



« Le droit à la déconnexion n'est qu'une première étape »

La loi pointe surtout l'absence de réflexion des entreprises sur l'organisation du travail à l'heure du numérique.

En dépit d'une mise en application effective depuis le 1^{er} janvier, le nouveau droit à la déconnexion ne semble pas être une priorité pour les DRH français. Quand ils n'affichent pas une forme de déni, ils renvoient volontiers à la responsabilité des cadres dans le fait de répondre aux mails à toute heure. Quant aux chartes adoptées, elles ne sont que peu suivies. Le législateur n'ayant pas prévu de sanctions, il suffit en effet aux entreprises de signer une charte en deux paragraphes, avec un principe d'exemplarité du management assortie d'une non-obligation de réponse aux mails hors temps de travail, pour remplir leurs obligations.

Lire aussi : 10 initiatives des entreprises pour favoriser la déconnexion de leurs salariés

A quel besoin a répondu le législateur alors que beaucoup lui commandaient de s'abstenir ? Le numérique a fait exploser nos principaux repères de vie, les repères spatio-temporels (unité de lieu et de temps). Souvent temporaire, l'espace de travail varie. Nous lisons nos mails dans le métro et y répondons dans notre lit... Quel sens a désormais le temps de travail alors que nous travaillons le soir, la nuit, en vacances ou en arrêt-maladie ? Nous vivons à l'ère de l'hyper-travail. Réactivité et vitesse sont devenues les normes de référence pour le travail des cadres dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Les technologies permettent la synchronisation de tous avec tout le monde. L'unique garde-fou au fameux « *Always on, anything, anywhere, anytime* » est notre culture et, notamment, notre conception de l'articulation vie personnelle-vie professionnelle.

Dans notre culture professionnelle française, un bon cadre est un cadre sans vie personnelle ou qui l'occulte au maximum. Un cadre investi et engagé est au bureau de 9 heures à 19 heures *a minima* et reste connecté 7j/7 et 24h/24. Son engagement et sa motivation sont mesurés à l'aune de sa présence physique et désormais de sa joignabilité constante. Selon la « *logique de l'honneur* », les cadres tiennent leur rôle envers et contre tout. S'ils ne pointent pas et n'ont pas d'horaires, ils doivent éteindre la lumière le soir et répondre à leurs mails à toute heure. La situation économique délicate et la peur de perdre leur emploi développent le sur-présentisme, source de fatigue émotionnelle, de moindre productivité et de baisse de l'innovation.

La notion de présence

Et pourtant... quand les cadres rompent l'omerta, ils expriment de fortes attentes. 75 % des cadres et 76 % des jeunes veulent une vraie régulation de l'utilisation des outils numériques (*Pratiques numériques des actifs en France en 2016* , Eléas, 2016). 76 % des Français disent que ces outils ont un impact négatif sur leur vie personnelle (*Et le bonheur au travail ?* , Deloitte/Cadremploi.fr, 2015), 61 % des salariés se plaignent que l'employeur ne « *fait pas beaucoup de choses* » pour les aider à équilibrer leur vie (*Baromètre 2016 de la conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et familiale*, Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise, 2016). Enfin, 27 % des jeunes Français voient leur avenir à l'étranger et 28 % envisagent de s'y installer définitivement (*Baromètre de l'humeur des jeunes diplômés*, 3^e édition, Deloitte/IFOP, 2014).

La gestion du présentisme est en effet abordée différemment dans le monde. La Norvège a un taux de productivité parmi les plus élevés au monde pour l'une des durées de temps de travail effectif les plus faibles. En Scandinavie, rester au bureau tard est mal vu. Dans les pays anglo-saxons, le sur-présentisme est une preuve d'inorganisation et d'inefficacité, voire d'un manque d'équilibre personnel. Passer trop de temps au travail, quel que soit son niveau de responsabilité, vaut d'être accusé de négliger sa vie personnelle.



La loi protège donc notre vie privée en nous autorisant à ne pas travailler... hors temps de travail ! Face à l'intensification des échanges et à une vision archaïque du travail des cadres, rien ne sera possible sans une « révolution » culturelle. Interdire les réunions après 18 heures reste inutile si le management persiste à déconsidérer un cadre qui prend son après-midi pour assister au spectacle de son enfant.

La régulation de nos temps de travail et de vie personnelle passe enfin par la redéfinition de la notion de présence. Etre présent physiquement ne signifie pas accorder son attention. Lors de face-à-face, certains managers consultent leurs mails en même temps... En réunion ou en convention, les cadres tranquillement assis peuvent écouter consciencieusement leur directeur... et organiser leurs prochaines sorties sur leurs smartphones. La notion de présence physique doit être remplacée par celle d'attention, laquelle peut être obtenue à distance par de nombreuses applications. Le concept du présentisme est totalement dépassé à l'ère du numérique ! Et les attentes sur le travail à domicile sont de plus en plus fortes.

L'équilibre des temps de vie est donc devenu un sujet de société majeur. Les entreprises qui mettront en place une régulation de cet équilibre fidéliseront leurs collaborateurs et attireront les meilleurs profils. Quant au législateur, peut-être finira-t-il par imposer des sanctions en cas d'absence d'accord, comme il l'a fait pour la loi sur le travail et le handicap ?

Caroline Sauvajol-Rialland est professeur à Science Po Paris, à l' Institut international du commerce et du développement (ICD Paris) et à l'Université catholique de Louvain, directrice de So Comment (cabinet conseil en gestion de l'information en entreprise) et auteure de *Mieux s'informer pour mieux communiquer* (Dunod, 2009) et *Infobésité* (Vuibert, 2013).