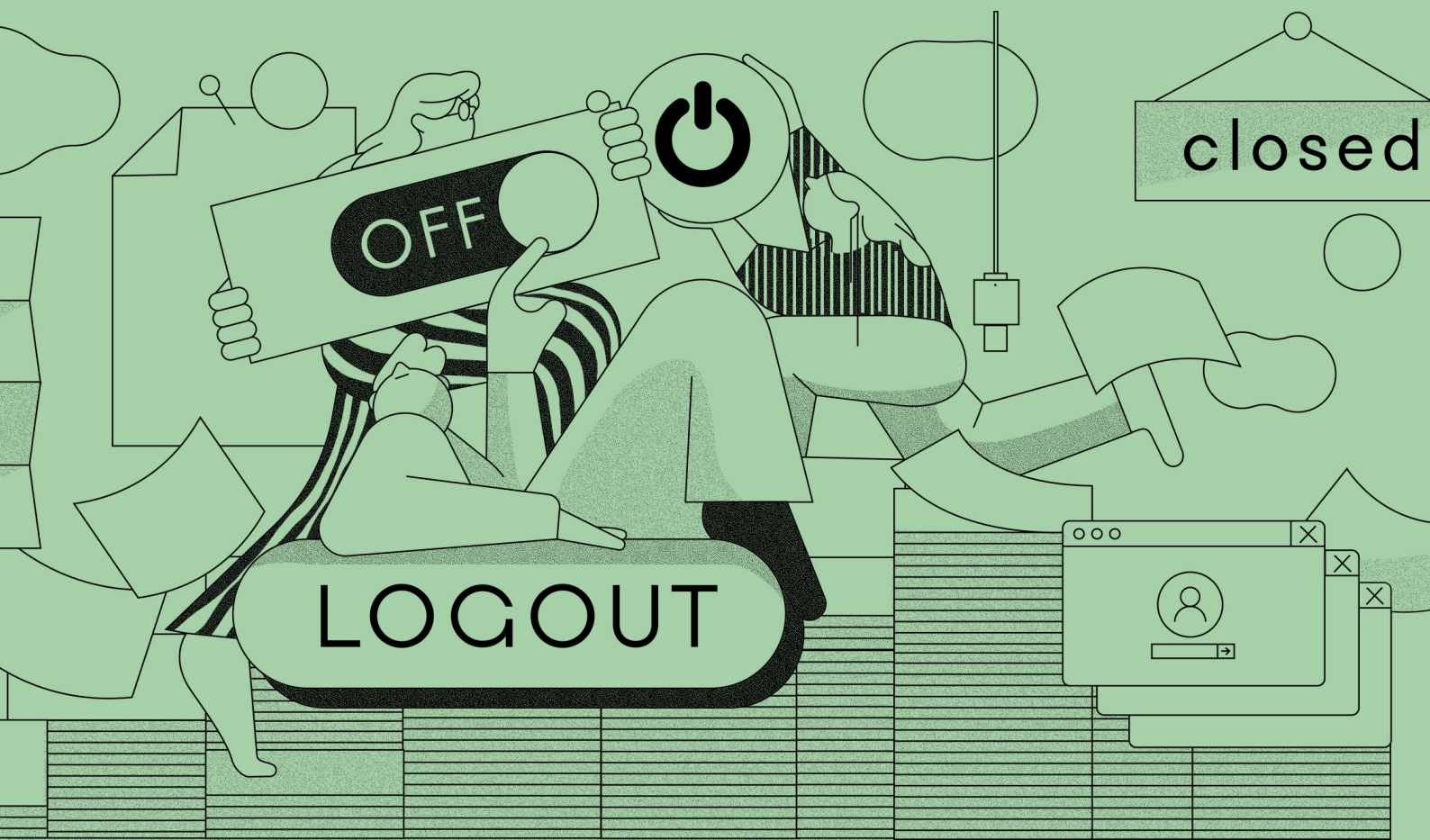


Welcome  
to the Jungle

# Déconnexion

5 pistes pour aider vos salarié.e.s à décrocher

Autrice : Laure Girardot  
Illustratrice : Maria Frade



# Sommaire

3	<b>Se déconnecter en 2021, pour quoi faire ?</b>
5	<b>Droit à la déconnexion : que dit la loi ? »</b>
6	Du rapport Mettling à la Loi « Travail » de 2016
8	Que demande-t-on concrètement aux entreprises ?
9	Une loi peu incitative qui montre aujourd'hui ses limites
10	<b>Déconnexion &amp; hyperconnexion : l'urgence d'agir à l'heure du travail virtualisé</b>
11	Les tendances à retenir en 2021 après un an de crise sanitaire
12	Les enjeux de la déconnexion en milieu hybride
12	La santé des salarié·e·s : un capital à chérir en pleine crise sanitaire
13	L'engagement des collaborateur·rice·s en berne : le rôle du management
13	La question de la performance à l'heure du travail fractionné
14	<b>5 pistes pour favoriser un cadre de travail en faveur de la déconnexion</b>
15	Créer une charte de déconnexion collaborative avec vos salarié·e·s
16	Opter pour le mode coercitif : une bonne idée ?
19	Bâtir une culture QVT fondée sur la déconnexion
21	Agir au niveau individuel pour changer nos (mauvaises) habitudes digitales
23	Repenser le management à distance : bouclier ultime contre le stress numérique
25	<b>Conclusion</b>

# Se déconnecter en 2021, pour quoi faire ?

À l'heure du travail hybride, le sujet de la déconnexion revient sur le devant de la scène. 69% des cadres souhaitaient un « droit à la déconnexion » effectif en novembre 2020. Et pour cause, le télétravail à 100% ou mixte a totalement transformé notre rapport au monde professionnel.

**La virtualisation à outrance de notre vie de bureau a fait fondre la frontière entre nos sphères privée et professionnelle**, en institutionnalisant les horaires décalés et les journées de travail à rallonge. Depuis quelques années, les outils numériques ont largement contribué au développement du sentiment d'urgence et à l'apparition d'une nouvelle norme sociale, « l'immédiateté communicationnelle » selon Jauréguiberry, sociologue et cofondateur du groupe de recherche « Sociologie de la communication ».

Après plus d'un an de vagues de confinement, le télétravail a accéléré cette injonction à la disponibilité permanente. Conséquence ? Une enquête de l'Ugict-CGT, réalisée avec la Dares début mai 2020, souligne que **40% des encadrants déplorent une hausse de leurs temps et charge de travail**. Comme le souligne le baromètre T6 d'Empreinte humaine sur de la santé psychologique des salariés Français en période de crise, « ce sont aujourd'hui les télétravailleurs qui sont les plus en détresse psychologique ». Cette enquête met en évidence que **6 télétravailleur·euse·s sur 10 disent travailler trop** et 1 sur 2 déclarent travailler plus tôt et finir plus tard.

Si le droit à la déconnexion a été introduit dans le Code du travail en 2017 dans le cadre des négociations obligatoires d'entreprise, **80% des télétravailleur·euse·s n'en disposent pas** selon l'enquête de l'Ugict-CGT. Il est censé poser le cadre en donnant le droit aux salarié·e·s de ne pas répondre à des courriels, appels téléphoniques et autres sollicitations numériques professionnelles en dehors du temps de travail, sans être sanctionné·e·s. Au regard de la situation actuelle, la question de la déconnexion se positionne comme **pilier à la fois du dialogue social et de la réussite d'une organisation du travail hybride.**

**Pour réussir ce pari, cet Ebook a vocation à décrypter les tendances en lien avec les problématiques de connexion et de déconnexion des salarié·e·s et de questionner les enjeux de la déconnexion alors que le travail est en plein chambardement. Découvrez 5 pistes d'actions pour établir une stratégie de déconnexion durable et efficace en phase avec sa culture d'entreprise.**





**Droit à la  
déconnexion :  
que dit la loi ?**

# Du rapport Mettling à la loi « Travail » de 2016

## Qu'est-ce que le droit à la déconnexion ?

Il doit permettre aux salarié·e·s de concilier vie personnelle et vie professionnelle, afin de lutter contre les risques psychosociaux liés aux nouveaux modes de travail et à la digitalisation. Ces dernier·e·s ont le droit de ne pas se connecter aux outils numériques et de ne pas être contacté·e·s par leur employeur·e en dehors du temps de travail. À savoir : congés payés, jours de RTT, week-end...

La loi Travail, également appelée loi EL Khomri, adoptée le 21 juillet 2016, a pour but d'adapter le droit du travail à l'ère du digital et donne un cadre à la notion de déconnexion, parfois complexe. À la genèse de cette application légale, le rapport Mettling, « *La transformation numérique et la vie au travail* », a été conduit en 2015 par l'ancien DRH d'Orange, Bruno Mettling.

Il met en lumière les effets de la transformation numérique sur le monde du travail dont :

- La diffusion massive de nouveaux outils de travail
- L'impact sur l'organisation du travail
- L'impact sur le management
- L'environnement de travail des cadres



*« La révolution numérique implique un changement de paradigme dans le monde du travail. Loin de se résumer à l'usage d'outils numériques, elle marque l'arrivée, dans l'entreprise, de méthodes de conception, de production, de collaboration, qui sont aussi des méthodes de pensée, de travail, d'organisation »*



**Bruno Mettling**

Ces axes de réflexion sur le futur du travail à l'ère digitale **posent les bases du droit et, surtout, du devoir de déconnexion**. Selon Bruno Mettling, *« la bonne articulation entre ces deux sphères (pro et perso) est un des facteurs clés de la réussite de la transformation numérique pour qu'elle permette également une amélioration de la qualité de vie au travail »*. L'enjeu est de taille : dans un contexte d'intensification de la digitalisation, comment mesurer la charge de travail ? Comment envisager l'encadrement des pratiques de déconnexion ?

La loi Travail tente d'adresser ces problématiques en *« assurant le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale »*. **L'employeur a l'obligation d'évaluer les risques d'hyperconnexion** auxquels sont exposés les salarié·e·s au sein de l'entreprise, à la fois sur leur santé physique et mentale.



# Que demande-t-on concrètement aux entreprises ?

Depuis le 1er janvier 2017, le droit à la déconnexion fait partie des sujets à aborder lors de la **NAO (négociation annuelle obligatoire) sur la Qualité de Vie au Travail** en vue d'un accord, qui doit être engagé dans toute entreprise où il existe une représentation syndicale. Elle prévoit notamment « *les modalités du plein exercice par le/la salarié·e de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques* ». Ceci concerne toutes les entreprises de plus de 50 salarié·e-s.

À défaut d'accord, le Code du travail impose à l'employeur·e d'élaborer **une charte** après avis du comité social et économique (CSE). Son but ?

- Définir les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion
- Lancer des actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques à destination des salarié·e-s et du personnel d'encadrement et de direction.

Pas d'idées ? Voici une trame d'accord et de charte pour vous guider.





# Une loi peu incitative qui montre aujourd'hui ses limites

Si les bases du droit à la déconnexion sont posées par la loi El Khomri, les dispositions actuelles du Code du travail relatives au télétravail **ne mentionnent pas expressément le droit à la déconnexion**. Seules les modalités de contrôle du temps de travail, de régulation de la charge de travail et les plages horaires durant lesquelles l'employeur·e peut habituellement contacter le télétravailleur·euse doivent être surveillées.

Ce sont aux employeur·e·s de mettre en place les dispositifs adéquats, mais aussi aux salarié·e·s de s'astreindre à respecter les règles. **L'enquête réalisée par Welcome to the Jungle en mars 2021 souligne que pour 67% des salarié·e·s, les difficultés de connexion émanent d'eux/elles**. De plus, la loi ne prévoit pas **d'obligation d'aboutir à un accord ni de sanctions**. En revanche, l'employeur·e peut être sanctionné·e s'il/elle n'a pas respecté son obligation de mener des négociations sur la QVT ou s'il/elle ne respecte pas la durée du repos du salarié. En bref, **il existe autant de définitions du droit à la déconnexion qu'il existe d'entreprises**. Or, dans le contexte d'accélération du télétravail et à l'aune des derniers indicateurs alarmants sur la santé mentale et psychologique des salarié·e·s, les entreprises doivent aller plus loin.



**Déconnexion &  
hyperconnexion :  
l'urgence d'agir à  
l'heure du travail  
virtualisé**

# Les tendances à retenir en 2021 après un an de crise sanitaire <sup>1</sup>

- **Un droit indispensable, pas nécessairement au coeur des préoccupations**

73% des RH, managers et collaborateur·rice·s considèrent le droit à la déconnexion comme indispensable. Or, seuls 1/4 des salarié·e·s le voient comme un sujet de préoccupation au sein de leur entreprise. 23% estiment même qu'il n'est pas du tout pris en compte dans leur structure !

Les managers, dirigeant·e·s et RH considèrent, quant à eux, quasiment pour moitié (45%) que le sujet est une préoccupation au sein de leur entreprise.

- **Des mesures concrètes disparates et appliquées de façon relative**

Pour les 56% de salarié·e·s qui déclarent constater des mises en place pratiques, seulement 12% considèrent qu'elles sont véritablement appliquées dans les faits, tandis que 39% estiment que ce n'est pas du tout le cas !

- **Un degré de satisfaction mitigé et une exemplarité à revoir**

Salarié·e·s, managers, dirigeant·e·s et RH sont mitigé·e·s quant à la satisfaction du degré d'application du droit à la déconnexion dans leur entreprise (47% et 48% respectivement)

D'ailleurs, 1/3 des salarié·e·s éprouvent des difficultés à le faire respecter. Ils estiment majoritairement avoir du mal à «décrocher» (47%), quand leur hiérarchie (24%), leurs collègues (11%) ou la culture d'entreprise (4,6%) ne sont pas mis en cause.

1/3 des managers, dirigeant·e·s et RH reconnaissent, quant à eux, ne pas être valeur d'exemple de l'application de ce droit à la déconnexion.

- **La pandémie : un accélérateur des dérives de la connexion permanente ?**

Si 61% des salarié·e·s déclarent que le contexte de pandémie est un facteur de dégradation du droit à la déconnexion dans leur entreprise, seuls 37% des managers, dirigeant·e·s et RH partagent ce point de vue.

<sup>1</sup> Enquête Welcome To the Jungle réalisée en avril 2021



# Les enjeux de la déconnexion en milieu hybride

- **La santé des salarié·e·s : un capital à chérir en pleine crise sanitaire**

Les derniers chiffres sur les RPS liés à la crise sanitaire traduisent une vraie difficulté à concilier les temps de vie en télétravail :

- 45% des salarié·e·s affirment avoir rencontré des difficultés telles que le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.
- 40% des salarié·e·s ont vu leur rythme de travail s'accélérer, 33% ont eu un travail plus intense et 22% ont subi une surcharge de travail.

Les outils digitaux s'immiscent dans toutes les sphères de notre vie, privée comme professionnelle. À toute heure, **les salarié·e·s sont soumis·e·s à une disponibilité inconditionnelle** : le culte de l'immédiateté les pousse à succomber à la tentation d'envoyer un email ou de relire un dossier en dehors des heures de travail. Si pour certains, le blurring s'apparente à une plus grande flexibilité, cette mise en visibilité permanente aboutit souvent au sur-engagement. Un terrain glissant menant à l'épuisement professionnel (burn-out).

## • L'engagement des collaborateur·rice·s en berne : le rôle du management

La connexion permanente **favorise une forme d'aliénation sociale.**

La culture et les codes véhiculés au sein des organisations en sont des relais implicites. En effet, la charge mentale s'installe par des normes sociales propres au milieu ou au secteur de l'entreprise.

**Les premiers impactés sont les manager·euse·s pris au piège, malgré eux, de l'hyperconnexion.**

Selon une étude, plus des deux tiers des manager·euses·s et cadres travaillent le soir après le travail et utilisent leurs outils numériques professionnels le week-end. D'ailleurs, un tiers culpabilise lorsqu'ils/elles se déconnectent le soir ou le week-end.

En 2020, le confinement a indéniablement entraîné des situations d'urgence qui ont poussé des managers·euse·s à travailler énormément et à ne plus faire attention à l'heure d'envoi des mails. Or, ces usages toxiques se normalisent et les dommages collatéraux sur leurs équipes sont immenses car cela impacte négativement l'engagement des salarié·e·s soumis·e·s à une énorme pression. Il est donc **nécessaire de créer des espaces de discussions collectives** autour des usages positifs du numérique favorisant l'engagement et non l'aliénation.

## • La question de la performance à l'heure du travail fractionné

La réactivité et la capacité d'être joignable en permanence ou encore le fait de rédiger la réponse la plus rapide possible **sont progressivement devenus des critères de performance.** Or, l'impact sur la productivité est loin d'être garanti à long terme.

Ce serait même contre-productif selon la Loi de Illich : la pause est nécessaire à l'efficacité du travail et le fait de ne jamais s'arrêter n'améliore en rien la productivité. En effet, la sur-sollicitation professionnelle via le panel d'outils de communication à notre disposition **perturbe ce qu'on appelle le « flow state »**. Concept développé par Mihály Csíkszentmihályi dans son ouvrage « Flow: The Psychology of Optimal Experience », où il y décrit cet état de concentration intense dans lequel nous sommes si absorbés qu'aucun stimulus extérieur ne nous perturbe. Or, l'intrusion permanente dans le rythme de travail est vécue par les collaborateur·rice·s **comme une pression qui les empêche de se fixer sur un sujet plus de 10 ou 20 minutes.**

Le neuroscientifique Adam Gazzaley qualifie le phénomène de surcharge d'information, la « crise de la cognition » : *« Notre cerveau n'a tout simplement pas suivi le rythme des mutations spectaculaires et rapides de notre environnement - en particulier l'introduction et l'omniprésence de la technologie de l'information<sup>2</sup>. »*

<sup>2</sup> Article les Echos Entrepreneurs : « Pour un environnement de travail plus sain, essayez la Digital detox ! », Laëtitia Vitaud, Jérémy Clédât

# 5 pistes pour favoriser un cadre de travail en faveur de la déconnexion

---

Les tentatives individuelles, les dispositifs de sensibilisation au niveau de l'entreprise et les mesures législatives sont nécessaires, mais insuffisantes, face aux défis de la nouvelle organisation du travail. Il est indispensable de repenser la déconnexion de manière systémique au sein des organisations, en initiant différentes actions cohérentes.

# Créer une charte de déconnexion collaborative avec vos salarié·e·s

La charte en soi n'a rien d'innovant car elle est mentionnée comme alternative à un accord d'entreprise dans la loi Travail. En revanche, c'est son processus de création qui peut en amplifier l'impact auprès des salarié·e·s. La réaliser en mode collaboratif reste un **moyen très pertinent de les embarquer sur le sujet parfois nébuleux de la déconnexion**, de les faire réfléchir sur leurs propres usages, puis de co-construire les modes opératoires et comportements adéquats. Concevoir une charte de manière itérative et collective permet également **une meilleure appropriation sur la durée**.

## Comment s'y prendre ?

- D'abord, **appuyez-vous sur un template de charte** existant afin d'avoir un cadrage des parties clés à ne pas éluder. L'Aract Ile-de-France propose un draft sur lequel se fonder pour lancer des ateliers de travail collaboratif.
- Puis, **lancez les ateliers de travail** en partant, si possible, des problématiques internes que vous pouvez recueillir via des enquêtes ou le document unique d'évaluation des risques (DUER). L'idée est de s'appuyer sur des problématiques identifiées pour bâtir un cadre de travail en phase avec les attentes salariales.

- **Créez des équipes dédiées** afin de rédiger les différentes parties de la charte. Il faudra ensuite faire un travail d'harmonisation et de mise en commun.
- Une fois réalisée, **communiquez dessus, expliquez son but** puis, cascadez l'information auprès des manager·euse·s pour qu'ils/elles se l'approprient et véhiculent les bons comportements.

**Besoin d'inspiration ?** L'agence de communication Australie a réalisé une charte sur le besoin de reconnexion des salarié·e·s, appelée « *Charte de la déconnexion et de la reconnexion* ». Ce sont des groupes de collaborateur·rice·s de différents départements qui ont mené ce projet autour de points de vigilance et de bonnes résolutions. Notamment, ne plus répondre à ses emails entre 21h et 8h du matin, priorité au face-à-face ou encore le caractère sacré des vacances<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> « 2H chrono pour déconnecter (et se retrouver) », Fabienne Broucairet et Virginie Boutin, Éditions Dunod

# Opter pour le mode coercitif : une bonne idée ?

Une fois la charte ou l'accord lancé, les actions doivent suivre ! Or, parfois, les démarches fondées sur la responsabilité individuelle ou même le bon sens sont inefficaces. **Les habitudes, la pression ou encore la norme sociale sont autant de freins à la déconnexion naturelle.**

Selon une enquête menée par l'institut BVA, près d'un quart des salarié·e·s déclarent passer plus d'une heure par jour à traiter leurs e-mails. 86% d'entre eux/elles y répondent même immédiatement, quelle que soit la tâche qu'ils/elles sont en train de réaliser. Pour accélérer le changement, **l'entreprise peut mettre en place différentes mesures fortes** pour garantir le respect du droit à la déconnexion.

Pour vous donner quelques idées concrètes et éprouvées par des groupes connus, voici une sélection d'actions :

- Précurseur, le constructeur automobile Volkswagen **bloque l'accès à ses serveurs le soir et le week-end depuis 2011**. De 18h15 à 7 heures, 7 jours sur 7, 1 000 salarié·e·s n'ont plus accès à leurs mails sur leur smartphone ! Chez Michelin, il existe même un suivi automatique des connexions au serveur entre 21h et 7h du matin ! Au delà de 5 connexions enregistrées par mois, le salarié·e et son/sa manager·euse doivent échanger sur le sujet pour identifier les usages et les comportements à risque. Un rapport est ensuite envoyé au service RH.

## Pilotez votre déconnexion grâce aux outils !

Il n'est pas simple de piloter les restrictions de connexion des utilisateur·rice·s. Pour cela, des outils peuvent être très utiles pour piloter les restrictions et suivre les comportements tendant à la sur-connexion. De même, les administrateurs informatiques peuvent facilement configurer une déconnexion forcée automatique sur toutes les sessions. Par exemple, ces outils offrent la possibilité d'obtenir une visibilité et des informations en temps réel sur tous les accès des utilisateur·rice·s et d'agir en direct. Puis, ils/elles peuvent suivre et alerter en temps réel sur l'activité de connexion de tous les utilisateur·rice·s.



- PriceMinister Rakuten, Intel ou encore Deloitte **ont instauré le vendredi sans emails** : l'idée est de privilégier la communication de visu et de faire réfléchir sur la nécessité d'envoyer systématiquement des emails. Atos a été l'une des premières à expérimenter la réduction des emails dès 2011. Pour faciliter la transition, l'entreprise a mis en place des ateliers de formation pour encourager les salarié·e·s à mieux communiquer entre eux et faciliter l'efficacité des échanges. Quatre ans après sa mise en place, le programme enregistre une baisse des emails de près de 70%.

- Daimler a lancé « Mail on Holiday » : **un programme permettant aux salarié·e·s d'effacer tous les mails reçus durant leurs congés !** L'expéditeur·rice en est informé·e et reçoit également le nom d'un autre salarié·e qu'il/elle peut contacter.

- D'autres proposent à leurs salarié·e·s de **remettre leur smartphone avant les réunions ou leur départ en vacances.** Comet meeting appelle cela le « garage à téléphone ».





### Pour ou contre la digital detox forcée ?

La réponse dépend de votre culture d'entreprise. Il faut être néanmoins vigilant car **la coercition peut être très mal vécue par les salarié·e·s**, surtout dans un contexte de confinement qui oblige souvent à travailler de manière décalée.

C'est pourquoi, la communication auprès des salarié·e·s est primordiale.

Quelques idées :

- Le/la CEO doit prendre la parole afin d'expliquer la démarche,
- Les RH doivent être à l'écoute des questions éventuelles (sessions de questions-réponses par exemple),
- Les manager·euse·s sont les relais de cette transformation : exemplarité et appui aux salarié·e·s sont indispensables,

• Au lieu d'appliquer des sanctions, tournez-vous vers les nudges : « coup de pouce » en français, cette notion est issue de l'économie comportementale et a été théorisée par les Américains Richard Thaler et Cass Sunstein. En gros, il vise à provoquer chez une personne l'adoption d'un comportement plus vertueux et bénéfique. Par exemple, en proposant des alternatives par le jeu ou la suggestion : si le salarié·e s'apprête à envoyer un email trop tardif, un pop-up peut apparaître pour lui proposer d'agir autrement via un jeu ou en mettant en évidence le nombre d'emails échangés.

# Bâtir une culture QVT fondée sur la déconnexion

Le sujet du droit à la déconnexion reste indissociable d'une vision plus large sur la Qualité de Vie au Travail. Elle devient un pilier de la culture d'entreprise et la normalisation du travail à distance **implique un changement urgent du rapport au digital**. Cela s'inscrit dans une réflexion autour de l'environnement de travail et sur comment les salarié·e·s peuvent construire une nouvelle écologie numérique personnelle. Cette démarche s'articule autour de cinq grandes étapes :

**1. Réalisation d'un audit culturel de la connexion :** il s'agit de comprendre les comportements incitant à la sur-réactivité ou la disponibilité permanente. De même, il faut vérifier que la charge de travail des salarié·e·s permette d'exercer son droit à la déconnexion. Des enquêtes qualitatives auprès du corps social sont à réaliser couplées à une étude plus quantitative grâce à l'aide de la DSI. Il s'agit d'objectiver la démarche en partant d'un audit volumétrique des emails.

**2. Identification des usages toxiques :** sous le format de *focus groups*, manager·euse·s et collaborateur·rice·s recensent les comportements et les normes internes favorisant le stress numérique.

**3. Co-construction d'un set de comportements et de valeurs à privilégier** et les conditions d'un environnement de travail qui entretient un rapport sain au digital.

**4. Proposition de formations ludiques et d'ateliers de sensibilisation** sur les RPS et les bonnes pratiques du digital auprès de toutes les strates de l'entreprise : du board aux collaborateur·rice·s.

**5. Repositionnement de toute la culture d'entreprise :** il faut donc l'axer sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle en imaginant des rituels qui encouragent le travail concentré (« *deepwork* ») et qui protègent la santé des salarié·e·s. Par exemple, en proposant des cours de yoga et de méditation ou en instituant des plages de travail sans interruptions. Intel a fait installer la pancarte « *Do not disturb* » devant le bureau de 300 salarié·e·s afin de les inciter à éteindre leurs emails et téléphone le mardi matin.

## Comment articuler efficacement QVT et déconnexion

Areva s'est lancé dans la réalisation d'un accord sur la Qualité de Vie au Travail avec un volet sur le digital. Parmi les mesures, l'incitation aux salarié·e·s de ne pas envoyer de mails « *en dehors des heures habituelles de travail* » et de ne pas utiliser cet outil comme « *mode exclusif d'animation managériale* ». Depuis, le nombre de mails envoyés en dehors du temps de travail a baissé de 20 à 11%.



# Agir au niveau individuel pour changer nos (mauvaises) habitudes digitales

Au regard de toutes les interactions virtuelles, la déconnexion passe essentiellement par une prise de conscience individuelle, l'auto-régulation collective et la confiance accordée aux salarié·e·s. La difficulté ? Individuellement, les personnes au travail n'ont pas la même capacité à prendre du recul afin de trouver leur propre rythme de travail.

La sensibilisation individuelle est d'autant plus compliquée à mettre en place que le présentiel est aujourd'hui limité en entreprise : comment détecter les comportements à risque alors que l'on est tous et toutes à distance ? Comment dispenser des formations pertinentes sur la déconnexion... derrière un écran ?

5 idées pour sensibiliser de manière efficace malgré la distance :

- **Les outils de « sensibilisation douce »** : l'application Calldoor se plugge sur le portable professionnel des salarié·e·s afin de les sensibiliser sur leurs habitudes de connexion, en rappelant les règles et les usages de déconnexion propres à l'entreprise. Dans ce type d'actions, l'éditorial doit être pensé en amont, afin de faire réagir positivement les collaborateur·rice·s. L'humour, le décalé, un poème... usez de créativité et évitez les messages culpabilisateurs !

- **Des cursus « conférences et formation continue »** : les conférences sur les risques de l'hyperconnexion sont préconisées dans le cadre de la loi Travail. Pour vraiment marquer les esprits, n'hésitez pas à faire appel à des speakers inspirationnels extérieurs ou des psychologues du travail. Pensez au format cursus car les piqûres de rappel sont bien plus efficaces pour engager un changement durable que l'intervention « one shot ». Ces actions sont à compléter avec des formations plus concrètes et individuelles, afin de faire prendre conscience de sa gestion du temps et de son utilisation des outils numériques. Une entreprise telle que Goalmap propose des formats courts ou longs afin de facilement se caler dans les agendas.

• **Des « pop-up » en cas de sur-connexion :** La Poste a intégré ces rappels dans le cadre de son accord social national dès 2015. Lorsqu'une collaborateur·rice essaie d'envoyer un email le soir ou le week-end, le pop-up apparaît et questionne le/la salarié·e sur le caractère urgent de cet envoi et lui propose de différer son email si ce n'est pas impératif. Cette approche est pertinente car elle invite chacun·e à s'interroger sur les conséquences de ses actes sur autrui.

• **Des espaces de travail exempts de sources de distraction :** d'après un article de Ouest France sur la déconnexion<sup>4</sup> dans lequel Olivier Viot, consultant en usages numériques, était interrogé, « *la simple présence du smartphone sur le bureau diminue la mémoire de travail. Le cerveau anticipe les interruptions et cela altère les capacités cognitives de l'utilisateur* ». Sachant qu'il faut en moyenne 23 minutes au cerveau pour retrouver son niveau de concentration après une interruption, on comprend l'importance de promulguer auprès des salarié·e·s une hygiène numérique. À commencer par le fait de ranger leur smartphone lorsqu'il/elle est en séance de travail.

• **Des messages « pro-déconnexion » dans la signature d'e-mail :** dans l'optique de désamorcer les montées de pression. Par exemple, tous.tes les salarié·e·s peuvent ajouter un message à leur signature expliquant que si les emails sont envoyés trop tôt ou trop tard, aucune réponse n'est attendue. Ne pas hésiter à user de rhétorique et d'humour ! D'un point de vue personnel : désactivez vos notifications personnelles et mettez un message d'absence lors de vos congés. Deux règles d'or qui semblent basiques, mais clés pour se tenir à une auto-discipline.



# Repenser le management à distance : bouclier ultime contre le stress numérique

Les régulations managériales des comportements constituent une autre voie dans la gestion de la connexion continue. En effet, comme pour le télétravail, le rôle des manager·euse·s dans la gestion de la frontière entre vie privée et professionnelle est déterminant. **Ils/elles doivent être pédagogues et exemplaires** pour lutter contre le « stress numérique », promouvoir « l'empathie numérique » et créer une « écologie digitale » personnelle. Cette approche raisonnée du numérique passe par un renouvellement de la culture managériale incluant la notion de responsabilité quant à la déconnexion.

Pour cela, il faut amender le référentiel managérial, y intégrer ce volet digital pour **s'assurer qu'ils/elles endossent leur rôle de garde-fou au sein d'équipes davantage dispersées**. En effet, selon Stefana Broadbent, anthropologue numérique à l'University College de Londres<sup>5</sup>, les pratiques de connexion continue sont en lien direct avec l'attention que l'on accorde à l'information qui nous parvient, et, par conséquent, dépendent de la hiérarchie sociale et des formes de manifestation d'un pouvoir. Dans cette optique, on comprend le rôle majeur des manager·euse·s, car ils/elles détiennent les ressorts pour atténuer la pression parfois intangible qui est exercée. Par leur exemplarité et leur écoute, ils sont les prescripteurs de l'éducation numérique **à condition d'être eux/elles-mêmes formé·e·s et accompagné·e·s**.

<sup>5</sup> L'intimité au travail (2011)

## Un programme accéléré pour accompagner le changement, ça vous tente ?

La start-up Mailoop a lancé un programme condensé de 8 semaines pour travailler efficacement ces sujets. La « Mailoop academy » a pour but de transmettre les bonnes pratiques digitales et accompagner les manager·euse·s dans cette appropriation. Les thématiques abordées se ventilent en plusieurs volets pour devenir un/une leader·euse immergé·e dans un environnement numérique en constante évolution :

- Gérer les flux d'informations : boîte mail, réseau interne, outils de chat, Slack ou Teams...
- Savoir identifier et prévenir les risques psychosociaux numériques au sein de son équipe,
- Devenir empathique et bienveillant·e en milieu distanciel assurant une Qualité de Vie au Travail numérique,
- Tendre vers des pratiques en phase avec les enjeux de l'écologie digitale.





# Conclusion

---

De confinement en reconfinement, la détresse psychologique manifestée par de nombreux·euses salarié·e·s évolue vers des formes plus visibles mais aussi plus inquiétantes, selon le dernier baromètre réalisé par Opinion Way pour le cabinet Empreinte Humaine. En cause ? « Le télétravail gris » ou non encadré conduisant à des dérives telles que **la sur-connexion, l'hyper-réactivité et la disponibilité non stop**. Or, le monde professionnel est en reconstruction et sur cet échafaudage, il y a vraiment la place (et la nécessité) d'imaginer les contours d'un « bureau phygital » qui offre **les bénéfices d'une flexibilité saine tout en préservant la motivation des salarié·e·s**.

Avec de l'inspiration, de la sensibilisation et une discipline personnelle, les organisations et les individus trouveront, conjointement, les ressorts utiles pour bien vivre cette virtualisation du travail et en faire un levier de bien-être et de croissance. Aujourd'hui, il est en tous les cas impensable de parier sur les « New Ways of Working » (NWoW) sans poser des bases réalistes et acceptables de la déconnexion pour tous et toutes.



# Étude réalisée par

---

## Welcome to the Jungle

### **Échantillon**

845 Français·e·s constituant un échantillon national représentatif de la population salariée âgée de 18 ans et plus.

### **Dates de terrain**

Enquête réalisée du 2 mars au 12 avril 2021.

### **Méthode**

Échantillon interrogé par Internet.

### **Rédaction**

Laure Girardot

### **Édition**

Mélissa Darré

### **Mise en page**

Yana Gurskaya

### **Illustration**

Maria Frade

### **Photographies**

Thomas Decamps



[www.welcometothejungle.com](http://www.welcometothejungle.com)