉPREUVE DE RÉDACTION D'UNE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note à partir des éléments d'un dossier portant sur des notions générales relatives aux missions, compétences et moyens d'action des collectivités territoriales.

Durée : 3 heures
Coefficient : 1

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 28 pages

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant

Vous êtes rédacteur territorial au sein du pôle santé et sécurité au travail de la direction des ressources humaines de la commune d'ADMIVILLE qui compte 2 500 agents.

Les syndicats ont souhaité mettre à l'ordre du jour d'un prochain comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) la question des conséquences d'une utilisation accrue des outils numériques sur la santé et les conditions de travail des agents afin de dégager des pistes de travail.

Afin de préparer cette réunion, la directrice des ressources humaines vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur l'utilisation des outils numériques par les services.

Liste des documents :

- Document 1 :** « Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche » (extraits) - *Travail & changement* - n°362 - réseau ANACT - janvier/mars 2016 - 6 pages
- Document 2 :** « E-déontologie du fonctionnaire. Entre tradition juridique et modernité des questionnements » - Samuel DYENS - *Dossiers juridiques de la Gazette des communes* - mis à jour le 25 février 2014 - 5 pages
- Document 3 :** « Le droit à la déconnexion : comment faire ? » (extraits) - Patrick Thiébart - *Cabinet d'avocat Jeantet* - *jeantet.fr* - 6 pages
- Document 4 :** « Loi Travail : le droit à la déconnexion à l'épreuve de la réalité » - *Paris Normandie.fr* - Publié 06/01/2017 - 3 pages
- Document 5 :** « Bientôt un « droit à la déconnexion » pour les agents ? » - *la gazette.fr* - mis à jour le 16 janvier 2017 - 2 pages
- Document 6 :** « Du meilleur usage des outils de communication numérique dans les entreprises » (extraits) - *Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises* - janvier 2015 - 4 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche

• Réguler les usages • Stimuler l'innovation • Équiper les acteurs

La transition numérique n'est pas réductible à son aspect technique. Elle bouleverse l'ensemble des dimensions du travail, depuis ses organisations jusqu'à ses finalités, en passant par les manières de le réaliser et par les conditions dans lesquelles il s'exerce. Elle ouvre des perspectives de transformation sociale des rapports au travail et des organisations de travail sur la base d'un renouvellement des usages, des capacités et des relations, dont les acteurs sociaux commencent à se saisir comme enjeux de régulation collective.

Chacun peut l'éprouver tous les jours, l'usage des technologies numériques a des effets sur l'organisation, le management, la culture, le rapport au travail, les échanges, les compétences de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur de l'entreprise, mais aussi chez ses fournisseurs et clients.

La nature des effets des outils numériques et de leur usage sur les conditions de travail est ambivalente. Si leur pratique peut offrir aux salariés plus de flexibilité, d'autonomie et de coopération, elle peut aussi générer son lot de problèmes, d'autant plus réels qu'ils sont difficiles à identifier et donc à résoudre : surcharge informative, intensification et individualisation du travail, renforcement du contrôle de l'activité, contraintes excessives de réactivité, brouillage des frontières entre vie familiale et vie professionnelle, désintégration des collectifs et désincarnation du management.

→ Impacts individuels

En l'absence de régulation, l'usage d'outils numériques peut contribuer à la détérioration des conditions de travail, d'autant que la rapidité et la facilité des échanges via le numérique ont favorisé l'émergence d'une culture de l'urgence et de l'immédiateté. Lorsqu'elle se traduit par une réduction des marges de manœuvre et des capacités d'apprentissage, d'initiative et de reconnaissance pour l'individu, la transition numérique démultiplie les atteintes à la santé des travailleurs [usure professionnelle, risques psychosociaux].

Ces impacts individuels se doublent d'effets plus structurels, moins immédiatement perçus : en permettant de réorganiser les processus de production au-delà des frontières matérielles de l'entreprise, la transition numérique fait

leur domicile, le numérique permet d'envisager des modes d'organisation plus souples, propices à une meilleure qualité de vie des salariés. « À condition de privilégier une approche organisationnelle du numérique, et non fonc-



« La transition numérique induit une dislocation spatio-temporelle des cadres organisationnels. Les frontières de la relation d'emploi et du travail tendent à se brouiller. »

Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Anact

voler en éclats le principe d'unité de temps et de lieux sur lequel se sont construits les cadres de régulation de la relation de travail.

Comme le relève Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Anact : « La transition numérique induit une dislocation spatio-temporelle des cadres organisationnels. Les frontières de la relation d'emploi et du travail lui-même tendent à se brouiller. » De nouvelles relations entre les espaces et les temps sociaux se construisent autour de ces technologies, sans que ces modes de travail soient toujours bien compris, régulés et négociés : télétravail, pratiques nomades, travail en réseau dans des collectifs étendus, coactivité plus ou moins encouragée ou tolérée par l'employeur ou le management.

→ « Approche organisationnelle »

L'on peut également poser l'hypothèse qu'en « abolissant » les distances géographiques ou en facilitant les passages entre entreprises, équipes, salariés et

tionnelle », souligne Florence Loisel coordonnant à l'Anact le projet TOTEM (Télétravail, Organisation des Temps, Égalité, Méthodologie), cofinancé avec le Fonds social européen (FSE) : « Les projets "télétravail" des entreprises gagnent à intégrer en amont une prise en compte précise des contenus et conditions de réalisation du travail, pour mieux anticiper sur les conséquences en matière de management de l'activité quotidienne. » Car ceci est un autre aspect bien connu, les pratiques de travail qui se développent autour des outils numériques mettent sous tension la structure pyramidale de l'entreprise. En favorisant une communication transversale entre les salariés (messageries, réseaux sociaux et communautés de pratiques), cela ouvre des horizons possibles pour le travail collaboratif et l'intelligence collective. Mais ces modes de travail bousculent les groupes professionnels, déstructurent les cadres organisationnels et la qualité des relations de travail qui s'y déploient, générant des tensions autour des enjeux d'autonomie et de contrôle, d'engagement



et de reconnaissance de la contribution des travailleurs. Le management est alors contraint de reconsidérer sa posture et ses pratiques.

Parallèlement, les systèmes d'information démultiplient les dispositifs de reporting, augmentant ainsi la charge gestionnaire des salariés et managers et renforçant le poids du contrôle. Ici encore, la stratégie managériale tient une place décisive. Le management de proximité pourrait être l'un des éléments charnières de la réussite ou de l'échec de la transformation numérique du travail.

Comment permettre aux collaborateurs de redonner à leur travail une perspective globale ? Comment autoriser les managers de proximité à y contribuer en ménageant des temps de dialogue et en saisissant des opportunités de réappropriation collective des savoirs ?

Pour un nombre limité d'entreprises novatrices sachant prendre appui sur les potentialités du numérique dans une logique de régulation sociale, combien d'autres peinent à reconsidérer leur manière d'organiser le travail ?

→ Concevoir des MOOC

Remis à la ministre du Travail en septembre 2015, le rapport du groupe de travail coordonné par Bruno Mettling, DRH du groupe Orange, dresse un état des lieux précis des impacts de la transformation numérique sur le travail et propose de nombreuses pistes d'action et d'expérimentation. Pour Olivier Mériaux, directeur technique et scientifique de l'Anact : « Mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail, comme y invite à juste titre le rapport Mettling, suppose une révision profonde des modes d'action collective sur les enjeux de santé/sécurité, du dialogue social et de la culture

managériale. C'est précisément sur ces trois axes que le réseau Anact-Aract va faire porter l'effort, au travers d'expérimentations que nous entreprenons avec nos partenaires, tout en essayant de tirer profit des possibilités du numérique. » Il s'agit par exemple de concevoir des MOOC (Massive open online courses ou « cours en ligne » en français) pour intégrer dans la formation des ingénieurs et managers des connaissances et outils utiles afin d'explicitier les liens entre conditions du travail et performance. Il est également possible de développer une plate-forme numérique professionnelle pour animer et professionnaliser les communautés d'intervenants sur l'amélioration des conditions de travail.

Le développement de l'usage des données dans l'action publique de la prévention/promotion de la santé au travail à l'échelle des entreprises et des territoires constitue une autre piste d'expérimentation et de capitalisation.

« La technologie 3D peut aussi faciliter la construction d'environnements capacitants pour la réalisation des activités de travail en permettant d'intégrer dès la conception, les enjeux de conditions de travail et de performance durable de leurs organisations », ajoute Joël Maline, directeur régional Aract Basse-Normandie. Ces exemples montrent que les technologies numériques, si elles sont porteuses de risques réels, constituent néanmoins des ressources pour aider à construire un nouveau compromis productif entre performance et conditions de travail.

C'est en tout cas dans cette perspective que le réseau Anact-Aract se mobilise pour accompagner les projets de transformation numérique des organisations de travail.

Muriel Jaouën (journaliste)



ÉDITORIAL

Hervé Lanouzière,
directeur général de l'Anact

La transition numérique a déjà son lot de lieux communs.

Mais elle aura lieu, de fait, avec le foisonnement des applications possibles, leur rapidité d'implantation et l'accélération des interactions humaines qui en résultent.

Côté « risques », le numérique est par conséquent plus qu'un catalyseur.

Il amplifie la transformation des organisations productives, des relations sociales, donc du travail, tant comme processus que résultat. Au risque de provoquer une frénésie « d'agir sans penser »...

« L'Anact entend investir ce champ majeur en s'intéressant aux conditions de son installation. »

Côté « opportunités », le numérique peut au contraire être un formidable outil pour penser, voire repenser nos organisations, au service de la qualité de vie au travail.

Entre la promesse d'un monde forcément meilleur et la dénonciation du fatal asservissement des travailleurs aux objets connectés, l'Anact entend investir ce champ majeur en s'intéressant aux conditions de son installation, sans angélisme ni catastrophisme.

En premier lieu, en questionnant la finalité et en anticipant l'usage des outils avant d'en décider une implantation irraisonnée. En second lieu, en privilégiant les démarches qui outilleront les acteurs, notamment les concepteurs et managers, pour faire du numérique un véritable soutien à l'activité de travail et non une contrainte.

Le chemin de la transformation num

Face à une révolution digitale accélérée impactant tout le corps social, les partenaires sociaux listent ses dangers tout en y opposant les moyens d'y remédier, avec l'importance de relancer des négociations sur la qualité de vie au travail.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Muriel Jaouën

Comment l'UGICT-CGT aborde-t-elle la question de la transformation numérique ?

C'est pour nous une priorité de prise de parole, à la mesure des enjeux soulevés. La transformation numérique est à double tranchant. Elle peut se traduire par la suppression de millions d'emplois et l'abandon des garanties collectives obtenues à la faveur des luttes syndicales — un rapport de Roland Berger évalue à trois millions le nombre d'emplois qui pourraient être détruits d'ici 2025. Mais elle peut à l'inverse donner lieu à l'émergence d'une économie de partage, adossée à des organisations du travail collaboratives. Ce qui fera pencher la balance d'un côté ou de l'autre, c'est la capacité des acteurs politiques et sociaux à prendre en compte les attentes et besoins des salariés et à décider au nom de l'intérêt général.

Vous avez plutôt bien accueilli le rapport Mettling...

Alors que cette révolution digitale est plus rapide que les précédentes, ses ressorts sociaux ne sont pas débattus avec les salariés. Le rapport Mettling a le mérite de poser clairement les enjeux et d'ouvrir le débat : il souligne la nécessité de prévenir et d'anticiper les risques associés à la mutation numérique, tout en rappelant qu'elle ne doit pas être le prétexte à une remise en cause de notre modèle social. Je reprendrais les mots du spécialiste du droit social Pascal Lokiec : « La bonne nouvelle de ce rapport, c'est que le salariat a un avenir. » Pour autant, nous considérons que le rapport ne va pas encore assez loin dans ses recommandations.

Quelles sont les revendications de l'UGICT-CGT ?

Sur l'aspect emploi, nous considérons que seule une réduction massive du temps de travail, hebdomadaire et sur la vie entière, permettra de renouer avec les créations d'emplois. Par ailleurs, il est indispensable de déployer d'importants efforts en matière de formation, initiale comme continue, et d'engager de réelles politiques de GPEC

JEAN-LUC MOLINS,
secrétaire national de l'Union
générale des ingénieurs, cadres et
techniciens UGICT-CGT



(Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Les études montrent en effet que le numérique va accélérer la polarisation de l'emploi entre des fonctions d'exécution non automatisables et des métiers très qualifiés. Si l'on veut éviter que l'ubérisation ne gagne tout le modèle économique et social, il faut en passer par le droit et créer un nouveau statut du travail salarié, ainsi qu'une définition étendue de l'entreprise, impliquant des solidarités avec l'ensemble de ses prestataires et sous-traitants.

Et sur ce qui relève plus spécifiquement de la santé et de la qualité de vie au travail ?

En ouvrant une nouvelle ère, la révolution numérique nous donne l'opportunité de réinterroger nos modèles de production et de management, nos organisations et notre

rapport au travail. Le numérique a fait exploser les frontières entre vie privée et vie professionnelle. Il est impératif d'instaurer une négociation sur l'utilisation des outils numériques dans les entreprises. L'UGICT-CGT revendique entre autres un droit à la déconnexion, ainsi qu'un encadrement strict des forfaits jours.

Le rôle des cadres et des managers n'est-il pas déterminant dans la réussite de la transformation numérique ?

Le management de proximité est la cheville ouvrière de cette mutation. Il faut le protéger et lui donner le temps et les moyens de remplir ce rôle. Le numérique peut renforcer la dimension collaborative des organisations de travail et des pratiques managériales. Dès lors, il convient de laisser aux salariés le temps et l'autonomie suffisants pour échanger, transmettre les savoirs. Nous militons pour la reconnaissance du rôle contributif des cadres, au titre de leur expertise professionnelle. Cette reconnaissance de qualification doit se traduire par une valorisation salariale et par des possibilités d'évolution ascendante de carrière.

JEAN-LUC REINERO,
président de la Fédération des
syndicats des métiers de la prestation
intellectuelle du conseil, de l'ingénierie
et du numérique CINOV Ergonomie



Quelle est la question majeure que pose le numérique aux organisations du travail ?

L'un des grands enjeux est la gestion de la cohabitation d'opérateurs très inégaux dans la maîtrise des codes inhérents au numérique. Du côté des éditeurs et des fournisseurs d'outils, comme celui des entreprises qui les déploient dans leurs organisations, on a un peu trop vite oublié

l'exigence d'apprentissage que ces systèmes requièrent. La pyramide des âges, notamment, crée des oppositions de culture et des distorsions dans la capacité d'appropriation par les individus de l'ordonnancement numérique. Nommer les fichiers, comprendre les arborescences, coder les contenus... Ce qui peut paraître tout bête pour certains peut devenir une montagne pour d'autres. Ces écarts cognitifs ont deux types d'effet : ils exposent ceux qui sont moins spontanément à l'aise avec ces codes à un risque de stigmatisation ; ils empêchent une exploitation optimale des outils et freinent donc la performance des organisations.

Mais le numérique est aussi un levier de facilitation...

Le numérique passe par le dialogue social



ALAIN GIFFARD,
secrétaire national de la Confédération
française de l'encadrement CFE-CGC

La révolution numérique est-elle un sujet prioritaire pour la CFE-CGC ?

La transformation digitale concerne tous les métiers et fonctions de l'entreprise, pas seulement les savoir-faire numériques. C'est tout l'écosystème économique qui va se trouver fortement bousculé par cette mutation. La prise en compte des enjeux induits, tant en matière de diagnostic que de dispositions nécessaires à la régulation de cette révolution, est donc une priorité pour la CFE-CGC.

Dans l'équation numérique/travail, on pointe souvent les effets négatifs de l'explosion digitale. Quid de ses opportunités ?

Le numérique est sans nul doute porteur de pertinence pour le fonctionnement, les organisations et donc les conditions de travail : accès ouvert aux données, rapidité d'information, facilitation des échanges et du travail collaboratif, souplesse dans la gestion du temps... Mais si ces opportunités restent pour l'essentiel

des hypothèses, les effets délétères de la numérisation sur les conditions de travail ne font, eux, aucun doute. Il s'agit donc de faire preuve d'une extrême vigilance quant aux conséquences de cette mutation sans précédent, aussi rapide que peu maîtrisée. Cela vaut notamment pour les cadres, qui vont se retrouver — et se retrouvent déjà — en première ligne.

Comment la CFE-CGC réagit-elle au rapport Mettling ?

Ce dernier formule des propositions intéressantes et a le mérite de poser clairement les enjeux pour l'emploi, pour la qualité des emplois, et plus globalement pour l'organisation de notre modèle social et de son financement. Nous nous en sommes emparés pour négocier un véritable droit à la déconnexion dans les entreprises, et l'interprétons comme une occasion intéressante de relancer des négociations sur la qualité de vie au travail. Tout en rappelant que nous sommes opposés à l'extension du forfait jour.

Quelles sont vos revendications en ce qui concerne les cadres ?

Pour accompagner la transformation numérique, les entreprises vont devoir s'appuyer sur l'encadrement. Le management sera au cœur de la réussite de ce chantier colossal. Il nous paraît donc

impérieux de porter les efforts vers la formation des managers, notamment de proximité. Le numérique entraîne de nouveaux modes de fonctionnement (télétravail, partage de l'information) qui appellent également de nouveaux modes de management, ainsi que des expertises renforcées. L'un des enjeux prioritaires dans cette réflexion sur les enjeux de la numérisation porte donc sur l'évolution, la reconnaissance et la consolidation du statut de l'encadrement.

Au-delà des managers, l'effort de formation ne doit-il pas viser la société tout entière ?

Il est indispensable d'intégrer le numérique parmi les savoirs fondamentaux et non se contenter, comme c'est le cas aujourd'hui, de valider une initiation simpliste à l'informatique. La formation continue doit aussi permettre le développement des compétences des salariés, et de tous sans exception. Il faut également relancer la GPEC, non pas pour la dévoyer en en faisant un outil de reclassement, mais pour l'inscrire dans une véritable dynamique d'anticipation. À cet égard, la CFE-CGC souhaite que les problématiques liées aux transformations numériques et à leur impact sur le corps social soient discutées dans le cadre de la GPEC.

Il accélère certains processus, ouvre des espaces de collaboration, offre de la souplesse aux organisations du travail... c'est vrai. L'illustration la plus souvent citée est le télétravail. Mais s'il est intéressant à plus d'un titre, il pose de nombreuses questions. Ainsi, toutes les enquêtes médicosociales pointent les effets négatifs d'un excès de travail déporté : altération de la santé des individus, isolement et individualisation, délitement des collectifs de travail...

Quelles recommandations faites-vous aux entreprises en matière de développements numériques ?

Face à tout choix, elles doivent évaluer la prise de risque dans la définition de leur engagement numérique : qu'est-ce que

cela apporte à la performance de l'entreprise, en quoi cela améliore-t-il la santé des collaborateurs ? Il faut donc prendre le temps de faire les bons diagnostics et évaluer les besoins, ressources et objectifs de résultats. Or, les entreprises sont le plus souvent embarquées dans une course aux équipements.

L'ergonomie peut-elle intervenir dès la conception des outils ?

Les fabricants d'outils numériques et même de logiciels commencent à nous missionner sur les dimensions d'usage, d'interface, de confort, de transportabilité et de sécurité de leurs développements. Pour autant, nous ne sommes pas toujours vus comme les professionnels les plus indispensables quand il s'agit de travailler sur les arbores-

cences, qui restent le domaine de compétence des informaticiens et des développeurs. C'est pourquoi il est essentiel de promouvoir les approches transversales ; ce que nous faisons au sein de CINOV.

De quelle manière ?

CINOV réunit 14 syndicats, dont celui des cabinets-conseils en ergonomie que je préside. Pour nous, ergonomes qui travaillons entre autres sur l'homme au travail, il est intéressant d'échanger et de coconstruire avec des architectes, des informaticiens ou des juristes. L'approche pluridisciplinaire est un gage de meilleure réponse aux besoins de l'entreprise en matière de performance et de garantie de prévention de bonnes conditions d'exécution pour les salariés.

Virage numérique : quelles conditions de travail pour demain ?

La numérisation ouvre une ère de collaboration entre individus, collectifs et réseaux sociaux. Mais en l'absence de règles claires s'agissant des modes de régulation et d'éducation au numérique, celle-ci peut avoir des effets délétères.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Muriel Jaouën

Y a-t-il un lien direct entre numérique et conditions de travail ?

La FING aborde le numérique comme un ensemble d'outils « sociotechniques », c'est-à-dire comprenant d'immenses possibilités techniques, mais également riches de forts potentiels en matière d'interactions sociales. Si l'on a du mal à anticiper les usages, ces outils ont des effets aujourd'hui connus sur les organisations, que l'on peut décrire en trois catégories : rationalisation des processus visant à accroître l'efficacité, l'« intelligence » et la productivité des systèmes en place ; distribution de la production de valeur, rendue possible par l'agilité des combinaisons logicielles ; collaboration étendue à la faveur des réseaux déconcentrés, des systèmes ouverts et d'une information plus transparente. Parce qu'ils orientent l'organisation du travail, tous ces effets impactent nécessairement les conditions de travail.

Le numérique porte-t-il la promesse d'une plus grande autonomie des individus dans leur travail ?

Oui, car ils disposent de nouveaux moyens d'actions, de production et d'expression. On peut y voir un chemin vers davantage d'épanouissement au travail et vers des trajectoires individuelles construites sur une meilleure concordance entre aptitudes, aspirations et travail, et une autre gestion des temps. Mais cette promesse ne se réalisera que si l'organisation est partie prenante de la construction et la gestion de cette indépendance. Car le numérique peut aussi être à la source d'un renforcement du contrôle au travail par la traçabilité. D'autre part, par la connectivité permanente, l'attente de réactivité, l'intensité des modes relationnels et la personnalisation qu'il génère, il peut aller dans le sens d'une augmentation de l'investissement des individus au travail : un surengagement, une hyperresponsabilisation.

AMANDINE BRUGIÈRE,
responsable des projets Digiwork
et Infolab à la Fondation internet
nouvelle génération (FING)



Un exemple ?

Les processus collaboratifs à l'œuvre dans l'entreprise étendue requièrent de la part des individus une agilité relationnelle d'autant plus forte que ces nouvelles collaborations en mode projet bousculent le cadre des organigrammes et les frontières mêmes de l'entreprise. En l'absence de règles claires en matière de relations sociales, les modes de régulation reposent essentiellement sur les épaules des individus. Si elle n'est pas encadrée, accompagnée, une telle autonomie peut avoir des effets extrêmement négatifs : augmentation des risques psychosociaux, épuisement, burn-out, etc.

Comment la numérisation s'articule-t-elle avec la question des conditions de travail ?

Le sujet du virage numérique est intimement lié à celui des organisations du travail. Le numérique a la particularité de produire très rapidement et en grand nombre de nouveaux outils. Cette inflation n'est pas facile à maîtriser, même pour les meilleurs techniciens. Si nous voulons qu'elle s'articule au mieux avec de bonnes conditions de travail, il faut décider de ce que nous voulons en faire. Autrement dit : ce ne sont pas tant les outils numériques qui font et feront les conditions de travail que les organisations et les systèmes managériaux dans lesquels ils seront déployés. Il ne s'agit donc pas seulement de choisir les outils, mais bien davantage

de décider la manière dont on veut les utiliser. Mais pour cela, il faut connaître et comprendre. Ce qui, face à la profusion numérique, n'est pas aisé.

Entre effets délétères et leviers d'amélioration, comment caractériser l'impact du numérique sur les conditions de travail ?

Ce que j'ai pu constater depuis que je m'intéresse à l'impact des nouvelles technologies dans les environnements professionnels, c'est que le travail s'est très fortement intensifié, notamment pour les cadres, et qu'il convient de réguler les choses de manière urgente. Faute de quoi, nous serons confrontés à des situations vraiment difficiles. Je refuse l'angélisme de certains discours qui font du numérique

la clé d'un monde du travail où tous les gens seraient libres et heureux. Je suis à cet égard très critique quant aux propositions du rapport Mettling sur le forfait jour et les dérogations à la durée légale de travail.

Le numérique n'est-il pas aussi vecteur d'opportunités ?

Paradoxalement, il peut être l'outil de sa propre compréhension, voire le remède à ses propres dérives. Avec la numérisation, nous sommes aux premiers stades d'une ère de collaboration entre individus, collectifs et réseaux. Par bien des aspects, les outils numériques peuvent libérer les salariés d'un corpus de processus très formels pour leur permettre d'entrer dans des logiques plus souples



BRUNO METTLING,
directeur général adjoint
d'Orange, en charge des ressources
humaines, auteur du rapport
« Transformation numérique et
vie au travail » remis le 15 septembre
2015 à la ministre du Travail

Quel est selon vous l'enjeu majeur de la transformation numérique ?

De mener un véritable projet d'éducation au numérique dans la formation initiale, comme au sein des entreprises. La transformation numérique est marquée par une exceptionnelle vitesse de diffusion. La rapidité de mise en œuvre est donc un enjeu clé. Il faut pour cela parvenir à mutualiser les outils de formation entre acteurs publics et privés, grandes et petites entreprises. Aujourd'hui, seuls 23 % des actifs estiment avoir été « très bien préparés » à l'utilisation des outils numériques. Ce manque de formation est plus prégnant chez les managers de proximité, sur lesquels repose concrètement une grande part de la réussite ou de l'échec de la transformation digitale.

Qu'en est-il justement de l'éducation au numérique chez Orange ?

Son programme « Digital Leadership Inside » traduit cette ambition ; les 86 000 « passeports » passés par les salariés témoignent de leur intérêt pour la démarche. Orange a aussi de fortes aspi-

ration en matière d'apprentissage, notamment pour ses managers. Plus d'un million d'heures de formations ont été dispensées par Orange Campus depuis sa création en quatre ans.

L'éducation au numérique peut-elle servir l'amélioration des conditions de travail ?

Il est en effet essentiel de mettre l'accent sur la protection des salariés face à un certain nombre de risques induits par la transformation numérique. À cet égard, le rapport formule des préconisations comme celles portant sur le devoir de déconnexion, l'intégration de la mesure de la charge de travail ou encore la diffusion des bonnes pratiques d'organisation du travail à distance.

Quid du dialogue social ?

Certes il faut agir sans tarder pour que la transformation numérique ne soit pas dramatique pour les business models ou les salariés. Pour autant, il faut prendre le temps nécessaire aux mutations, passant par du dialogue et de l'écoute afin de mieux anticiper et parer les risques. Pour bâtir le volet RH de notre plan stratégique « Essentiels 2020 », nous effectuons des focus groups qui nous permettent d'identifier les besoins essentiels des salariés. Nous avons enfin lancé au début de l'été des négociations avec les organisations syndicales sur la digitalisation et la mesure de la charge de travail. Je suis convaincu que le chemin de la transformation passe par le dialogue social.

La question du numérique sous-tend-elle la réflexion des grandes entreprises dans leurs choix d'organisation ?

Ces questions sont d'autant plus lourdes d'enjeux pour les entreprises qu'elles sont pour l'essentiel portées par une nouvelle génération beaucoup plus encline que celle de ses aînés à accepter l'immixtion d'outils privés dans la sphère professionnelle et inversement. Nombre de managers ont pu constater que les jeunes sur leur lieu de travail préfèrent utiliser des plates-formes d'échange ouvertes comme Dropbox plutôt que les réseaux sociaux internes, moins intuitifs et plus contraignants. Pour les grandes entreprises, la question de la sécurité des données est centrale. Face à la montée en puissance du BOYD (Bring your own device ou « apportez vos appareils personnels » en français), elles sont de plus en plus nombreuses à opter pour le COPE (Corporate owned, personally enabled ou prêt de matériel avec accès privé).

Les outils digitaux peuvent-ils être envisagés comme des outils de diagnostic ?

Des expérimentations initiées dans d'autres pays peuvent nous aider à réfléchir dans ce sens. Aux États-Unis, la société Sociometric Solutions, créée par un chercheur du MIT, a développé des badges connectés qui enregistrent tous les mouvements et interactions individuels, jusqu'à la tonalité de la

FLORA FISCHER,
chargée de programme de
recherche au Réseau de grandes
entreprises CIGREF



voix. L'analyse de ces données anonymisées peut être intéressante en matière de management des espaces et des organisations. On apprend ainsi que les personnes déjeunant à une table de douze sont plus productives que celles à une table de quatre, qu'une machine à café installée tous les trois étages favorise davantage les échanges qu'à chaque palier, que la répartition des spécialités métiers dans l'entreprise est plus propice à l'intelligence collective que sa polarisation en un même endroit...

On peut supposer que l'utilisation de badges connectés, même à des fins de recherche, rencontrerait en France pas mal de réticences...

Sans doute. Mais en France, d'autres types d'observation ont été faits. Ainsi, certains réseaux sociaux d'entreprise, quand ils étaient bien conçus et bien animés, ont permis de repérer des compétences, voire de révéler des états d'esprit collectifs. Pour autant, le recours à ces outils numériques ne va pas sans risques. À trop vouloir tout mesurer par les algorithmes, on pourrait exclure de la réflexion ce qui n'est pas mesurable : les échanges informels, l'écoute relationnelle...



DANIEL RATIER,
conseiller auprès du directeur du
laboratoire de l'État rattaché au Premier
ministre en charge de l'ouverture des
données publiques Etalab

d'échanges, de confrontation, d'apprentissage, d'intelligence collective. Cela va aussi dans le sens d'une optimisation des conditions de travail et peut permettre d'identifier, de rectifier et de prévenir les effets négatifs de leur mauvaise utilisation. Car tout ce qui peut faciliter la mise en débat du travail va dans le sens d'une amélioration des conditions de travail.

E-déontologie du fonctionnaire – Entre tradition juridique et modernité des questionnements

Publié le 16/05/2011, mis à jour le 25/02/2014 • Par Auteur associé • dans : [Dossiers juridiques](#)

Questionnée par une revendication de transparence toujours plus forte, et spécifiquement par l'explosion des moyens de communication électronique et autres réseaux sociaux, la liberté d'expression des fonctionnaires appelle une analyse objective. Car si cette liberté est l'un des fondements de la démocratie, le fonctionnaire est dans une situation particulière, devant le conduire à s'exprimer avec mesure.

Samuel Dyens

Directeur général adjoint des services du conseil général du Gard, chargé d'enseignement à l'université de Nîmes, Association des juristes des collectivités territoriales (AJCT)

Première composante de l'e-déontologie, il a été démontré que si l'employeur jouit de prérogatives lui permettant de contrôler l'utilisation professionnelle des moyens électroniques qu'il met à la disposition de son agent pour l'accomplissement de ses missions, une utilisation privative mesurée de ces outils était toutefois possible. Il faut maintenant s'intéresser à la partie substantielle de l'e-déontologie du fonctionnaire : celle qui concerne la conciliation entre ses libertés fondamentales et ses obligations statutaires et déontologiques spécifiques.

Sur ce point, gardons-nous des approches simplistes, toujours dangereuses. Concilier n'est pas nier. Il ne s'agit donc pas de considérer le fonctionnaire, comme le relatait Michel Debré, lorsqu'il estimait que « le fonctionnaire est un homme de silence. Il sert, il travaille et il se tait ». Concilier n'est pas, non plus, rejeter en bloc toute forme de contrainte ou d'obligation. Concilier, dans le droit statutaire (comme dans le dictionnaire !), signifie rendre compatibles des intérêts contraires. Et l'évolution des outils de communication, les modes et pratiques qu'ils induisent et la relativisation corrélative des obligations n'y changent rien.

Cela a déjà été écrit, cette posture n'est pas très « glamour » ! Mais n'en déplaise aux grincheux de toutes sortes, cette analyse est juridiquement fondée ; elle ne se situe pas dans le champ de la revendication, du prosélytisme ou de l'incantation médiatique. Elle s'inscrit dans la réalité, et notamment dans la jurisprudence.

D'une manière générale, on peut rapidement rappeler qu'entrent dans la déontologie du fonctionnaire, dans l'optique du respect de l'usager, les obligations d'impartialité, de neutralité, de secret, et de discrétion. Dans la dimension visant à préserver l'intégrité personnelle de l'agent, sont consacrées les obligations d'honnêteté, de probité et de désintéressement, et l'obligation de dignité de la vie personnelle. Enfin, dans la nécessaire loyauté vis-à-vis de l'Institution, sont imposées des obligations de respect du droit, de l'exercice exclusif des fonctions, d'obéissance hiérarchique et de réserve. Toutes ces obligations peuvent potentiellement être, de près ou de loin, impactées par les nouveaux modes de communication. Mais ce sont bien celles qui sont à concilier avec la liberté d'expression qui sont naturellement les plus questionnées, voire les plus contestées, dans le cadre de l'e-déontologie.

C'est ainsi qu'après avoir rappelé les principes généraux à concilier dans un cadre e-déontologique (I), il sera possible de présenter les grandes lignes de la conciliation que le juge réalise de ces normes, dans le cas particulier mais éminemment sensible de l'obligation de réserve (II).

I – L’e-déontologie, une conciliation classique d’impératifs contraires

Classique car la nouveauté des outils ne modifie en rien les conditions de la conciliation. C’est toujours la question du rapport fondamental entre droit et obligation.

Le bénéfice des libertés fondamentales

Le fonctionnaire, dans le cadre de son activité professionnelle comme en dehors, jouit par principe des libertés fondamentales. Mais dans le cadre particulier de l’e-déontologie, ce sont les libertés d’opinion et d’expression qui sont concernées au premier chef.

Ainsi, le fonctionnaire se voit consacrer le bénéfice de la liberté d’opinion. L’article 6 de la loi du 13 juillet 1983 indique clairement que « la liberté d’opinion est garantie aux fonctionnaires ». Et la conséquence qui en est déduite est un principe de non discrimination, puisque « aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leurs opinions ».

Cette liberté est, par ailleurs, constitutionnellement protégée puisque l’article 10 de la Déclaration des Droits de l’Homme et du Citoyen dispose que « nul ne doit être inquiété pour ses opinions, même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l’ordre public établi par la Loi ».

A l’analyse de ces deux fondements, on constate que les limites potentiellement admissibles visent essentiellement la liberté d’expression, et non la liberté d’opinion en elle-même. C’est le sens profond de l’article 10 de la Déclaration des Droits de l’Homme, lorsque sont visées pour être limitées, non les opinions, mais « leur manifestation ». Et son article 11 ne dit rien d’autre lorsque, après avoir indiqué que « la libre communication des pensées et des opinions est un des droits les plus précieux de l’Homme », il précise que le citoyen devra « répondre de l’abus de cette liberté dans les cas déterminés par la Loi ».

La conciliation est donc au cœur même du droit des libertés, car « la liberté consiste à faire tout ce qui ne nuit pas à autrui ». Ce simple rappel montre que rien ni personne ne peut revendiquer, dans une société démocratique, l’exercice inconditionnel et absolu d’une liberté. Et dire cela, avec les révolutionnaires de 1789, ne signifie pas que cette liberté doive être réduite drastiquement. Au contraire, la conciliation sera d’autant plus légitime qu’elle se limitera à ce qui est strictement nécessaire au bon fonctionnement de la Société, ou de l’administration pour ce qui concerne l’e-déontologie du fonctionnaire. C’est pour cette raison que les obligations venant limiter la liberté doivent être précisément recensées.

Des obligations générales clairement délimitées

Parmi le référentiel déontologique existant, et hormis l’obligation de réserve qui fera l’objet d’un traitement particulier, trois obligations semblent se dégager comme constituant le socle général – mais non exclusif – de l’e-déontologie du fonctionnaire.

Secret professionnel – En premier lieu, le secret professionnel, qui peut se définir comme l’obligation faite à tout agent territorial de ne pas révéler à autrui des renseignements confidentiels recueillis dans l’exercice des fonctions sur des personnes ou des intérêts privés, est au cœur de l’e-déontologie. Le but évident de cette règle, sanctionnée par ailleurs par le Code pénal ([art. 226-13](#)), est la protection des particuliers (ou des collègues de travail lorsque

l'on considère l'application du secret professionnel aux domaines de l'informatique, de la GRH,...). Tel est par exemple le cas lorsqu'un agent diffuse « largement auprès de ses collègues de travail et de sa hiérarchie, en utilisant sa messagerie électronique professionnelle, des notes et des rapports contenant de nombreuses informations recueillies en particulier au cours d'opérations de vérification de compatibilité de sociétés ».

Discrétion professionnelle – En second lieu, l'obligation de discrétion professionnelle peut se définir comme la défense faite à tout agent de révéler tous faits, informations ou documents dont il a connaissance dans le cadre de ses fonctions. C'est le service lui-même qui est protégé ici, et non plus les particuliers, couverts eux par le secret professionnel. Méconnaît cette obligation l'agent divulguant, par sa messagerie professionnelle, des éléments confidentiels d'un dossier sensible du service, comme « la diffusion d'éléments confidentiels de notation ». Dans le même esprit, est validée la sanction d'un agent qui, par sa messagerie professionnelle, a fourni des éléments tarifaires des prestations de son établissement, ayant pour but de conseiller aux utilisateurs de recourir à des organismes concurrents, et pour conséquence de dénigrer son employeur.

Neutralité - En troisième lieu, obligation particulièrement questionnée actuellement, la neutralité signifie que l'agent ne doit pas se servir de son service comme d'un moyen de propagande ou de prosélytisme de ses idées politiques, philosophiques ou religieuses. C'est une facette du principe d'égalité devant le service public. Ainsi, la neutralité s'oppose à ce qu'un agent utilise sa messagerie électronique professionnelle au bénéfice d'une association culturelle ou crée un lien direct avec le site de son administration et un site anarchiste, « à des fins de prosélytisme ». A côté du détournement des moyens électroniques au profit d'une entité politique ou religieuse, le juge administratif sanctionne aussi le contenu de messages envoyés par l'agent de sa messagerie professionnelle portant atteinte à la neutralité. Comme dans l'hypothèse de l'envoi depuis la messagerie professionnelle de messages « à caractère raciste et xénophobe ».

II – L'obligation de réserve au cœur de l'e-déontologie du fonctionnaire

Après avoir rappelé toute la légitimité de cette obligation, il sera possible de tracer les grands traits du respect de l'obligation de réserve dans un cadre e-déontologique.

Une obligation juridiquement fondée

L'obligation de réserve peut se définir comme « le devoir pour le fonctionnaire lorsqu'il est amené à manifester publiquement ses opinions de mesurer les mots et la forme dans laquelle il les exprime ». L'idée essentielle est que, lorsque le fonctionnaire exerce sa liberté d'expression, il doit faire preuve d'une mesure certaine afin de ne pas s'attaquer trop ouvertement ou trop violemment, à son administration, à ses supérieurs et/ou à ses collègues. L'existence de cette obligation, en droit français, n'est plus à démontrer. Pour autant, un bref passage par la jurisprudence de la Cour Européenne des Droits de l'Homme confirmera tout autant l'actualité que la légitimité d'une telle obligation.

Ainsi, la Cour a eu à se prononcer sur la conformité de l'obligation de réserve avec la CEDH, et notamment son article 10. Elle a admis que la liberté d'expression pouvait connaître des « restrictions nécessaires dans une société démocratique », en cas « de besoin social impérieux ».

C'est par l'arrêt « Vogt c/ Allemagne » que la Cour a clairement affirmé que les « membres de la fonction publique » pouvaient être soumis « en raison de leur statut, à une obligation de réserve », limitant non leur liberté d'opinion, mais bien la liberté d'exprimer leurs opinions. De manière encore plus explicite, la Cour a récemment rappelé que « contrairement aux journalistes, les personnes investies de responsabilités publiques, tels les fonctionnaires ont une obligation de réserve » Cette dernière, lorsqu'elle s'applique aux fonctionnaires des collectivités locales, est fondée sur le « droit des membres élus des collectivités locales de pouvoir compter sur l'assistance de fonctionnaires politiquement neutres et devant faire preuve de loyauté envers l'ensemble du conseil qui les emploie ».

Et les moyens de communication employés ne changent en rien la logique de ce raisonnement juridique.

Une clarification jurisprudentielle engagée

Comme souvent, c'est au juge qu'il revient de préciser les contours d'exercice d'une liberté lorsqu'elle est confrontée à de nouveaux questionnements.

En premier lieu, dans la logique de l'e-déontologie, la question du rapport entre liberté d'expression syndicale et obligation de réserve doit faire l'objet d'un traitement particulier. En effet, il est logique de considérer que dans le cadre de leur activité syndicale, certains agents aient à s'exprimer sur leur collectivité, les conditions de travail des agents, ou sur des situations individuelles. La jurisprudence admet ainsi une atténuation de l'obligation de réserve, dès lors que l'expression est intimement liée à une revendication professionnelle et qu'elle reste correcte, notamment parce qu'elle ne contient « ni propos injurieux, ni attaques personnelles mettant en cause (les) supérieurs hiérarchiques ou les élus ». Mais dès lors que l'expression syndicale sortira de ce cadre, le manquement à l'obligation de réserve sera, pour le juge, constitué.

En second lieu, se pose plus fondamentalement la question de l'expression de l'agent, qu'elle vise son service ou non d'ailleurs.

La CNIL a toujours appelé les utilisateurs de Facebook (et autres réseaux sociaux) à la plus grande vigilance vis-à-vis des contenus et des personnes qui peuvent y accéder ; d'autant plus que l'on constate de plus en plus fréquemment l'exploitation des contenus Facebook à des fins probatoires, tant dans la discipline professionnelle que scolaire. Ainsi, le dénigrement de son employeur sur Facebook, ainsi que l'appel à la rébellion contre sa hiérarchie ont-ils pu justifier le licenciement d'une salariée.

Il faut alerter les agents sur cette décision qui a considéré que les messages et informations échangés sur ce réseau social numérique ne relevaient pas ici du secret des correspondances privées, qui aurait, dans ce cas a priori, protégé la salariée de l'intrusion de l'employeur. Dès lors, et « de manière générale, on ne dit pas la même chose à sa famille, à son ami d'enfance, à son collègue de bureau ou à son patron. Sur Facebook, il faut adopter les mêmes réflexes ».

La problématique du web log, ou blog, est également posée. Ce journal personnel sur Internet connaît un grand succès et des fonctionnaires ont ouvert, à titre purement personnel, des blogs où ils relatent notamment leur vécu professionnel, leurs attentes, leurs joies et leurs déceptions. Une réponse ministérielle avait déjà indiqué que « son auteur, fonctionnaire, doit observer, y compris dans ses écrits, un comportement empreint de dignité, ce qui, a priori, n'est pas incompatible avec le respect de sa liberté d'expression ». Le juge a eu récemment l'occasion de préciser ce principe en validant la sanction infligée à un adjoint de sécurité qui, ayant créé son blog, incitait à la violence et à la haine raciale et faisait l'apologie de crimes

contre l'Humanité, dans sa tenue professionnelle. La dimension personnelle de l'expression n'exclut donc pas toute obligation liée à son appartenance professionnelle et la spécificité de l'employeur public.

Enfin, se pose la question des « propos » tenus sur un site internet. L'application des règles traditionnelles en la matière ne diverge pas au motif que leur support serait dématérialisé. Tel est le cas pour l'agent qui publie sur un site internet un article intitulé « Quand le lobby pro-israélien se déchaîne sur l'ONU », sur un ton vivement polémique, justifiant la décision de mettre fin à ses fonctions. Mais de manière encore plus symptomatique, c'est la décision « Matelly » qui mérite une attention particulière, notamment parce qu'elle a été présentée par certains « observateurs avisés » comme la garantie absolue et définitive de la liberté d'expression, posée par le juge administratif, seul rempart contre les entraves liberticides des administrations et de quelques « juristes ». A l'évidence, une lecture fine et objective s'impose.

Il était reproché au fonctionnaire d'avoir manqué à son obligation de réserve en cosignant et publiant sur un site internet d'information un article critiquant la politique gouvernementale sur un point particulier. Le Conseil d'Etat a effectivement annulé la sanction frappant M. Matelly. Mais c'est le fondement de l'annulation qui doit être recherché pour éviter de sombrer dans une approche trop simpliste (malhonnête ?!) de la portée de cette décision. Ce que le juge sanctionne, c'est la disproportion entre les faits et la sanction choisie ; non le principe de la sanction elle-même. En effet, c'est au regard du dossier (exemplaire) de M. Matelly et de la forme (correcte) utilisée dans son article, que le choix de la sanction la plus lourde fait par son administration a été censuré car « manifestement disproportionné ». Mais cela n'enlève rien au fait qu'une sanction était justifiée. Ainsi, « les interventions médiatiques reprochées (...) excédaient les limites » que les agents « doivent respecter en raison de la réserve à laquelle ils sont tenus » ; et le Conseil d'Etat d'en déduire que ces interventions « sont ainsi de nature à justifier le prononcé de l'une des sanctions disciplinaires prévues ». C'est bel et bien le choix du quantum de la sanction qui est censuré, non celui de la sanction elle-même. Au final, dans cette affaire, le juge ne fait que s'inscrire dans une ligne jurisprudentielle bien établie, sans céder aux pressions et à l'utopie.

Et c'est tout ce qui peut être recommandé aux agents et aux administrations : ne céder ni aux mirages dangereux du « tout est possible », ni aux tentations autoritaires liberticides. Comme souvent, le discours de la mesure s'impose, car lui seul garantissant un équilibre légitime entre droit et obligation. C'est dans cette perspective qu'une Charte interne peut se révéler pertinente, pour être le cadre d'un échange entre agents, organisations syndicales et administration, afin d'aboutir à une vision déontologique renouvelée et modernisée. Si tel est le cas, le questionnement controversé sur l'e-déontologie n'aura pas été vain.

LE DROIT A LA DECONNEXION : COMMENT FAIRE ?

Patrick Thiébart

La transition numérique à laquelle nous assistons impacte directement les éléments constitutifs du contrat de travail que sont le lieu et le temps de travail ainsi que le lien de subordination.

Elle va jusqu'à remettre en cause les formes traditionnelles d'organisation du travail, jusqu'alors principalement fondées sur l'appartenance à une entreprise et sur le salariat, ainsi qu'il ressort du débat sans fin sur l'auto-entrepreneuriat, auquel nous assistons à la suite de l'émergence de l'économie des plateformes numériques.

L'unité du lieu de travail traditionnel est la première à être remise en cause avec le développement, il est vrai tardif, des différentes formes de télétravail que sont le travail nomade, le travail mobile, le travail à domicile, le travail en télé-centre ou encore dans des lieux dédiés.

Dans ce schéma organisationnel, les règles de décompte du temps de travail sont plus délicates à mettre en œuvre car le salarié n'est plus « sous le regard de l'employeur » d'où la survenance de situations pouvant contrevenir aux temps minimum de repos (quotidien et hebdomadaire) et à la durée maximale de travail.

On s'en rend compte, la dilution de l'unité de lieu de travail entraîne la dilution de l'unité de temps de travail.

Comment, dans une telle situation, empêcher, en pratique, le salarié de travailler tard le soir ou pendant ses jours de repos hebdomadaire ? Les choses ne sont pas prêtes de s'arranger car il n'est nul besoin d'être devin pour prédire avec quasi-certitude que le travail à distance est encore appelé à croître dans les années à venir.

(...)

I. LES RISQUES LIÉS A L'USAGE INCONTROLÉ DES OUTILS NUMÉRIQUES

Les risques sont de deux ordres : ceux liés à la qualité du processus décisionnel et ceux liés à la santé des collaborateurs.

I.1 Risques liés à la qualité du processus décisionnel

Ces risques nous paraissent pouvoir être regroupés en 3 groupes :

- Surinformation : pour faire simple « trop d'information, tue l'information ». En d'autres termes, un trop grand volume d'informations déversées très rapidement complexifie leur sélection et leur utilisation tout en impactant négativement le processus décisionnel du salarié. Le salarié peut alors se retrouver dans une situation où il ne parvient plus à absorber, traiter et hiérarchiser cette surabondance d'informations.
- Baisse de la productivité : les salariés passent déjà près de 30% de leur temps à « checker » leurs emails au lieu de se concentrer sur du travail productif, sans même parler du temps qu'ils passent à péniblement tenter de déterminer quels sont les emails

qui requièrent une réponse et ceux qui peuvent être mis à la corbeille. A terme, si cette proportion continue d'augmenter, ce qui est assez prévisible, c'est l'existence même de l'entreprise qui est menacée. On en arrive alors à ce nouveau paradoxe : alors qu'elles sont censées améliorer la gestion des flux d'information et leur diffusion et fluidifier les processus décisionnels, les nouvelles technologies de l'information aboutissent au résultat inverse.

- Baisse de l'innovation : le trop-plein d'informations tend à atrophier la capacité d'attention des salariés, qui est pourtant nécessaire à l'innovation. Essayez donc d'être créatif dans un environnement où vous êtes interrompu en permanence !

I.2 Risques pour la santé des salariés

La rapidité et la facilité des échanges numériques ont favorisé l'émergence d'une culture de l'urgence et de l'immédiateté dans l'activité de travail, qui a entraîné en retour une intensification du travail susceptible de porter atteinte à la santé des collaborateurs de l'entreprise.

Cela se manifeste par le sentiment de ne jamais réussir à rattraper le flot d'informations, lequel génère anxiété, repli sur soi, agressivité ou encore irritabilité.

Ce type de situations conduit à de nouvelles formes de pathologies propres aux salariés du savoir. Aux Etats-Unis, on parle de FoMo (fear of missing out, soit la « peur de rater quelque chose »), sorte de syndrome d'anxiété sociale entraînant une dépendance obsessionnelle aux outils de communication professionnels. Au Japon, on parlera des « Hikikomori du savoir », sorte de trou noir numérique dont le salarié ne parvient plus à sortir, prisonnier des labyrinthes documentaires dans lesquels il s'est engouffré.

Si le FoMo et le Hikikomori sont des mots inconnus du grand public, le mot « burn-out » est beaucoup plus parlant pour nombre d'entre nous car les cas d'épuisement professionnel ne cessent de se multiplier. Littéralement, faire un burn-out, c'est « brûler de l'intérieur, se consumer », une usure à petit feu qui trouve sa source dans le cadre professionnel et une situation de stress importante et répétée. Le stress est une réaction du corps, qui lui permet de se mettre en alerte le temps d'un danger. Le problème, c'est qu'aujourd'hui, l'urgence est devenue un mode de vie.

Selon une étude réalisée par le cabinet Technologia, 12% de la population serait en risque élevé de burn-out³.

Ce risque nous paraît cependant moins vrai avec les salariés issues des générations Y et Z pour qui le smartphone est quasiment une extension naturelle de la main car leur expérience du numérique s'est faite dans le « privé » avant même qu'ils n'entrent dans la vie active. Ces jeunes adultes ne se connectent plus, ils vivent connectés.

A risque, les salariés le sont également en raison de la porosité entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. La diffusion de la technologie les impacte quotidiennement tout autant dans leur sphère privée que professionnelle et peut entraîner une détérioration des conditions de travail.

Il s'agit là d'une situation qui peut avoir des répercussions juridiques très sérieuses que les employeurs doivent se garder de sous-estimer, ne serait-ce que parce qu'aux termes de l'article L.4121-1 du code du travail, ils sont tenus par une obligation de résultat s'agissant de la santé des salariés sur le lieu de travail.

La jurisprudence sanctionnant les employeurs qui manquent à leur obligation de santé et de sécurité est particulièrement fournie.

Le fait d'imposer au salarié une charge de travail déraisonnable dégradant ses conditions de travail peut également entraîner la responsabilité civile mais aussi pénale (2 ans d'emprisonnement et 30 000€ d'amende) de l'employeur sous l'angle du harcèlement moral.

(...)

IV. FAIRE DU DROIT A LA DECONNEXION UN ENJEU COLLECTIF

Plusieurs grandes entreprises se sont déjà emparées du sujet et ont signé un accord sur la qualité de vie au travail comportant notamment un droit à la déconnexion.

IV.1 « Y'a qu'à couper le serveur » !

Certaines grandes entreprises se sont bornées à appréhender l'usage des outils numériques sous le seul angle de la charge de travail que cela induit pour les salariés hors des heures de bureau ou d'usine. Elles ont alors décidé de réguler ces pratiques par des dispositifs techniques rigides, par exemple en fermant les serveurs de messagerie à des heures données afin d'empêcher l'envoi d'emails en soirée et durant le week-end.

Tel est le cas du groupe de protection sociale et de retraite complémentaire Réunica dont l'accord *« prévoit la fermeture des messageries électroniques de 20 heures à 7 heures et le week-end »*.

Dans le même sens, le groupe Volkswagen désactive le renvoi des e-mails professionnels vers les smartphones des salariés à partir de 18h15, soit une demi-heure après le départ du bureau des derniers collaborateurs. La trêve dure jusqu'au lendemain matin à 7 h, soit trente minutes avant l'arrivée des premiers employés au bureau.

Chez Allianz France, les e-mails envoyés le week-end n'arrivent à leurs destinataires que le lundi, sauf en cas d'urgence, comme lors des inondations ayant dévasté tout un territoire.

Certaines entreprises comme Thalès Avionics sont même allées jusqu'à interdire à leurs salariés de pénétrer dans leurs locaux avant 7h15 et après 19h30, et pendant leurs vacances.

Disons-le tout de go, ce type de politique paraît totalement impensable pour les entreprises travaillant en continu ou à l'international. Et puis quel salarié passera un week-end ou des vacances détendus à la perspective de devoir traiter des centaines voire des milliers d'emails lorsqu'il sera de retour au bureau ... Pour s'éviter cette corvée, le salarié préférera envoyer les documents qu'il doit travailler sur son adresse personnelle avant de renvoyer son labour dominical de son adresse personnelle vers son adresse professionnelle.

Par ailleurs, de nombreux salariés voudront d'eux-mêmes rediriger vers leurs collègues les emails urgents reçus pendant leurs congés ou y répondre succinctement en dehors de leurs heures de travail afin de ne pas perdre d'opportunités professionnelles. A ce titre, l'incitation des salariés à utiliser leurs outils numériques personnels, à l'instar de la pratique répandue du BYOD (*Bring your own device*) pose de réelles difficultés en termes de sécurité des informations d'entreprise.

De façon plus intéressante la firme automobile Daimler-Benz a, en août 2014, permis à 100 000 de ses employés de participer au dispositif « Mail on Holiday ». Les courriels envoyés aux salariés durant leurs périodes de congés sont suivis d'une réponse automatique redirigeant l'interlocuteur vers des contacts disponibles ou l'invitant à réexpédier son message au retour de l'intéressé. La spécificité du dispositif réside dans l'option de suppression automatique de ces courriels qui, suivant les conclusions de recherches sur la qualité de vie au travail, permettent d'éviter la surcharge de messages en attente au retour des congés.

IV.2 Mettre en place les conditions d'un nouveau savoir-vivre

Au-delà du simple fait d'obliger les salariés à ne pas envoyer ou traiter d'emails entre 18h30 et 7h du matin, il convient avant tout de poser des règles relatives à un usage « raisonnable et raisonné » des outils informatiques. Il n'est certainement pas inutile de formaliser des règles de bon sens et de courtoisie élémentaires telles que ne pas utiliser son smartphone lors d'un déjeuner professionnel ou utiliser des formules de politesse lors de l'envoi de messages électroniques, si courts soit-ils.

D'ailleurs, la loi n'impose pas la mise en place d'un outil technique qui couperait l'accès aux emails ou à l'intranet durant les temps de repos et de congés des salariés. A quoi cela servirait-il si ce n'est à déplacer le flux grandissant d'emails des périodes de repos et de congés vers les périodes d'activité professionnelle ?

La Loi Travail tend davantage à l'adoption de bonnes pratiques formalisées dans un accord d'entreprise ou dans une charte afin de promouvoir une utilisation raisonnable des outils numériques, qu'ils appartiennent à l'entreprise ou au salarié. On ne peut, en effet, continuer, sans réagir, à voir les salariés se noyer sous le flot incessant d'informations en se disant simplement que l'on ne peut pas aller contre le progrès.

Chaque entreprise doit développer une culture informationnelle qui soit cohérente avec sa propre culture d'entreprise, sa pyramide des âges et son mode de communication. Dans tous les cas, cette culture de l'information doit tendre à un but : redonner du sens au travail de chacun.

Pour ce faire, on ne saurait trop conseiller aux responsables des ressources humaines de s'emparer du sujet en travaillant de concert avec les responsables du système d'information mais aussi avec le CHSCT et le médecin du travail, qui sont les grands oubliés de la Loi Travail sur ce thème qui touche pourtant directement à la santé des salariés. Les informaticiens sauront, par exemple, prêter leur aide à leurs collègues des RH pour mettre en place des *pop-up* rappelant qu'au-delà d'une certaine heure, l'envoi de courriels peut attendre le lendemain.

Quelques règles de bonnes pratiques contre l'infobésité:

➤ **Savoir se déconnecter ... au bureau !**

Se ménager des plages de déconnexion est tout aussi nécessaire durant le temps de travail qu'en dehors.

C'est là le gage d'une meilleure gestion du temps de travail et du temps personnel.

Dans l'accord Orange du 27 septembre 2016 « Gestion connexion/déconnexion pendant le temps de travail », il est indiqué que « *les managers veillent à organiser des temps collectifs en physique durant lesquels l'utilisation des outils numériques sera déconseillée afin d'éviter la sur-sollicitation. Ainsi, Orange préconise à ses salariés de prévoir des temps de non-utilisation de la messagerie électronique, notamment au cours des réunions ou pour faciliter la concentration* ».

Orange n'est bien entendu pas une entreprise isolée. Qui n'a jamais expérimenté ces longues réunions de travail où tous les participants décrochent, occupés qu'ils sont à jongler avec leurs emails et SMS.

➤ **Limiter/décocher la fonction « répondre à tous »**

Les collaborateurs doivent être incités à ne plus céder à la facilité de l'envoi à tous mais, au contraire, opter pour une diffusion ciblée et simplifier les dispositifs éditoriaux existants. Certaines entreprises ont d'ailleurs retiré la fonction « envoi à tous » ... au grand dam des férus de la diffusion en nombre pour leur activisme.

➤ **Désacraliser l'email**

L'e-mail n'a pas vocation à déclencher une action instantanée.

Il convient de rappeler que, d'une manière générale, aucune réponse ne peut être attendue immédiatement, à plus forte raison en dehors des heures normales de travail.

Du coup, plutôt que de fermer le serveur il est préférable de rappeler qu'il n'y a pas d'obligation de répondre à la messagerie professionnelle les soirs, les week-ends et pendant les congés.

Pour éviter que les salariés se laissent déborder par le caractère instantané et impersonnel de la messagerie, il convient d'apprendre aux salariés à gérer les priorités, à se fixer des plages horaires pour y répondre et à se « déconnecter » pour pouvoir consacrer la réflexion nécessaire aux sujets de fond.

La charte Solvay de février 2016 insiste sur « le bon usage de la messagerie électronique » : *« il est important de rappeler à chacun les bonnes pratiques dans l'usage de la messagerie électronique afin de concourir à une plus grande efficacité au travail et au respect de l'équilibre des temps de vie. Ne pas se laisser déborder par le caractère instantané et impersonnel de la messagerie, mais au contraire : gérer ses priorités. Se fixer des plages horaires pour répondre. Se déconnecter pour pouvoir consacrer la réflexion nécessaire au sujet de fond ».*

➤ **Former et sensibiliser les « emailers compulsifs »**

Il ne s'agit jamais là que de retranscrire dans les faits une obligation de l'employeur découlant de l'article L.4121-1 du code du travail qui précise que *« l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :*

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

Le salarié est soumis à une obligation de même ordre aux termes de l'article L.4122-1 (*« Il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou omissions de travail »*).

L'employeur est donc tenu à une action de prévention dont il aura tout intérêt à s'acquitter avec diligence si l'on en juge par un récent arrêt de la Cour de cassation du 7 juillet 2016.

(...)

Les managers, emailers compulsifs, doivent être conscients des risques psychosociaux engendrés par leur surcharge communicationnelle. N'oublions pas que ce sont les personnes qui communiquent le plus qui entraînent les autres dans une forme de surenchère communicationnelle ...

Il convient donc, au premier chef, de responsabiliser les salariés dans leurs usages des outils numériques.

Chaque manager de proximité doit être le premier garant de l'équilibre de vie de son équipe, et par là même, diffuser un modèle de relation équilibrée au travail. Il doit, à cet égard, veiller au respect de l'équilibre vie privée-vie professionnelle pour lui-même et faire en sorte de respecter des horaires de travail raisonnables pour ses collaborateurs et à la prise des temps de repos et congés. En pratique, cela signifie que le manager doit sous-peser le projet professionnel qu'il donne à ses collaborateurs, c'est-à-dire évaluer la charge de travail, dans sa triple dimension : charge prescrite, réelle et ressentie¹⁵. Il lui appartient de tenir compte du temps qu'impliquent la lecture, le tri, la réponse aux mails ou l'alimentation d'un réseau social.

Il doit, en outre, anticiper et communiquer des délais réalistes pour les différents projets, en définissant clairement des priorités, ne pas solliciter ses collègues en dehors du temps de travail sauf circonstance exceptionnelle ou activités internationales, pour lesquelles il convient aussi de tenir compte des décalages horaires des interlocuteurs d'autres continents.

Encore faut-il donner aux managers la possibilité de se former aux nouvelles technologies car le développement du travail en réseau et du travail à distance nécessite des changements dans l'organisation du travail, qui eux-mêmes impliquent une révision de la fonction managériale de proximité. La loi « pour une République numérique » du 7 octobre 2016 prévoit d'ailleurs que les « formations contribuant au développement des compétences numériques » figurent parmi les actions d'adaptation au poste (Cf. article L. 6321-1 du code du travail).

Les compétences managériales doivent évoluer pour intégrer les caractéristiques du management de projet et du management à distance et leur permettre de passer d'une culture du contrôle par la présence à une culture du contrôle par le résultat des tâches effectuées. C'est obliger beaucoup de managers à renoncer à des réflexes enracinés de longue date car il est bien vu, en France, de travailler longtemps et de finir tard le soir. Nous avons une certaine culture du présentisme.

Afin d'inciter les managers à adopter des comportements plus respectueux de l'équilibre de vie des membres de leurs équipes, l'entreprise doit prendre en compte les efforts faits en ce sens lors de l'évaluation de leurs performances annuelles. Il faut partir de ce postulat de base que le bon manager est celui qui privilégie la communication directe aux emails.

Former et sensibiliser les managers ... mais pas que ! La génération « Millenium » dont le smartphone est devenu sa troisième main ne comprend pas nécessairement le droit à la déconnexion et y voit volontiers un paternalisme désuet, voire un non-sens à l'heure où les enfants se voient offrir leur premier smartphone à l'école primaire.

➤ **Responsabiliser les salariés**

Bien souvent, l'usage des outils informatiques en dehors du temps de travail ne résulte pas d'une contrainte imposée par le supérieur hiérarchique mais de l'initiative de salariés qui, dans un tel cas, pensent pouvoir réclamer le paiement d'heures supplémentaires ou d'heures d'astreinte.

(...)

Loi Travail : le droit à la déconnexion à l'épreuve de la réalité

Paris Normandie.fr / Thomas DUBOIS ,

Publié 06/01/2017

Et si vous faisiez l'effort, ce week-end, d'oublier le smartphone du boulot et de laisser votre ordinateur éteint ? Le droit à la déconnexion instauré depuis le 1er janvier par la loi Travail autorise les Français à ignorer les sollicitations du bureau sur leur temps personnel. L'intention est louable sur le papier, au regard des dérives et risques sanitaires qu'une « surconnexion » peut engendrer. Mais sur le terrain, le sujet s'avère plus complexe.

Déconnectez-vous, qu'ils disaient... Depuis le 1er janvier, tous les Français évoluant dans une entreprise de plus de cinquante salariés sont autorisés à ne pas tenir compte des mails, SMS et autres sollicitations professionnelles hors de leurs heures de travail. Un droit à la déconnexion gravé dans le marbre par la loi Travail, ce qui avait probablement échappé à beaucoup dans le vacarme général de la mobilisation contre le texte porté par la ministre Myriam El Khomri, l'année dernière.

L'ironie retiendra que la CGT, ennemi juré de la loi Travail, a grandement contribué à favoriser ce nouveau droit à la déconnexion. Plus précisément l'Ugict-CGT, la branche cadres du syndicat, qui avait lancé dès 2014 une grande campagne nationale sur le sujet. « *Parmi toutes les remontées qui nous parvenaient, nous constatons que les cadres supérieurs n'arrivaient même plus à percevoir le temps réel qu'ils passaient au travail*, explique **Patrick Soulier**, spécialiste du sujet et élu CGT chez Orange. *Beaucoup d'entre eux sont soumis à des forfaits jours, sans horaires fixes, pour favoriser leur autonomie. En même temps, l'outillage numérique les rend joignables en permanence.* »

La question de la déconnexion demeure tout à fait typique de son époque comme conséquence directe de l'usage démocratisé (et abusif ?) des smartphones et autres moyens de communication dernier cri. Mais aussi parce qu'elle fait écho « *aux réorganisations d'effectifs, manques de personnel... un contexte très actuel qui favorise l'implication plus forte de certains salariés* », souligne **Carole Michiels**, psychologue du travail et des organisations à l'AMSN, service de santé au travail basé sur **Rouen** et sa région. Par définition, la professionnelle rencontre les salariés lorsque la situation a déjà atteint un niveau critique (le médecin du travail reste le premier interlocuteur de référence). À ce titre, les conséquences éventuelles de la « surconnexion » ne sont pas à prendre à la légère : stress, burn-out, dépression...

« *Petit à petit s'insinue le sentiment que l'on ne parvient pas à assumer sa vie privée et sa vie professionnelle en même temps*, témoigne Patrick Soulier. *En même temps, cela empêche de participer aux activités locales. C'est toute une vie sociale qui s'en trouve pénalisée.* » Carole Michiels a eu l'occasion, un jour, de bénéficier en direct d'un exercice pratique : « *J'animais une formation pour un groupe de cadres sur les risques psychosociaux, lorsque je me suis rendu compte qu'aucun ne se déconnectait réellement de son travail. J'ai tout arrêté en leur*

demandant d'être concentrés sur ce qu'ils faisaient ou de partir. L'inefficacité de la réunion, de fait, était totale ! »

« Un sujet complexe »

Alors que son application semble plus sujette à débat dans les petites entreprises (*lire par ailleurs*), plusieurs grands groupes ont déjà intégré le principe de la déconnexion, comme Axa ou encore Orange. D'autres devraient se mettre prochainement à la page. Chez Total, par exemple, « *un accord est prévu dans le courant du premier semestre* », avance **Dominique Desplebin**, délégué CFE-CGC chez Total Petrochemicals à **Gonfreville-l'Orcher**. Le problème reste « *difficile à appréhender* », admet toutefois ce dernier, car « *le nombre de mails est tel, aujourd'hui, que si les gens n'en traitent pas un peu durant le week-end, ils arrivent le lundi matin avec une foule de choses à gérer* ».

« *Les cadres ont peu tendance à se déconnecter, car pour certains c'est un moyen de s'avancer chez eux au calme* », appuie Carole Michiels, pour qui il s'agit au final d'« *un sujet complexe. Certains salariés peuvent très bien gérer tout cela. Et puis un jour ça craque, sans savoir pourquoi...* » Il y a aussi les jobs comme celui d'**Éric Lemaire**, ancien élu de **Mont-Saint-Aignan** et voix de l'assureur Axa auprès des médias (*lire par ailleurs*) : si ce dernier s'emploie dans ce cadre à vanter les mérites de la déconnexion dans son entreprise, il reconnaît, à titre personnel, que « *pour mon métier, c'est impossible* ».

« UNE OBLIGATION SUPPLÉMENTAIRE »

Du côté de la confédération des PME (CPME, ex-CGPME depuis jeudi), ce droit à la déconnexion ajoute « *une obligation supplémentaire* » aux petites et moyennes entreprises, déplore **Séverine Touchard**, secrétaire générale de l'organisation patronale pour la Normandie. « *En ce moment, il y a déjà les six nouveaux critères de pénibilité, la dénonciation des salariés pour les infractions routières, le prélèvement à la source... On demande aux entreprises d'embaucher, et en même temps on leur rajoute toujours plus de complexité.* »

Surtout, « *on légifère sur des choses qui relèvent du bon sens, du cas par cas, regrette la représentante de la CPME. Dans une petite structure, en général, le dirigeant connaît bien ses cadres. Tout cela dépend de la personnalité de chacun. Et si l'on veut le bien-être de ses salariés, cela relève de la culture générale de l'entreprise !* » Séverine Touchard souligne par ailleurs le contenu « *assez flou* » de la loi quant à ses modalités d'application : « *Il est question de mettre en place des instruments de régulation, mais beaucoup d'entreprises n'auront pas les compétences juridiques pour savoir quoi faire exactement, elles devront chercher des conseils à l'extérieur.* »

Enfin, la revendication du droit à la déconnexion « *amènera sûrement des conflits aux prud'hommes* », redoute la secrétaire générale de la CPME Normandie.

Ce que dit la loi

L'article 55 de la loi Travail oblige depuis le 1er janvier les entreprises de plus de cinquante salariés à ouvrir des négociations sur le droit à la déconnexion ou le droit de ne pas répondre à ses courriels ou messages professionnels hors temps de travail.

Il n'y a cependant aucune obligation d'accord, ni aucun délai pour négocier.

À défaut d'accord, les entreprises peuvent se contenter d'une charte, rédigée unilatéralement par l'employeur. Pour faire valoir son droit à la déconnexion, s'il estime qu'il n'est pas respecté par sa direction, le salarié devra saisir les prud'hommes en apportant la preuve que son temps de repos n'a pas été suffisant.

62 % des actifs réclament une régulation, selon une étude publiée en octobre par le cabinet Eleas. D'après cette même étude, plus d'un tiers des actifs (37 %) utilisent chaque jour leurs outils numériques professionnels en dehors de leur temps de travail.

« Ça change la culture de l'entreprise »

Ancien élu à Mont-Saint-Aignan, le normand Éric Lemaire est le porte-parole d'Axa France. L'assureur a établi dès 2012 une charte stipulant le droit à la déconnexion. Qu'est-ce qui a poussé l'entreprise à prendre en main cette question ?

Éric Lemaire : « Nous menons régulièrement des enquêtes auprès de nos salariés, sur la qualité de vie au travail. En 2010-2011, nous avons eu beaucoup de remontées au sujet des nouvelles technologies, sur la manière dont elles influaient sur le temps de travail. Dans la foulée, nous avons établi une charte intitulée 'Pour mieux travailler ensemble', qui stipule la nécessité de préserver sa vie personnelle, de ne pas abuser des possibilités offertes par les nouveaux outils numériques ».

Cette charte a-t-elle été suivie d'actes ?

« Une fois que tout cela est dit, codifié à travers une charte, ça change la culture de l'entreprise. Nous revenons régulièrement sur le sujet dans notre communication interne, notre président lui-même insiste beaucoup là-dessus. C'est, de manière générale, une nouvelle façon de s'organiser ensemble, de valoriser la coopération. Il est nécessaire de sensibiliser tout le monde même si, sur nos 15 000 employés en France, il y a sûrement des exceptions. Il y a une double responsabilité : celle, de l'entreprise, d'émettre des normes, et celle, du collaborateur, de les respecter. »

Était-ce nécessaire de légiférer sur le droit à la déconnexion ? Est-ce que cela va aboutir chez vous à un accord d'entreprise spécifique ?

« La loi ne sert que si elle est appliquée et sanctionnée. Nous le savons bien, chez Axa, nous qui avons immédiatement mis en place les CV anonymes avant d'y revenir, car les textes n'ont finalement jamais été appliqués. La loi, dans ce cas, sert avant tout à interpeller. En ce qui concerne les accords d'entreprise, il en existe déjà un chez nous sur la prévention du stress, depuis juillet 2013, qui rappelle le bon usage des mails et SMS. Un autre accord a été signé début 2016, où il est directement mentionné cette fois-ci le droit à la déconnexion. »

FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Bientôt un « droit à la déconnexion » pour les agents ?

Claire Boulland | France | Toute l'actu RH | Publié le 13/01/2017 | Mis à jour le 16/01/2017

"Débrancher" n'est pas chose évidente pour certains agents, surtout ceux devant permettre la continuité du service public en cas de "situation de crise". Pour autant, instaurer "un droit à la déconnexion" semble nécessaire. Réflexions des grandes instances, chartes internes, formations adaptées... Les acteurs se saisissent du sujet.

La loi Travail impose aux employeurs privés, depuis le 1er janvier 2017, de réguler l'usage des SMS et des courriels des salariés. Si ce « droit à la déconnexion » n'est pas obligatoire pour les employeurs publics, « les collectivités se doivent tout de même d'avoir cette réflexion », selon Johan Theuret, président de l'association des DRH des grandes collectivités territoriales. « De manière isolée, certaines ont, avant cette loi, communiqué des notes de service en interne, incité à des règles de bienséance », rapporte Bruno Collignon, président fédéral de la FA-FP. « Mais il est difficile d'avoir une vision globale des initiatives au niveau national. »

La Ville de Paris a pour sa part fait savoir, le 4 janvier dernier, qu'elle a instauré des règles de bonnes pratiques afin de « préserver la qualité de vie au travail de ses agents, sans perdre de vue l'exigence de continuité du service public ». « Cette mesure de la loi El Khomri est tombée de manière concomitante avec l'action que nous menions sur cette problématique » explique Emmanuel Grégoire, adjoint à la maire en charge des questions RH. « Il n'y a pas eu d'enquête préalable à proprement parler auprès de nos cadres, mais il a été observé que les services pouvaient se trouver désorganisés par la surexploitation des outils numériques, à la fois durant les heures de travail – par exemple avec l'envoi de courriers électroniques à des centaines de destinataires sans que cela soit justifié – mais aussi en dehors des créneaux. Avec pour conséquence l'empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle » insiste-t-il.

Mode d'emploi de la déconnexion

Paris s'est ainsi doté dès novembre dernier d'un « mode d'emploi de la déconnexion » invitant les agents à envisager systématiquement les alternatives aux emails (conférences téléphoniques, réunions, échanges informels, utilisation d'outils collaboratifs...). Il définit des plages horaires pendant lesquelles l'envoi de courriels doit être évité, et pendant lesquelles il n'est pas attendu de réponse de la part des agents. Il propose des conventions sur la longueur des emails, l'utilisation des copies ou encore l'usage des smartphones en réunion. A noter que le mode d'emploi ne s'appliquera « bien évidemment pas en cas de situation de crise ni en cas de situation exceptionnelle et lors de périodes d'astreinte ». Le document sera évalué après six mois d'expérimentation. « Des adaptations pourront y être apportées en fonction des retours d'expérience », précise la Ville.

En tout état de cause, Emmanuel Grégoire se dit « persuadé » que « l'on peut faire beaucoup de choses à peu de frais. Les mesures appliquées dans le secteur privé sont en cela une source d'inspiration. »

Adaptation des formations

« La priorité est avant tout de sensibiliser les agents à cette problématique », poursuit l'adjoint à la maire de Paris. Sentiment partagé par Sylvie Ménage, secrétaire générale de l'Unsa Territoriaux. « Ce sujet va devenir incontournable », estime-t-elle, notamment dans le cadre du développement du télétravail. « Je ne vois pas comment cela ne pourrait pas être pris en compte rapidement dans les formations. Peut-être, il faut l'espérer, que le Centre national de la fonction publique territoriale y réfléchit. »

Interrogé, le CNFPT confirme travailler actuellement sur l'adaptation de son offre de formation « à destination des équipes de direction des collectivités territoriales, des services des ressources humaines, des secrétaires de mairie et enfin, des membres des CHSCT qui auront à se prononcer sur les dispositifs proposés. Les référentiels de formation sont d'ores et déjà en cours d'adaptation pour y intégrer ce nouveau droit. En complément, et de manière transversale, cette question sera également intégrée dans les différentes formations au management », ajoute le Centre.

Sujet tabou ?

De son côté, Didier Pirot, de FO territoriaux, ne doute pas que le sujet de la « déconnexion des agents » sera posé prochainement sur le bureau du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale. « Cela pourrait faire l'objet des prochains travaux de l'instance », suggère-t-il. Philippe Laurent, président du Conseil sup', « ne [le] garanti[t] pas... Mais cela n'est pas impossible » ajoute-t-il. Le maire de Sceaux rappelle avoir écrit à ce sujet, dans son rapport sur le temps de travail des fonctionnaires, que le droit à la déconnexion « devrait faire l'objet d'une étude suivie (éventuellement par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), approfondie par différentes expérimentations. Car, dans ce domaine, chacun est à la fois victime et coupable ». Il avait suggéré aussi de généraliser l'adoption dans chaque service, collectivité ou établissement, d'une charte du temps actualisée au maximum tous les trois ans.

« A l'écoute de ces préoccupations », la ministre de la Fonction publique atteste « réfléchir à un droit à la déconnexion des agents ». Lequel pourrait trouver sa place, selon ses conseillers, dans une « ordonnance prise en application de la loi égalité et citoyenneté ». Reste que parler de « déconnexion » en ces temps de « fonctionnaires bashing » est osé : « peut-on employer ce terme lorsqu'on parle de personnels qui assurent le service public? », interroge Patrick Campagnolo (Unsa territoriaux).

Du meilleur usage des outils de communication numérique dans les entreprises

(...)

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

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

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

Quels leviers d'action ?

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

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

(...)

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nuancer et dépasser l'utilisation des chartes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(...)

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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