

ANNALES 2019

EXAMEN PROFESSIONNEL

CORPS DES REDACTEURS

**DU CADRE D'ADMINISTRATION
GENERALE DE NOUVELLE-
CALEDONIE**

**EXAMEN PROFESSIONNEL OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2019
POUR L'ACCES AU GRADE PRINCIPAL DANS LE CORPS DES REDACTEURS DU CADRE DE
L'ADMINISTRATION GENERALE DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----«»-----

EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE : REDACTION D'UNE NOTE DE SYNTHESE

DUREE : 3h00

COEFFICIENT : 1

SUJET

Le sujet comporte 15 pages y compris la page de garde.

A l'heure où les collectivités misent sur la qualité de vie au travail, il vous est demandé de faire le point sur le droit à la déconnexion, son intérêt et ses limites.

Liste des documents :

Document 1 : Difficile de se déconnecter pour les salariés,

Document 2 : Droit à la déconnexion : est-il applicable aux cadres ?

Document 3 : Stress, burn-out... le droit à la déconnexion des cadres fait son chemin

Document 4 : Droit à la déconnexion : ce que cela va changer pour les cadres

Document 5 : Droit à la déconnexion : ce dispositif va-t-il mettre fin à l'hyperconnexion des cadres ?

Document 6 : Déconnecter les cadres : une fausse bonne idée ?

Document 7 : Pourquoi vous n'arrivez pas à déconnecter de votre travail

Document 8 : Le droit à la déconnexion : un juste équilibre à trouver

Difficile de se déconnecter pour les salariés

Deux ans après son inscription dans la loi, le droit à la déconnexion peine à entrer dans les mœurs. Certains outils promettent d'assainir les pratiques.

Courriels tardifs, envoyés le soir ou le week-end, formules de politesses oubliées, messages « brouillons » ou remplis de fautes d'orthographe : les salariés de la Défense sont bombardés de sollicitations, parfois malvenues. Si des outils se créent, à l'image de ceux de la jeune pousse du quartier Mailoop, pour limiter le nombre de courriels, l'usage de ce canal d'échange est normalisé au point qu'il faudrait parfois protéger les salariés d'eux-mêmes, poussés par une hyper-connexion qui peut mener au burn-out.

Le temps de concentration d'un cadre entre deux interruptions est ainsi estimé à 8 min par Arthur Vinson, le fondateur de Mailoop, jeune start-up hébergée par le nouvel incubateur de Paris La Défense. « Le degré de connexion est à corréluer au degré de sensibilité aux sollicitations. Plus on monte dans la hiérarchie, plus le degré de sensibilité baisse, annonce-t-il aux présents lors d'un atelier dédié au sujet, mardi 12 mars dans les étages de Coeur Défense. On pense que l'on peut gérer cette sur-connexion, jusqu'au jour où l'on ne peut plus. C'est le début d'un burn-out. »

Les chiffres donnés par Mailoop sur l'impact du numérique dans la vie des salariés et cadres dressent en effet un tableau bien sombre des courriels, qui, bien qu'utiles, peuvent également se révéler nuisibles : 70 % des cadres se connectent en congés, 64 % le week-end, et 58 % en soirée. Le numérique est devenu la première cause de stress chez les cadres, et 75 % d'entre eux souhaitent la mise en place d'outils de régulation. Enfin, seulement 19 % des courriels sont considérés comme indispensables.

« Prenons pour exemple les entreprises qui notent les heures d'arrivée et de sortie des salariés », éclaire Marc-Antoine Marcantoni, juge au conseil des prud'hommes de Nanterre. « Lorsque le travailleur a effectué son nombre d'heures maximal, il ne peut plus passer le portillon. Que fait le salarié ? Il va à la cafétéria, se branche sur le wi-fi, et quand il peut rentrer, il rentre », détaille ce membre de la CFE-CGC.

« Pour éviter les phénomènes de harcèlement, sous la pression des grandes organisations syndicales, l'inscription du droit à la déconnexion se généralise », détaille-t-il. « Toutefois, certains dilemmes demeurent : si je ne réponds pas, je n'ai pas de problème, mais à la fin de l'année, lors de mon évaluation on va me dire que je ne suis pas bien disponible pour la boîte », nuance-t-il de l'efficacité de ces mesures.

« À ce titre, nous sommes dans une société de l'angoisse », analyse Ariane Le Jeune, consultante francilienne, psychologue en entreprise qui s'est réorientée après avoir travaillé dans une société d'ingénierie informatique à la Défense. « Le monde de l'entreprise est anxigène : on dit de quelqu'un qu'il est mort lorsqu'il n'est plus dans le coup, on parle de placard, etc, estime-t-elle. S'ériger contre ce système, c'est prendre le risque de s'esseuler, or personne ne veut être seul. »

« Nous sommes dans l'ère de l'instantanéité, comme si tout était urgent. Ce n'est pas parce qu'un mail est signé « Urgent » qu'il l'est vraiment. Les médecins urgentistes par exemple, eux, sont dans l'urgence, souligne-t-elle. N'oublions pas que la valeur professionnelle se fait avec les années d'expérience et non par un mail que l'on aurait oublié. Il faut se demander : travaille-t-on correctement ? Est-ce qu'on fait le boulot de fond ou est-ce qu'on répond à des mails ? »

À la Défense, cœur du réacteur économique et financier français, la psychologue souligne la difficulté que peuvent éprouver les salariés à se remettre en question. « Dans ma démarche, je propose aux gens de se questionner, mais dans beaucoup d'entreprises, ce n'est juste pas pensable !, s'indigne cette spécialiste. On va rajouter des petites propositions, comme le droit à la déconnexion, mais c'est l'arbre qui cache la forêt, ce ne sont pas les outils, mais le système qu'il faut repenser : les cadres semblent hyperconnectés, donc on suit la tendance, parce qu'on veut en être. »

La jeune start-up Mailoop compte 3 ans d'existence, elle commercialise son offre depuis deux ans, et intervient en plusieurs étapes dans les entreprises. Elle sensibilise sur l'impact des courriels sur l'organisation de l'entreprise et les individus, elle diagnostique ensuite, au moyen d'un audit, les échanges

internes de l'entreprise sans en regarder le contenu, puis les régule, grâce à un module qui permet de collecter les ressentis des collaborateurs.

Ces derniers sont collectés au moyen d'un système de notation anonyme, personnalisé par l'entreprise. Une méthode discrète pour placer face à leurs pratiques ceux qui oublient les formules de politesse, multiplient les courriels alors qu'ils pourraient synthétiser l'information dans un seul, ou encore ne se relisent pas et collectionnent les fautes d'orthographe. Son produit, félicité par plusieurs prix d'innovation, séduit bien des entreprises y compris dans le quartier d'affaires, à l'instar du spécialiste de l'audit Mazars.

Lors de la présentation dans au S'lab, l'incubateur qu'elle occupe au sein des bureaux de Cœur Défense de l'établissement gestionnaire et aménageur du quartier, Paris la Défense, les présents se sont toutefois montrés précautionneux. « L'outil peut certes assainir le mail, mais ne peut pas soigner 'la bête' », argue ainsi Franck Halegoi, contrôleur qualité à son compte, soutenant que c'est avant tout « l'organisation de l'entreprise qui doit changer ».

Pour Salomé, consultante « RH people and change » pour le cabinet de conseil Wavestone, cette transformation de l'entreprise passe forcément par le soutien du management de haut niveau. Elle pourrait cependant se confronter à certaines limites : « Tout le monde n'est pas ouvert au feedback. Tous les collaborateurs veulent en avoir, sauf les managers, qui n'appliquent pas forcément les remarques récoltées. »

Même son de cloche pour Judicaëlle, qui travaille aux ressources humaines pour le groupe de BTP et d'infrastructures ferroviaires Consolis. « C'est intéressant pour mettre la discussion sur la table, mais cela nécessite dans tous les cas la validation de la hiérarchie, juge-t-elle. Cela reste un outil : ça devient ce que l'on en fait. »

Droit à la déconnexion : les cadres en première ligne

Depuis le 1er janvier 2017, le droit à la déconnexion a fait son apparition lors des négociations annuelles obligatoires sur la qualité de vie au travail, la loi ne donne lieu à aucune sanction en cas de manquement sur les négociations ou sur la définition d'une charte. Selon les organisations syndicales spécialistes des cadres, elle resterait d'ailleurs mal appliquée et son non-respect peu sanctionné.

« Pour la DRH, le droit à la déconnexion peut se résumer ainsi : rien n'oblige les salariés à se connecter ! », soutient du nouveau cadre juridique la CFDT. « Lacunaire », la loi est taclée par l'organisation syndicale qui pointe du doigt, dans ses plaquettes consacrées au « droit et devoir de déconnexion », une loi « qui n'apporte pas grand-chose » et pour qui « la qualité de vie au travail ne se décrète pas ».

« Il faut toutefois bien distinguer le harcèlement du droit de la déconnexion », précise le conseiller Marc-Antoine Marcantoni, affilié à la CFE-CGC. « Il y a un enjeu de santé, puisqu'être connecté en permanence peut mener au burn-out, mais la différence, c'est que bien souvent, le salarié est d'accord pour dépasser de lui-même ses horaires », analyse-t-il.

Au conseil de prud'hommes de Nanterre, « on voit émerger quelques affaires concernant le droit à la déconnexion, lorsque les demandes sont trop importantes », rapporte-t-il, avant de poursuivre : « Ce n'est pas courant, mais ça arrive. Ces dossiers ne sont pas faciles à documenter, ne serait-ce que parce que si le patron a les historiques de connexion, ce n'est pas le cas du salarié. »

« C'est lorsqu'un incident arrive qu'une enquête est menée, permettant l'accès à ces historiques », note-t-il des cas qui parviennent aux Prud'hommes. « Le principe des accords QVT (Qualité de vie au travail, Ndlr), ce n'est pas seulement de protéger le salarié contre son employeur, mais également de protéger le travailleur contre lui-même », rappelle-t-il des salariés parfois dynamiques jusqu'à s'en léser.

Document 2

Droit à la déconnexion : est-il applicable aux cadres ?

Pour s'adapter à la nouvelle réalité du travail envahie par le numérique et l'hyper connexion, le législateur vient d'instituer un droit à la déconnexion. Selon une étude Eléas de septembre 2016, 4 actifs sur 10 se servent d'un outil numérique fourni par leur entreprise, en dehors de leur temps de travail, et 6 sur 10 sont demandeurs d'une régulation de cette pratique. Décryptage d'une nouvelle mesure qui ne fait pas l'unanimité.

Limiter les risques sociaux-professionnels

C'est vrai que la frontière entre le monde professionnel et la sphère privée s'est peu à peu effacée ces dernières années sans que vous vous en aperceviez vraiment. Vous passez de l'un à l'autre d'un simple clic ou en appuyant sans y penser sur votre clavier ou la touche de votre mobile. Vous avez même pendant longtemps considéré comme un avantage, un signe de progrès voire de productivité, de pouvoir prendre connaissance de vos messages sans passer au bureau, répondre rapidement à un client et remporter un nouveau contrat, alors que vous vous trouvez en week-end et parfois à l'autre bout du monde en vacances. Le numérique a bouleversé votre organisation et a priori booster votre productivité. Mais comme pour tout il peut y avoir des dérives et des abus, et tout le monde n'est pas capable de faire le distinguo entre son travail et son temps libre, ce qui peut générer stress, week-ends en famille ratés, et dans certains cas dépressions pour les plus addicts du travail et de l'Internet.

Protéger votre vie privée

La loi introduit pour la première fois dans notre droit du travail un «droit à la déconnexion » qui s'applique à tous les salariés. Votre employeur doit mettre en place des instruments de régulation des outils numériques utilisés pour accomplir votre job. Une mesure simple et évidente pour protéger votre temps de repos et vos congés et contribuer à l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre sphère privée et familiale. Le but est bien de vous assurer « le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale ». Et comme tous les salariés n'ont pas été envahis de la même manière par une connexion permanente avec des outils numériques fournis par l'entreprise, le législateur laisse aux partenaires sociaux le soin de trouver un accord sur le sujet par la négociation collective.

Les partenaires sociaux définissent les modalités

Si votre entreprise a un délégué syndical, votre employeur doit engager une négociation pour arrêter d'un commun accord les modalités selon lesquelles vous pouvez faire valoir votre droit à la déconnexion. Si cet accord n'est pas possible, il doit mettre en œuvre ce droit sous la forme d'une charte qui prévoit les modalités d'exercice de la déconnexion y compris pour l'encadrement et la direction. Cela passe aussi par de la formation et une sensibilisation à l'utilisation des outils numériques à votre disposition. Les petites et moyennes entreprises sont probablement les moins prêtes car souvent elles ne possèdent pas les moyens et de compétences en matière de ressources humaines pour que ce droit à la déconnexion devienne rapidement une réalité. Certains craignent même que cela entraîne des conflits et débouche sur des relations sociales tendues voire judiciairisées.

La désactivation des E-mails dans les grandes entreprises

Les employeurs restent donc circonspects sur l'application de ces nouvelles obligations, les grandes entreprises étant plus à l'aise car habituées à mettre en place des processus et des normes. Certaines comme Allianz, ou Orange – normal son ancien DRH a élaboré un rapport en 2015 pour le ministère du travail – ont devancé la loi. Volkswagen par exemple a mis au point une désactivation des renvois des e-mails vers les smartphones dès 18 h 15 et ce jusqu'à 7 heures du matin, se conformant ainsi à un arrêt de la Cour de Cassation du 17 février 2004, selon lequel « le fait de n'avoir pu être joint en dehors de ses horaires de travail sur son téléphone portable personnel est dépourvu de caractère fautif et ne permet donc pas de justifier un licenciement disciplinaire pour faute grave ». Quant au patron de PME il se trouve désarmé par ces nouvelles mesures ou normes à mettre en place qui viennent s'ajouter à celles générées par la pénibilité, et la perspective du prélèvement à la source. Néanmoins il a tout intérêt à trouver un consensus avec son personnel pour éviter d'éventuelles procédures de salariés qui pourraient

facilement invoquer une forme de harcèlement moral, ou demander le paiement d'heures supplémentaires pour un travail fait pendant les heures de repos.

Peut-on déconnecter un cadre ?

Les mentalités changent et le lieu fixe du travail est de plus en plus remis en question notamment pour le cadre et pour les salariés en télétravail. Aujourd'hui existent à côté du bureau des lieux intermédiaires comme la voiture, la gare ou l'aéroport, les transports en commun ou l'hôtel. Les frontières entre travail et vie privée sont de plus en plus poreuses particulièrement pour les métiers de cadre. L'application d'un tel droit à la déconnexion pour les cadres semble difficile, dans un contexte de plus en plus mondialisé, avec des systèmes de rémunération de plus en plus liés aux résultats et la gestion par objectif. Quel que soit le lieu de son travail le cadre reste le plus souvent jugé et récompensé sur ses résultats plutôt que sur les efforts qu'il fait pour les atteindre. Même si ses mails sont désactivés à certaines heures, personne ne pourra l'empêcher de se connecter avec ses propres outils.

Document 3

Stress, burn-out... le droit à la déconnexion des cadres fait son chemin

Avalanche d'emails, astreinte permanente et heures sup' : avec la connexion permanente via leur smartphone, les salariés ne s'arrêtent jamais. Patrons et syndicats commencent à réagir en France et en Allemagne.

A l'heure où de plus en plus de salariés sont équipés de smartphones et d'ordinateurs portables, des initiatives apparaissent en Allemagne et en France pour protéger la vie personnelle après le travail.

Depuis trois ou quatre ans, plusieurs grands noms de l'industrie allemande ont décidé de limiter les messages électroniques pour leurs cadres en dehors des heures de bureau. Dans un pays où les troubles psychologiques liés au travail ont explosé et sont de plus en plus médiatisés, les entreprises ont commencé à agir par elles-mêmes, dans leur intérêt bien compris.

"Plus le travail empiète sur la sphère privée, plus les salariés font état de stress, de burn-out et d'incapacité à déconnecter", constate un récent rapport compilant 23 études internationales commandé par l'Office allemand pour la sécurité et la santé au travail (BAuA).

Trêve d'emails

Le travail à distance peut être la meilleure des choses quand elle apporte une flexibilité souhaitée, relève Frank Brenscheidt, responsable de cette thématique au BAuA.

Quitter plus tôt le bureau pour aller chercher les enfants à l'école, puis finir sa journée depuis chez soi, peut ainsi arranger certains parents. Mais, lorsque la connexion à domicile signifie des astreintes permanentes et un excès d'heures supplémentaires, "cela rend certains salariés malades", ajoute-t-il.

En Allemagne, les journées d'arrêts pour causes de troubles psychiques ont augmenté de plus de 40% entre 2008 et 2011, selon une autre étude du BAuA.

Sous l'impulsion du puissant syndicat IG Metall, le constructeur automobile Volkswagen a décrété il y a trois ans une trêve quotidienne de réception d'emails sur les téléphones professionnels. Les serveurs de l'entreprise ne dirigent plus les courriels vers les smartphones entre 18H15 et 07H00. Destiné d'abord à un millier de salariés, ce mécanisme a ensuite été élargi à environ 5.000 collaborateurs, sur les quelque 255.000 que compte le groupe en Allemagne.

"Confiance et dialogue"

Son concurrent munichois BMW a choisi une autre voie. "Nous avons conscience qu'il faut mettre des limites entre le travail et la vie privée, mais nous ne voulons pas de règles rigides qui limiteraient les avantages du travail flexible", a déclaré à l'AFP Jochen Frey, porte-parole de la direction du personnel.

Depuis le début de l'année, plus de 30.000 salariés du groupe peuvent, en accord avec leur supérieur, effectuer leurs tâches hors des locaux de l'entreprise ou à des heures atypiques. Une heure passée à répondre à une demande par email le week-end, par exemple, peut être reconnue comme heure supplémentaire. "Cela suppose de la confiance et un dialogue entre les salariés et leurs responsables", admet M. Frey.

Daimler, le fabricant des automobiles Mercedes-Benz, a lancé à Noël un "assistant d'absence" chargé d'effacer les emails arrivant dans la boîte électronique des salariés qui le souhaitent pendant leurs congés. L'émetteur de l'email est prévenu de l'opération et invité à contacter un remplaçant.

En 2010, la direction de Deutsche Telekom s'est engagée à ne pas attendre de ses salariés de disponibilité en continu, comme l'opérateur français France Télécom (devenu Orange) dans un accord conclu la même année.

Une loi comme garantie ?

En France, un récent accord de branche a même inscrit "un droit à la déconnexion" pour les cadres du secteur du numérique ne bénéficiant pas d'horaires fixes, suscitant des moqueries dans des médias anglo-saxons.

Ce texte, qui évoque l'obligation de décrocher des outils informatiques pour respecter la durée légale de repos minimale, est "tout à fait remarquable" et permet d'ouvrir le débat, selon Bernard Salengro, membre du syndicat des cadres CFE-CGC. "Mais il n'est pas sûr du tout qu'il soit appliqué", selon lui.

Pour IG Metall, plus grand syndicat d'Europe, les avancées consenties dans certaines entreprises ne suffisent pas et il faut désormais légiférer. "Avec l'augmentation de l'utilisation des appareils électroniques par les salariés, une réglementation devient nécessaire", juge Christiane Benner, une responsable du syndicat allemand.

L'organisation est en discussion avec le ministère allemand du Travail. Celui-ci s'est lui-même doté à l'été 2013 d'une convention pour que ses collaborateurs ne puissent être dérangés pendant leur temps libre que "dans des situations exceptionnelles justifiées".

Une loi assurant aux salariés le droit de décrocher est vue d'un mauvais oeil par Martin Wästfelt, du syndicat suédois Unionen, qui prône plus de souplesse dans un pays où la flexibilité du travail est appréciée. "Il est plus efficace de faire appel à la raison et d'expliquer aux entreprises qu'il est dans leur intérêt de préserver la santé de leur personnel", estime-t-il, plaidant pour des accords entre salariés et employeurs.

Droit à la déconnexion : ce que cela va changer pour les cadres

La France est le premier pays au monde à introduire le droit de couper du travail après ses horaires de bureau. Une chance estiment de nombreux éditorialistes étrangers. Mais concrètement que va changer cette loi pour les salariés ?

"Encore plus de raisons d'apprécier la France en ces temps de changement. La France laisse les travailleurs débrancher, et vivre leur vie". Ce commentaire, repéré par le site [Slate](#), on le doit à un journaliste américain du New York Times.

En Inde, Colombie, Grande-Bretagne et jusqu'en Australie la loi sur la déconnexion, effective au 1er janvier, a été commentée, certains l'élevant carrément au rang de "nouveau droit de l'homme". Preuve que l'hyperconnexion est devenue un véritable problème de société.

Le droit à la déconnexion, beaucoup de bruit pour rien ?

Mais en quoi la loi sur la déconnexion est-elle vraiment novatrice ? [L'article L2242-8 du Code du travail](#) exprime que les entreprises doivent agir pour assurer les *"modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale"*. Or, rappelait Le Monde en septembre dernier, les juges condamnent déjà aujourd'hui les employeurs sanctionnant un salarié refusant de se connecter à sa messagerie professionnelle. Les salariés ont même droit au paiement d'heures supplémentaires si l'employeur impose une charge de travail les obligeant à ouvrir leur messagerie le soir et le week-end. Surtout, la nouvelle loi ne prévoit aucune sanction à l'égard d'un employeur ne garantissant pas la mise en place des *"dispositifs de régulation des outils numériques"*. Finalement, la loi porte bien son nom : les salariés ont le droit de ne pas se connecter mais rien les obligera à ne pas se connecter. Ce qui aurait pu sembler antilibéral ceci dit.

> Allo ? Allo !? Mais où sont les cadres ?

La seule chose qu'impose la loi nouvelle c'est, à défaut d'accord avec les syndicats ou en leur absence, l'élaboration d'une charte définissant les modalités du droit à la déconnexion. Une charte destinée aux salariés et au personnel d'encadrement prévoyant la mise en oeuvre d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.

3 cadres sur 10 ne décrochent jamais

Alors pourquoi les médias du monde se sont-ils emparés de cette loi ? Certainement parce que le numérique a gagné quasiment tous les pans de l'économie et concernent presque tous les salariés. Chacun peut se connecter à toutes heures du jour et de la nuit à son travail depuis son smartphone, brouillant comme jamais la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Un flou aggravant les risques de burnout. De même, certains managers peuvent envoyer un peu trop de mails, de SMS ou passer trop de coups de fils à leurs collaborateurs après les horaires de bureau. Mais le code du travail sanctionne déjà ce type de management jugé comme "oppressant". Dans le Figaro.fr, Jean-Noël Chaintreuil, spécialiste des RH, estime d'ailleurs qu'avec cette nouvelle loi, *"On se trompe de cible en montrant du doigt l'outil. Il n'est pas l'unique responsable de tous les maux des collaborateurs comme le stress au bureau, l'anxiété, ou le burnout... Ce n'est pas le smartphone qui ordonne à l'homme de consulter ses mails" mais "les managers. C'est bien eux qui poussent les salariés à consulter leurs mails à minuit, la boule au ventre"*. Il y a certainement un peu de vrai mais on peut aussi imaginer que s'ils le font c'est également parce qu'ils s'y sentent obligés. D'ailleurs trois cadres sur dix ne décrochent jamais totalement du travail, selon l'Ugict-CGT.

Certainement est-ce aussi un peu de leur faute. La nouvelle loi aura au moins l'avantage de nous faire réfléchir à notre rapport quotidien avec les outils numériques. Dans certains restaurants, il est désormais

demandé de laisser son téléphone dans un vide-poche pour ne pas le consulter durant le repas, au grand dam des nomophobes, ces personnes ayant une peur pathologique d'être éloignées de leur téléphone portable...

Ces entreprises qui ont devancé la loi

Certains employeurs ont déjà bien compris qu'il fallait inciter les salariés à décrocher. En 2011, Volkswagen a décidé de bloquer ses serveurs le soir et le week-end, empêchant aux salariés d'accéder à leurs mails entre 18h15 et 7 heures, 7 jours sur 7. Le "Mailless Friday Morning" a été mis en place en février 2015 par le site d'e-commerce Price Minister. Une opération que l'on peut traduire par "Vendredi matin sans mail". Le cabinet américain Nielsen aurait de son côté souhaité interdire la fonction "répondre à tous" sur les messageries électroniques. Le groupe Areva a également conclu un accord sur la qualité de vie au travail. Parmi les mesures mises en place, l'incitation 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". Le nombre de mails envoyés en dehors du temps de travail aurait reculé de 20 à 11%. La mairie de Saint-Sébastien-sur-Loire s'est aussi emparée du sujet. En janvier 2016, le directeur de cabinet de la municipalité imposait trois journées sans mail. Durant l'opération les agents ont reçu 75% de courriels en moins, avant un pic jamais atteint le lendemain...

S'il fallait encore une autre bonne raison de réfléchir à notre rapport au numérique, elle vient du documentaire [Hyperconnectés, le cerveau en surcharge](#) qui rappelle que "*le trop-plein numérique (...) tend à diminuer les capacités cognitives*". Bref, pour ne pas mourir idiot, il faut débrancher !

Droit à la déconnexion : ce dispositif va-t-il mettre fin à l'hyperconnexion des cadres ?

Les salariés ne devront plus se sentir obligés de répondre à un mail reçu tard le soir. Le droit à la déconnexion est entré en vigueur le 1er janvier 2017 et compte bien inciter les employeurs à lutter contre l'invasion progressive du professionnel dans la vie personnelle.

Le droit à la déconnexion, qu'est-ce que c'est ?

Voilà un article de la loi Travail qui n'a pas fait débat : le droit à la déconnexion. Il permet aux salariés de stopper les échanges à caractère professionnel en dehors des heures de travail. Direction, managers ou collègues ne peuvent plus reprocher à un collaborateur de ne pas avoir répondu à un appel, un mail ou un sms en dehors de son temps de travail. Mais c'est surtout l'occasion de faire réfléchir à la limite vie pro/vie privée et de sensibiliser les cadres qui s'enchaînent un peu trop volontiers à leur smartphone.

Dans la pratique, ce droit impose aux structures de plus de 50 salariés de mettre en place des « dispositifs de régulation des outils numériques » sous forme d'accord entre direction et salariés ou de charte signée après consultation des représentants du personnel. C'est ce qu'a fait Axa dès 2012 en publiant une « charte pour mieux travailler ensemble ». En supplément, l'employeur est invité à **organiser des actions de formation et de sensibilisation à l'usage raisonnable des outils numériques**. À défaut de négociations internes l'entreprise n'encourt néanmoins aucune sanction prévue par la loi.

Déconnecter pour soi et pour les autres

Le droit à la déconnexion est un garde-fou mais ne doit pas être une régression dans l'autonomie et la flexibilité de l'emploi du temps des cadres. Ceux qui veulent partir tôt et s'y remettre plus tard par exemple, doivent être en capacité de le faire. « Avant Internet, les managers ramenaient chez eux des piles de documents et l'entreprise n'était plus là pour vérifier ce qu'ils faisaient », rappelle Sibylle Quéré-Becker, directrice du développement social chez Axa. Ils travaillaient pour eux sans déranger les autres. Le problème désormais c'est que **« lorsqu'on on envoie un mail à 23 heures, on se dit que c'est pour nous décharger d'un peu de travail. Mais on oublie souvent que cela peut-être un facteur de stress pour les autres »**, remarque Edouard Mongrand, cofondateur de Calldoor, une application destinée aux entreprises qui leur permet de mettre en place le droit à la déconnexion.

Les 3 phases de la déconnexion

En France, certaines entreprises n'ont pas attendu pour reconnaître un droit à la déconnexion. Avant le vote de la loi, un accord de branche au sein du Syntec et du Cinov avait été trouvé. Et parmi ces entreprises pionnières, on a pu observer un processus en trois temps.

- Elles ont commencé par **clarifier leur discours en adoptant des chartes et en signant des accords** entre direction et salariés.
- Puis elles ont **sensibilisé – et sensibilisent encore – le management** via des formations aux bonnes pratiques.
- Enfin, **elles interviennent directement sur les usages**.

Comment les entreprises françaises organisent la déconnexion

En plus d'une mention en signature de mail invitant le récepteur à ne pas répondre immédiatement s'il n'est pas censé travailler, La Poste ajoutera bientôt **une fenêtre d'alerte proposant deux options avant l'envoi d'un mail tardif : différer l'envoi ou le confirmer s'il est urgent**.

Chez Axa, les bonnes pratiques sont inscrites dans une charte publiée en 2012 et affichée partout dans les couloirs les salles de réunion et même sur certains écrans de veille. Elle martèle les messages suivant : **ne**

pas céder au tout urgent, privilégier les contacts à l'oral plutôt que les mails ou les SMS, pas de réunion le mercredi après-midi, avant 9 heures et après 18 heures.

Orange a préféré choisir la pédagogie par les chiffres et la responsabilisation. L'opérateur télécom propose de délivrer à ses collaborateurs un bilan annuel de leur consommation numérique, notamment celles qui concernent les échanges émis en dehors des heures de travail. « **Ce bilan permet aux collaborateurs d'analyser eux-mêmes leurs pratiques et leurs horaires de communication et d'en repérer les excès** », explique Jérôme Barré, DRH du groupe Orange. Une transparence parfaite, au risque pour l'entreprise de se voir réclamer le remboursement d'heures supplémentaires.

En revanche **aucune n'a pris de décisions contraignantes** à l'image de Volkswagen en Allemagne qui empêche ses salariés de communiquer via messagerie professionnelle en coupant chaque soir l'ensemble de ses serveurs jusqu'au lendemain matin. « Certains techniciens doivent intervenir en urgence en cas de catastrophe et être joignables à tout moment », explique Jérôme Barré pour Orange. « **L'interdiction amène toujours son lot de solution de contournement. C'est à ce moment-là que l'on peut craindre l'utilisation des boîtes de messageries personnelles et non sécurisées** », estime de son côté Sibylle Quéré-Becker, directrice du développement social chez Axa. Surtout, ces grandes entreprises fonctionnent 24 heures sur 24 et parfois sur plusieurs fuseaux horaires. Elles ne peuvent donc pas s'autoriser ce type de solutions.

Comment se défendre face à un employeur abusif ?

Un salarié incité à être connecté soir et week-end alors qu'il travaille dans une organisation n'ayant rien mis en place dans le cadre du droit à la déconnexion, **peut réclamer un rappel de salaire ou poursuivre son employeur pour travail dissimulé**. « Le Code du Travail définit le travail dissimulé comme la mention sur une fiche de paie ou tout autre preuve de revenu, d'un nombre d'heures inférieur à celui réellement exécuté par le salarié », explique Franc Muller, avocat spécialisé en droit du travail. Selon lui, cette situation est facile à prouver. Il suffit de réunir le maximum de preuves de mails reçus en dehors des heures de travail par copie d'écran et de les faire constater par un huissier. S'il est constaté par la justice, le travail dissimulé peut motiver le salarié à exiger une résiliation judiciaire de son contrat de travail.

Le cas des cadres dirigeants

À l'inverse de leurs subordonnés, les cadres dirigeants ne sont pas concernés par le droit à la déconnexion : « **Les cadres dirigeants ne sont pas assujettis aux dispositions relatives au droit à la déconnexion** car ils ne bénéficient pas des règles relatives à la durée du temps de travail et à l'aménagement des horaires, ainsi qu'à celles touchant aux repos et aux jours fériés », précise Franc Muller. **En revanche, ce droit est bien à applicable aux cadres supérieurs qui font partis des plus concernés par le sujet.**

Déconnecter les cadres : une fausse bonne idée ?

Ce n'était qu'un accord de branche pour les cadres avant de devenir une loi. Le principe du droit à la déconnexion ? Obliger les salariés à se déconnecter de leurs PC, tablettes ou smartphones après leurs heures de travail. A l'étranger, les médias se moquent déjà de ces Français qui « rendent le travail après 18 heures illégal ». Ici aussi, certaines entreprises se montrent peu enthousiastes.

L'idée est née d'un constat simple : les cadres au forfait jours doivent observer un minimum de onze heures de repos quotidien. Or, la généralisation des outils nomades a une fâcheuse tendance à transformer ces heures de loisirs en heures supplémentaires pas comptabilisées pour un sou. Alors la CFDT et la CGC ont organisé l'offensive de la déconnexion numérique le soir, le week-end et durant les vacances. Et les deux syndicats viennent de gagner une première bataille. Après six mois de négociations, elles ont signé un accord avec deux branches, grosses employeuses de cadres : le Syntec pour les sociétés d'ingénierie et de conseil et le Cinov qui fédère les bureaux d'études. La mesure touche donc 800.000 salariés depuis le 1^{er} avril.

Evidemment, on est très loin d'une généralisation de la pratique. Mais pour la presse anglo-saxonne, c'est comme si c'était fait. Et de se gausser des pratiques hexagonales en expliquant, selon un raccourci pour le moins hardi, que « les Français viennent de rendre le travail après 18 heures illégal ». De quoi faire sourire Annick Roy de la CFDT qui s'est chargée du dossier. « En France, les réticences sont également réelles, mais elles sont d'un autre ordre. On va la mesurer durant ces six prochains mois, avant de généraliser l'accord avec les autres branches ».

De nombreuses entreprises opposent en effet à cette mesure des difficultés de mise en place. « C'est ce que disent les directions, pas les salariés, affirme Annick Roy. Mais ces difficultés, qu'elles sont-elles ? Certains évoquent des problèmes d'ordre technique. Or, rien de plus simple que de couper les serveurs à des heures précises ». Ces difficultés semblent aussi être d'ordre organisationnel. Car désormais, les cadres qui planchent sur un dossier le week-end et envoient des mails pourront récupérer ce temps de travail dans la semaine. Mais comment évaluer le temps passé pour l'envoi d'un courriel ? C'est un décompte tout en finesse et en dentelle, chronomètre en main, que vont devoir effectuer les DRH dans les branches concernées. Un cauchemar pour certaines directions des ressources humaines... ce qui ne semble pas freiner Annick Roy : « pour cette cause-là, je veux bien devenir un cauchemar de DRH ».

Pourquoi vous n'arrivez pas à déconnecter de votre travail

Vous avez l'impression de passer votre vie à travailler ? Encore un coup de ce satané smartphone. À moins que vous ne soyez une victime consentante... Explorez avec nos experts toutes les raisons qui poussent les cadres d'aujourd'hui à ne jamais déconnecter.

Parce que vous avez peur de rater quelque chose

Sa première démarche quand elle reçoit des clients "intoxiqués" : leur suggérer de poser des jours de congé ou de RTT. « Je leur demande de planifier des plages de déconnexion, explique Pascale Joly. Et ensuite, on se pose les bonnes questions. » Car cela peut mal finir et elle en sait quelque chose. « Un burn out est vite arrivé, observe cette coach. **Quand on n'arrive pas à résister certaines sollicitations et que cela génère du stress, il faut se demander pourquoi on n'arrive pas à décrocher.** Souvent, on identifie la peur de rater une info, qui pourtant, peut souvent attendre le lendemain. » Le sentiment semble être largement partagé : selon une récente étude, 65 % des Français aspireraient à déconnecter davantage. « Les écrans nomades nous rendent service, en même temps qu'ils nous asservissent, observe Isabelle Fontaine, auteure du guide [Mon cahier digital détox](#). **Profitez-en pour vous interroger sur la tyrannie de l'instantanéité et de l'urgence.** Avez-vous vraiment besoin de répondre illico presto ? »

Parce que vous mélangez tout

« Certaines professions, comme les enseignants et les professions libérales, emportent depuis bien longtemps du travail à la maison », commente Laurent Rodriguez, responsable adjoint du pôle recrutement chez Gan-Groupama. Mais cet expert, lui-même très connecté, reconnaît que la situation a pris une autre ampleur avec les nouvelles technologies. « Les outils nomades permettent d'emmener plus facilement du travail à la maison. La limite entre vie privée et vie professionnelle est devenue très poreuse et la notion de temps de travail fixe a perdu tout son sens. » Mais cet expert rappelle aussi que cette perméabilité va dans les deux sens. « Si on ne sait pas déconnecter du travail, en même temps, la vie privée s'est invitée au bureau car ces mêmes outils permettent de gérer des questions perso. »

Parce que vous pratiquez le télétravail

« Je vois bien que les temps changent, confirme Matthieu Billette de Villemeur. Je suis de plus en plus sollicité pour des formations en entreprise auprès de salariés mais aussi de leurs dirigeants. » animateur du site [teletravail.fr](#), il enseigne quelques bonnes pratiques pour faciliter le nomadisme et le télétravail. Qu'ils soient employés dans le public ou le privé, dans une petite PME ou un grand groupe, de plus en plus de cadres sont concernés. Mais cet expert invite aussi les intéressés à se protéger. « Si l'idée est de gagner en flexibilité horaire, ne serait-ce qu'en s'épargnant de longues heures de transport, il faut aussi savoir s'organiser et séparer la sphère travail de la sphère privée. » **Cet expert sait, par expérience, que beaucoup de cadres reconnaissants ont tendance à vouloir en faire beaucoup pour justifier et garder ce privilège.**

Parce qu'on réfléchit parfois mieux à la maison

Laurent Rodriguez l'a constaté lui aussi : le bureau n'est pas toujours l'endroit le plus facile où se concentrer. « Beaucoup de salariés travaillent en mode projet et sont soumis à des objectifs individuels, analyse ce manager. Or **une bonne idée peut surgir à n'importe quelle heure, et souvent d'ailleurs hors contexte parce que justement on est plus reposé ou parce que l'on est dans un autre cadre.** » **Et est-ce si grave ? Pas forcément si on sait se canaliser.** « Car la maison est parfois plus propice à la réflexion qu'un open space. » Reste juste à prendre quelques précautions. « Le matin, attendez une heure décente pour consulter vos mails et autres notifications, recommande Isabelle Fontaine. Le soir, soyez

modéré, l'utilisation d'écrans avant de dormir perturbe la production de mélatonine, l'hormone du sommeil. »

Parce que vous aimez cela finalement

Car au final, même si les dangers sont réels, Pascale Joly tient elle aussi à dédramatiser un peu. « L'essentiel est de savoir pourquoi on fait les choses », résume la consultante qui estime rester comme connectée à bon escient. « On peut être déconnecté sans éteindre tous ses appareils par exemple. Pour ma part, j'en suis arrivée à un stade où j'aime voir défiler mes mails régulièrement car je sais que j'aime rester au courant des choses. **Mais être déconnecté, c'est surtout s'octroyer le luxe de ne pas répondre à tout et n'importe quoi. Rester connecté... mais ne pas tout traiter.** »

Le droit à la déconnexion : un juste équilibre à trouver

3 avril 2017

La Loi Travail a introduit un « **droit à la déconnexion** » que l'on retrouve dans le Code du Travail (art. L2242-8) et qui vise la régulation de l'utilisation des outils numériques dans un accord, ou à défaut dans une charte pour les entreprises de plus de 50 salariés. La loi fait suite au rapport Mettling qui indiquait que « *72% des cadres travaillent dans des entreprises qui n'ont pris aucune mesure de régulation de la communication via des outils numériques et plus d'un tiers ont le sentiment de bénéficier d'aucun droit à la déconnexion.* »

Avantages et Limites du droit à la déconnexion

Ces salariés ressentent une surcharge informationnelle et une pression temporelle accrue qui dégradent les relations sociales et l'image que le salarié se fait de lui-même. En effet, il est comme inscrit dans une compétition permanente et a l'impression de ne jamais pouvoir réaliser toutes les tâches qui se cumulent. Ainsi, un cadre nous confiait : « *Je finis la journée avec 50 mails et je me réveille avec 80, car il doit y avoir des collaborateurs qui clôturent des trucs dans la soirée.* » Il y a comme une interdiction au repos que le législateur a voulu corriger.

Mais ce nouveau droit qui s'intéresse aux outils numériques confond le symptôme et le mal lui-même car derrière l'usage excessif des smartphones, du mail, des applis de gestion, se cache une hyper-connexion au rythme de l'activité professionnelle. Nous vivons dans un monde qui s'est complexifié et accéléré, avec des frontières floues et des distances abolies. Pour tenir le rythme, on s'épuise !

Et paradoxalement, ce sont aussi ces outils qui nous permettent de trouver un équilibre. Il est par exemple confortable de quitter le travail plus tôt pour récupérer ses enfants à l'école et reprendre son activité en soirée. Tout comme les limites imposées à la connexion avec des fermetures de serveurs produisent des stratégies de contournements par les salariés qui ne sont pas sans risque (usage de Cloud personnels...)

Finalement, pour que des salariés ressourceés contribuent à la performance de l'entreprise, il faut développer une compétence numérique et un management exemplaire et adapté en vitesse. La connexion au travail est avant tout connexion au rythme de l'entreprise qui doit savoir prendre du temps pour en gagner.

**EXAMEN PROFESSIONNEL OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2019
POUR L'ACCES AU GRADE PRINCIPAL DANS LE CORPS DES REDACTEURS DU CADRE DE
L'ADMINISTRATION GENERALE DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----«»-----

EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE : REDACTION D'UNE NOTE DE SYNTHESE

DUREE : 3h00

COEFFICIENT : 1

CORRIGE

A l'heure où les collectivités misent sur la qualité de vie au travail, il vous est demandé de faire le point sur le droit à la déconnexion, son intérêt et ses limites.

Proposition de plan :

- I. Le droit à déconnexion dans un monde déconnecté
 - A. La loi travail et l'introduction du droit à la déconnexion (définition et état des lieux)
 - B. Les avantages/Intérêts

- II. Les limites du droit à la déconnexion
 - A. Les difficultés d'application de la loi (cas des heures supplémentaires par exemple)
 - B. Le cas particulier des cadres (et le stress lié à la deconnexion).