

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La régulation de l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication

Partie I : Les cadres adhèrent-ils aux pratiques mises en place par les organisations dans le cadre de la prévention de l'hyperconnexion et de la surcharge informationnelle ?

Partie II : Le droit à la déconnexion permet-il de répondre adéquatement à la prévention des risques psychosociaux liés à l'usage intensif des TIC ?

Auteure : Amélie Permanne
Promoteur I : Anne Rousseau
Promoteur II : Filip Dorssemont

Année académique 2019-2020
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Ce travail n'aurait pas été réalisé sans l'aide et le soutien de plusieurs personnes que je tiens à remercier :

Mes promoteurs, Madame Anne Rousseau et Monsieur Filip Dorssemont, d'avoir accepté d'encadrer ce mémoire ;

Le personnel administratif de l'Ecole des Sciences du Travail qui m'a apporté de l'aide et des solutions rapides à toutes mes questions relatives à la bonne réalisation de ce mémoire ;

Mon conjoint, Gilles, mes parents et mes collègues de travail pour leur soutien à toute épreuve ;

Et enfin ma hiérarchie, pour ses encouragements et sa flexibilité.

Partie I : Les cadres adhérent-ils aux pratiques mises en place par les organisations dans le cadre de la prévention de l'hyperconnexion et de la surcharge informationnelle ?

Introduction	1
Chapitre 1 : Définitions et concepts.....	3
1.1. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication.....	3
1.2. Risques psychosociaux	4
1.3. Les cadres.....	5
Chapitre 2 : Les risques psychosociaux liés à l'usage des TIC	7
2.1. Les utilisateurs des TIC au travail face aux risques psychosociaux	7
2.1.1 Hyperconnectivité	7
2.1.2 Facteurs de risques psychosociaux liés à l'usage intensif de TIC mobiles....	7
a) Surcharge informationnelle/infobésité.....	8
b) L'intensification du rythme du travail, sentiment d'urgence et pression temporelle	11
c) Disponibilité continue	12
2.2. Conséquences liées à l'usage intensif des TIC	12
2.2.1 Dégradation des relations au travail.....	12
2.2.2 Perméabilité de la limite séparant la vie privée et la vie professionnelle	13
2.2.3 Stress et technostress.....	14
2.2.4 Burn-out	15
2.2.5 Addiction aux TIC	16
Chapitre 3 : Régulation de l'usage des TIC en vue de prévenir les risques psychosociaux	17
3.1. Régulation de l'usage des TIC : solutions internes des organisations et DRH	17
3.1.1 Initiatives des organisations dans la lutte contre la surcharge informationnelle	17
a) Solutions organisationnelles	17

b)	Solutions techniques	20
c)	Charte de bonne pratique relative à l’usage des TIC	21
3.1.2	Procédés de régulation proposés par les DRH.....	22
3.2.	Recours à des intervenants externes aux organisations	23
3.3.	Adhésion des cadres et stratégies individuelles.....	23
Conclusion		25
Bibliographie		

Introduction

Aujourd'hui, les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont omniprésentes dans les sphères privée et professionnelle, elles permettent de se connecter partout et à tout moment à son environnement de travail (Prost et Zouinar, 2015). En 2019, quatre-vingt-huit pourcents des ménages belges avaient accès à internet alors que ce pourcentage s'élevait à quarante-neuf en 2005¹. Cette connexion permanente aux technologies de l'information et de la communication (ci-après TIC) est envisagée comme une « norme sociale », une « nécessité aussi importante que la connexion au réseau électrique » (Venin, 2015, cité dans Hassani, 2019, p. 96).

En quelques décennies, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (ci-après NTIC) sont devenues des instruments de communication dont découlent des effets négatifs (Jauréguiberry, 2019). De nouvelles problématiques ont émergé à la suite de l'usage voire du mauvais usage de ces outils comme par exemple la surcharge informationnelle, l'hyperconnexion, l'intensification, l'urgence, etc. (Boudokhane-Lima et Felio, 2015). « En réaction à cette “surconsommation” des TIC génératrice de risques psychosociaux, le phénomène de déconnexion aux TIC a fait son apparition au sein des écosystèmes professionnels hyperconnectés. » (Hassani, 2019, p. 95). Pour répondre à ces problématiques, les organisations tentent de mettre en place des pratiques de régulation de l'usage des TIC.

Ce paper postule que les technologies de l'information et de la communication ont des impacts sur le bien-être au travail, celui des cadres. Il a pour but de décrire la manière dont certaines organisations abordent le problème afin de réguler les TIC et d'analyser l'adhésion des cadres face aux pratiques mises en place par ces organisations.

Dans un premier chapitre, nous nous familiariserons avec les notions centrales de ce travail, c'est-à-dire les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les risques psychosociaux et les cadres. Dans un second temps, nous analyserons les facteurs de risques psychosociaux liés aux TIC ainsi que leurs conséquences. Enfin, dans le dernier chapitre, nous traiterons d'abord des pratiques initiées par les organisations et proposées par les DRH afin de réguler l'usage des TIC et de prévenir les risques psychosociaux liés à ces derniers,

¹ Étude Eurostat « *Households - level of internet access* », 2019 : <https://bit.ly/2NT8rxn>

puis des stratégies des cadres en vue d'illustrer leur adhésion aux pratiques de régulation des TIC exposées au préalable.

Chapitre 1 : Définitions et concepts

1.1. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication

Définir la notion des technologies de l'information et de la communication n'est pas chose aisée. Dans une première approche, on peut découvrir une définition assez concise des TIC : « Ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique. » (Larousse, 2020).

Les TIC sont en pleine expansion et évoluent en permanence. Une définition est proposée par l'Institut Statistique de l'UNESCO et précise que les TIC sont l' « ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des informations, notamment les ordinateurs, l'internet (sites Web, blogs et messagerie électronique), les technologies et appareils de diffusion en direct (radio, télévision et diffusion sur l'internet) et en différé (podcast, lecteurs audio et vidéo et supports d'enregistrement) et la téléphonie (fixe ou mobile, satellite, visioconférence, etc.). » (Institut Statistique de l'UNESCO, 2010).

Ces définitions nous expliquent donc qu'il s'agit d'outils permettant des échanges d'informations sans être en présence d'un interlocuteur, que ce soit de manière synchrone ou asynchrone. Beaucoup d'études abordent le sujet qui est aujourd'hui à la une de l'actualité. Les TIC se développent très vite, les outils qui composent les TIC dépendent des dernières innovations et de leur popularité.

Le développement des technologies et leur utilisation au sein des organisations impactent considérablement le fonctionnement de ces dernières. Cela a permis une réduction des délais et la facilitation de la communication ainsi qu'un élargissement des échanges interactifs à des groupes de destinataires (Laniray, 2020). Ces outils permettent en effet un affranchissement de la dimension spacio-temporelle, les échanges d'informations sont abondants et les communications semblent instantanées (Felio, 2011).

Les NTIC offrent de multiples moyens de communication et de nouvelles fonctionnalités : plateformes de partage, outils de messagerie ou encore applications offrant la possibilité de travailler collectivement sur des documents numériques. Trois innovations peuvent être mises en avant (Laniray, 2020) :

- la « miniaturisation » des outils informatiques qui engendre à la fois disponibilité et transport aisé ;

- l'accès à la connectivité ;
- le développement du « cloud computing » (hébergement de données/applications sur des réseaux externes) qui permet un accès distant aux logiciels professionnels.

Le travail peut se dérouler en dehors du bureau. De nouvelles formes de travail liées aux NTIC émergent et rendent réalisable le travail en présentiel ou nomade, et ce, continuellement. Les organisations y décèlent de grandes possibilités en termes de productivité, de collaboration et d'innovation. Cependant, l'usage de ces technologies n'aboutit pas nécessairement aux espérances des organisations (Laniray, 2020).

Effectivement, ce ne sont pas les caractéristiques des TIC qui en déterminent les effets, mais bien la manière de les utiliser (Bobilier-Chaumon et Sarnin, 2012). L'utilisation d'une technologie peut s'écarter fortement des possibilités initialement offertes par celles-ci (Laniray, 2020). Les utilisateurs des nouvelles technologies peuvent être victimes de dérives malgré les nombreux avantages qu'elles peuvent apporter.

Nous nous intéresserons dans le cadre de ce travail aux TIC mobiles tels que les ordinateurs portables, tablettes et *smartphones* qui sont connectés à internet via des réseaux sans fil accessibles comme le wifi, le réseau 3G, etc. (Besseyre des Horts et Isaac, 2006). Ces outils, qui permettent un accès aisé et à distance aux messageries électroniques ou applications de messagerie instantanée, touchent toutes les catégories de salariés. Toutefois, les cadres sont les salariés les plus outillés en TIC mobiles (Kalika et Romelaer, 2006, cités dans Felio, 2015). Le courriel est l'outil le plus employé dans les organisations pour les échanges numériques. À l'origine, les organisations considèrent l'usage du courriel accessible et celui-ci se répand rapidement et massivement. Parallèlement, l'introduction de cette technologie ne s'accompagne pas d'un apprentissage des bonnes pratiques relatives à son utilisation (Laborde, 2017). Un mauvais usage des TIC peut pourtant devenir un facteur de risques psychosociaux.

1.2. Risques psychosociaux

Il convient de bien faire la différence entre les facteurs de risques et les risques psychosociaux eux-mêmes. Les facteurs de risques psychosociaux sont « une source du risque ou des éléments de majoration du risque, regroupant des facteurs d'origine variée (organisationnelle, relationnelle, sociale). » (Brillet et al., 2017, p. 40). Les risques psychosociaux (ci-après RPS) regroupent, eux, un « ensemble de déséquilibres potentiels, d'origine variée (organisationnelle, relationnelle, sociale), susceptibles d'engendrer une

altération de l'intégrité physique et/ou de la santé mentale, en fonction de la durée et de l'intensité d'exposition » (Brillet et al., 2017, p. 40).

Les facteurs de risques psychosociaux peuvent donc éventuellement provoquer « des troubles sur la santé des individus » (Brillet et al., 2017, p. 52).

En pratique, il est assez compliqué de délimiter les RPS, notamment car ils regroupent trois caractéristiques. Ils sont « multifactoriels, subjectifs et perméables » (Brillet et al., 2017, p. 41).

Un Collège d'expertise français sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail définit les risques psychosociaux dans son rapport final en date du 11 avril 2011 : « Les risques psychosociaux au travail sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »

Dans le cadre de ce travail, on peut retenir que les facteurs de risques psychosociaux sont les causes de troubles psychosociaux, notamment psychiques. Ces derniers désignent « les effets sur la santé physique et/ou psychologique » (Brillet et al., 2017, p. 61) qui peuvent différer en fonction du temps d'exposition aux facteurs, de leur intensité et des caractéristiques mêmes de chaque individu (Brillet et al., 2017).

1.3. Les cadres

Selon Guibert (2016, p. 67), « les cadres constituent une population difficile à cerner en raison de la diversité de ses contextes et rôles professionnels ». En effet, cette notion n'est pas définie de manière conventionnelle et la différence entre les cadres et non-cadres est vague et évolutive.

Selon Mintzberg (2006, cité dans Guibert, 2016), il peut toutefois être mis en évidence dix rôles spécifiques aux cadres qui attestent de leur grande responsabilité au sein des organisations :

- « trois rôles liés à l'information » : « observateur actif, diffuseur et porte-parole » ;
- « trois rôles interpersonnels » : « symbole, leader et agent de liaison » ;
- « quatre rôles décisionnels » : « entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur ».

L'activité des cadres est caractérisée selon Guibert (2016, p. 68) par :

- « une quantité élevée de travail marquée par un rythme soutenu » ;

- « un rapport au temps plutôt qualitatif et cyclique qui ne correspond pas au temps de travail institutionnel couvert par la loi et défini par le contrat de travail » ;
- « une charge de travail importante découlant d'un manque de moyens humains et des missions multiples, urgences permanentes, interruptions et réunions » ;
- « une brièveté, variété et fragmentation des activités » ;
- « un travail très relationnel où les communications tiennent une place centrale » ;
- « une préférence pour l'action » ;
- « une utilisation massive des technologies de l'information et de la communication » ;
- « une perméabilité des frontières entre leurs domaines de vie ; les incursions de la vie privée dans la vie de travail (surtout communications) sont fréquentes mais plus brèves que les incursions professionnelles dans la vie privée (réflexion, recherche de calme et concentration) » ;
- « une présence d'activités "suspendues et empêchées" et de "conflits" entre activités ».

Selon le rapport du DARES (2014, cité dans Prost et Zouinar, 2015), tous les cadres utilisent des outils informatiques, dont notamment la messagerie électronique, qu'ils consultent via des TIC mobiles. Malgré le fait que le courriel permette de gagner du temps, de collaborer à distance, d'oublier les notions de temps et distance, de conserver des informations facilement accessibles, etc., les cadres se trouvent confrontés à des situations paradoxales entre l'autonomie qu'offre la messagerie électronique et l'assujettissement qu'elle entraîne. (Prost et Zouinar, 2015) Auparavant, le fait d'être équipé en TIC mobiles comme le smartphone était un signe de reconnaissance de la part de la hiérarchie alors qu'aujourd'hui la règle consiste à donner le pouvoir à celui qui parvient à se déconnecter (Jauréguiberry, 2014). En effet, selon Bobollier-Chaumon (2011), les cadres révèlent un état d'anxiété plus fréquemment que les autres catégories de salariés, dont les causes souvent évoquées sont : « une charge de travail trop importante, le fait de devoir mener plusieurs tâches à la fois, le manque de moyen et de flexibilité » (Bobollier-Chaumon, 2011, p. 5). L'essor des NTIC entraîne une mise à disposition des cadres vingt-quatre heures sur vingt-quatre et le sentiment de ne plus pouvoir se couper du travail émerge.

Maintenant les concepts essentiels présentés, nous pouvons aborder les facteurs de risques liés à l'usage intensif de TIC et voir les risques psychosociaux liés à ceux-ci.

Chapitre 2 : Les risques psychosociaux liés à l'usage des TIC

2.1. Les utilisateurs des TIC au travail face aux risques psychosociaux

Les TIC ont pris une place prépondérante dans les organisations, leurs utilisateurs sont de plus en plus équipés. C'est notamment le cas des cadres, dont la majorité est dotée de TIC mobiles à l'heure actuelle (Carayol et al., 2016). Il est important dès lors d'aborder l'utilisation qui est faite de ces outils et les impacts que cette utilisation peut avoir sur les cadres. Dès lors, seront exposés dans ce point le phénomène d'hyperconnexion et les facteurs de risques psychosociaux pouvant être liés à l'usage des TIC.

2.1.1 Hyperconnectivité

L'essor et le développement de l'utilisation des nouvelles technologies les rendent incontournables. Elles inondent les organisations, permettant notamment aux membres d'être continuellement connectés aux outils mis à disposition au travers de ces TIC (Dalloz, 2009, cité dans Prost et Zouinar, 2015). Depuis l'introduction des canaux de communication numériques, les cadres ont vu leur activité de travail et leur qualité de vie être fortement modifiées. Ils ont dû s'adapter et sont aujourd'hui connectés de manière presque permanente (Felio, 2011).

L'usage intensif des outils numériques suscite dès lors beaucoup de craintes quant aux conséquences néfastes de l'hyperconnexion sur la santé et la vie quotidienne (Prost et Zouinar, 2015).

En effet, la notion d'hyperconnexion est définie comme un « usage massif et intensif des technologies de communication » (Carayol et al., 2016 cités dans Hassani, 2019, p. 95). Elle « se caractérise également par l'intensification, la densification et le taux d'équipement en TIC (Felio 2013), mais aussi par des activités multitâches et fragmentées (Soubiale 2016) pouvant engendrer des risques psychosociaux » (Hassani, 2019, p. 95). En outre, elle a une responsabilité dans l'émergence du technostress. Cette notion peut toutefois être entachée de subjectivité, puisqu'elle peut varier en fonction du ressenti propre à chaque individu. (Hassani, 2019).

2.1.2 Facteurs de risques psychosociaux liés à l'usage intensif de TIC mobiles

Concernant les facteurs de risques, deux points de vue s'affrontent. L'un revendique la neutralité technologique et met en cause l'organisation du travail et du management alors

que l'autre revendique l'existence de RPS découlant directement des TIC. Comme précisé dans la notion des risques psychosociaux, ceux-ci sont multifactoriels et, par conséquent les TIC ne sont que rarement constitutives, à elles seules, de RPS (Munezero, 2015).

Les facteurs de risques psychosociaux liés à l'usage des TIC sont :

a) Surcharge informationnelle/infobésité

➤ Infobésité

Depuis quelques dizaines d'années, il a été produit plus d'informations qu'en deux mille ans d'histoire (Aron et Petit, 1997 cités par Sauvajol-Rialland, 2014). Rien qu'en 2019, il est estimé qu'en moyenne 293 milliards de courriels ont été échangés par jour dans le monde (Costa et Falantin, 2020).

Au sein des organisations, la surcharge est communicationnelle. Un outil pouvant être identifié, et qui peut contribuer à la surcharge informationnelle, est sans nul doute le courriel. Celui-ci est en effet le premier facteur de l'infobésité (Munezero, 2015). Le terme « infobésité » associe les mots « information » et « obésité », il désigne les effets de la surabondance d'informations. (Vulbeau, 2015). La surcharge informationnelle est un effet direct de l'usage des informations par les salariés (de la Rupelle et al., 2014). Comme évoqué *supra*, les cadres étant davantage équipés en TIC, ils subissent encore plus cette surcharge.

Selon de la Rupelle et al. (2014), l'utilisation abusive de la messagerie électronique, du fait de sa simplicité, est à l'origine de la surcharge informationnelle et génère :

- la réception de messages superflus dans le cadre de son travail suite à la difficulté de déterminer les bons destinataires ou le mauvais usage de certaines fonctionnalités comme le « répondre à tous » ou encore la « mise en copie ». Un cadre se retrouve régulièrement en copie d'un courriel qu'il ne doit pas traiter finalement, pour être au courant des communications du service ou d'un projet qu'il supervise ;
- une quantité importante de courriels à traiter après une absence.

Le volume de courriels s'accroissant, il entraîne des difficultés pour déterminer les priorités et le traitement de ceux-ci (de la Rupelle et al., 2014).

Par ailleurs, selon Sauvajol-Rialland, le fait de se sentir dépassé par la surinformation² dépend :

- d'une personne à l'autre : la surcharge peut-être perçue différemment en fonction de l'âge, du sexe, etc. ;
- de l'entreprise dont la personne fait partie : l'infobésité peut être favorisée par la taille de l'entreprise ou encore par le secteur d'activité qui peut être spécifiquement touché par ce phénomène ;
- du poste occupé au travail : la surinformation peut augmenter en fonction du niveau hiérarchique.

➤ Le sentiment de surcharge

Il s'agit d'une notion subjective pour une personne qui se sent dépassée par un flux continu d'informations qu'elle ne parvient plus à trier ou à gérer (Chabin, 2014).

Le sentiment d'être surchargé par les informations est lié à la surcharge de travail et à l'impression d'urgence constante. Il a été constaté lors d'une étude que septante-quatre pourcents des cadres ressentent qu'ils subissent de la surinformation et un sentiment d'urgence (Boukef, 2005, cité dans Sauvajol-Rialland, 2014). Selon l'auteur, ce ressenti serait source d'anxiété, de surinvestissement temporel, de stress et d'inefficacité. Le surplus d'information serait donc vecteur de manque d'attention, de mémorisation et de prise de décision mais également de surcharge cognitive et de stress, qui engendrent une perte d'efficacité, une baisse de la satisfaction au travail, un sentiment de culpabilité, d'inadéquation et/ou de découragement. Ceci est renforcé lorsqu'après une absence, une personne se voit dans l'obligation de traiter une grande quantité d'informations (Munzero, 2015).

Au niveau de l'individu, les risques sont donc d'ordre psychosocial :

- le sentiment d'être submergé, d'être incapable d'accomplir toutes ses tâches, la culpabilité, la peur de l'impact de la déconnexion ou d'une panne informatique sont de nombreux facteurs découlant d'un usage intensif des TIC. Ces facteurs peuvent amener à des situations de stress (Sauvajol-Rialland, 2014, Vulbeau, 2015) ;

² Selon Caroline Sauvajol-Rialland (2014), la surinformation peut être définie par le fait de recevoir plus d'informations qu'il n'est possible d'en traiter.

- Le syndrome de saturation cognitif entraîne, chez l'individu qui en est atteint, la sensation d'être oppressé par un volume trop important d'information. Il n'est plus capable de cerner si celle-ci est de qualité et de répondre de manière satisfaisante à ses tâches (Sauvajol-Rialland, 2014) ;
- Le trouble du déficit de l'attention, trouble de plus en plus présent chez l'adulte. Ce déficit d'attention serait dû à l'écrasement par un volume trop important d'information (Wardrop, 2009, cité dans Sauvajol-Rialland, 2014) ;
- La cyberdépendance.

Selon Vulbeau (2015), il existe des risques engendrés par cette surcharge exposant aussi bien l'organisation dans son ensemble que l'individu.

En entreprise, cette surcharge n'est pas uniquement causée par la quantité d'informations, elle l'est surtout par le fait qu'il existe une obligation sous-jacente pour les salariés, en particulier les cadres, de consulter, examiner et répondre le plus vite possible aux sollicitations dont ils sont destinataires. D'un point de vue stratégique, les organisations accordent aujourd'hui une grande importance au « capital de connaissances », c'est-à-dire les compétences liées aux métiers, savoirs, brevets, innovations, etc. Les dirigeants de ces organisations souhaitent conserver et développer ces connaissances en plus des compétences individuelles (Sauvajol-Rialland, 2014).

Au niveau des organes décisionnels de l'organisation, on peut donc identifier :

- le risque de saturation, qui mène à une détérioration du processus décisionnel. Disposer d'une grande quantité d'information peut rassurer pour prendre une décision ; cependant un volume trop important d'informations peut entraîner que le délai pour prendre une décision soit allongé et que le choix final soit mauvais ou encore que le choix soit bon mais que la prise de décision arrive trop tardivement (Sauvajol-Rialland, 2014 et Vulbeau, 2015) ;
- la baisse de productivité et de la qualité du travail, qui est générée par la surinformation et le temps nécessaire pour la traiter. Le fait d'être interrompu fréquemment dans son travail, par la réception intempestive de courriels sur l'ordinateur ou le *smartphone* par exemple, mène également à cette baisse de productivité car il faut un certain temps pour pouvoir se reconcentrer sur sa tâche initiale (Popma, 2013, Sauvajol -Rialland, 2014). Ces interruptions

forcent à devoir réorganiser ses tâches et entraînent une certaine fatigue intellectuelle. Cette fatigue serait à l'origine d'une « déperdition de la qualité du travail » (Laborde, 2017, p. 95).

b) L'intensification du rythme du travail, sentiment d'urgence et pression temporelle

L'intensité du travail est définie comme « le degré de mobilisation des capacités humaines dans l'activité de travail » (Klein et Ratier, 2012).

Selon la situation, le déploiement des outils numériques induit parfois une hausse du rythme de travail et, en parallèle, la cadence est parfois directement accélérée par le salarié de par son utilisation des TIC. Les deux, combinés, peuvent également soutenir un rythme de travail accru (Munezero, 2015). L'intensification de la cadence de travail peut également découler de la pression temporelle émise par les entreprises afin de réduire les coûts, les travailleurs étant encouragés à suivre le rythme effréné des TIC (Munezero, 2015).

L'accélération du rythme de travail s'accompagne d'un sentiment permanent d'urgence (Bobollier-Chaumon, 2017) qui est aussi accentué par la messagerie électronique, les temps de réponse souhaités étant de plus en plus rapides. Ce sentiment d'urgence est défini comme « un impératif d'hyper activité immédiate, où s'impose le fait de répondre de suite aux exigences » (Aubert 1999, cité dans de la Ruppelle et al., 2014).

Les cadres, grands utilisateurs de TIC, sont donc sollicités via ces derniers presque continuellement. On peut voir que les activités de ce type de travailleurs mutent et consistent à devenir de plus en plus administratives, fragmentées, voire même conduiraient certains vers une perte d'autonomie, de sens et de contrôle (Bobollier-Chaumon et al., 2015). Le manque d'autonomie pour les travailleurs constitue en conséquence un inconvénient de ces pratiques. Ils n'ont plus de contrôle sur leur travail, voient leur fonction se vider de leur contenu et subissent de l'insatisfaction et du stress (Munezero, 2015).

Selon le rapport du DARES (2014, cité dans Prost et Zouinar, 2015), la pression temporelle est ressentie par plus de la moitié des cadres et trois quarts des cadres ont déjà été contraints de délaisser une tâche afin d'en exécuter une autre plus urgente (Prost et Zouinar, 2015).

Par ailleurs, il peut être identifié au niveau de l'organisation, le risque de désinformation qui est lié à la baisse de la qualité de l'information. L'infobésité

amène effectivement à s'égarer dans le trop plein d'informations et entraîne une baisse de la productivité. Elle est en fait provoquée par l'urgence informationnelle, notamment celle des emails (Vulbeau, 2015) ;

c) Disponibilité continue

Le fait d'être joignable partout et tout le temps est aujourd'hui rendu possible par les TIC mobiles (Felio, 2011). Les cadres semblent concernés par l'extension de la disponibilité au niveau de la sphère professionnelle (Felio, 2015). Ils s'en rendent d'ailleurs compte lors de leurs périodes de congés durant lesquelles ils se font envahir par la sphère professionnelle via ces médias numériques. De plus, des auteurs soulignent que les cadres ayant des responsabilités importantes se voient dans l'impossibilité de déléguer l'ensemble de leurs tâches durant ces périodes, il est par conséquent compliqué de pouvoir se déconnecter (Felio, 2011).

Dans ce point, l'influence de l'idéologie managériale peut également être décrite, celle-ci met à l'honneur l'autonomie et la responsabilité des cadres. La mise à disposition de TIC par les organisations et l'opacité des attentes de ces dernières forcent les cadres à créer un sens à ces constats. Les cadres justifient leur hyperconnexion par leur statut au sein de l'organisation, la norme selon laquelle un « bon cadre » doit s'inscrire est d'être surinvesti et dévoué à son entreprise (Felio, 2011). La connexion permanente et l'usage intensif des TIC par les cadres sont le fruit de l'idéologie managériale. La consigne d'être disponible de façon constante par l'organisation est déduite par les cadres. Cette idéologie amoindrit les problématiques liées à la connexion permanente aux outils (Felio, 2016) et enferme le cadre dans une « soumission librement consentie » (Carayol et al., 2016, p. 50).

2.2. Conséquences liées à l'usage intensif des TIC

Les facteurs énoncés peuvent mener à des risques psychosociaux mais aussi à des conséquences psychiques plus lourdes sur la santé des utilisateurs de TIC en milieu professionnel, ce qu'on appelle aussi les troubles psychosociaux. Ce point aborde certaines de ces conséquences pouvant spécifiquement toucher les cadres, en nous limitant à définir ceux qui dans la littérature sont le plus souvent associés à l'usage intensif des TIC.

2.2.1 Dégradation des relations au travail

Dans une étude, Cindy Felio a mis en évidence le lien entre la propension des usages numériques au travail et la détérioration des relations interpersonnelles et la baisse du soutien

social (Carayol et al., 2016). Par ailleurs, le changement des normes de communication liées à la mise en forme des messages apparaît également et l'utilisation de la messagerie électronique pour communiquer suscite des interrogations relatives aux rapports sociaux au travail (Laborde, 2017). Il est observé que la violence numérique est aujourd'hui banalisée. Dans le cadre du programme de recherche CIVILINUM (2016-2019) piloté par Carayol et Laborde, il semble que les changements des règles communicationnelles n'impliquent plus uniquement les échanges avec les personnes externes aux organisations, ils concernent également la communication entre les collaborateurs d'une même organisation. Près de trente-et-un pourcents des participants de l'enquête menée dans ce programme expriment être irrités par les transferts de courriels sans consigne ou explication, près de trente pourcents par l'absence de réponse à leurs mails, et enfin un peu plus de vingt-sept pourcents par les mails impolis ou agressifs. Le contenu des courriels peut de la sorte avoir un effet négatif sur les émotions et ainsi créer « du stress, de l'irritation, de la peur, la colère ou contrariété » (Prost et Zouinar, 2015, p. 3).

Dans une enquête de 2015³, quarante-deux pourcents des salariés français évoquent le fait de subir des incivilités au travail. Ces incivilités sont définies comme « un comportement qui transgresse les normes et règles implicites de vie en communauté » (Laborde, 2017, p. 99). L'usage inapproprié des outils numériques (tel que les abus de sollicitations) peuvent accroître les incivilités mais aussi en développer de nouvelles formes (Laborde, 2017).

2.2.2 Perméabilité de la limite séparant la vie privée et la vie professionnelle

Les tâches de la vie privée et celles de la vie professionnelle se succèdent de manière simultanée. Il est tout aussi possible de traiter ses mails depuis son domicile que d'effectuer des tâches liées à la vie privée directement sur le lieu de travail (Pham Ngoc, 2017).

De plus, pour les cadres notamment, le fait de ressentir l'obligation d'être joignable perpétuellement provoque un estompement de la frontière entre vie privée et vie professionnelle (Popma, 2013). Dans le but de ne plus subir les atteintes du travail et recouvrer un certain équilibre de vie, la sphère privée était auparavant appréciée comme une sorte de rempart derrière lequel il était possible de se retrancher. Toutefois, le développement du travail nomade permis par les TIC mobiles favorise le fait de décharger l'excès de l'activité professionnelle dans la sphère privée, ce qui occasionne une ingérence du travail

³ Enquête Eléas 2014 et 2015, sur les incivilités au travail réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population salariée française métropolitaine (n=1000).

dans cette sphère. Cette problématique entraîne le fait que les salariés ressentent le besoin de s'expliquer auprès de leur proche en cas de connexion et auprès de leur organisation en cas de déconnexion (Bobollier-Chaumon, 2017). Cet empiètement de la sphère privée réduit en effet les possibilités de se déconnecter voire de prendre du repos (Popma, 2013).

2.2.3 Stress et technostress

Le stress est défini par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail comme le « déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

Le stress est un phénomène subjectif et les mêmes facteurs ne produisent pas nécessairement les mêmes effets chez tous les sujets. Pour certains, le contexte organisationnel influence la perception du stress (Codo, 2013).

Il peut être provoqué par le sentiment d'urgence et l'attente des interlocuteurs d'obtenir une réponse le plus rapidement aux courriels, ce qui implique pour les travailleurs d'être réactifs à tout moment (Boudokhane-Lima et Felio, 2015).

Le terme technostress apparaît en 1984 (Brod, 1984, cité dans Laniray, 2020), il vise l'anxiété provoquée par l'utilisation de TIC. Il est décrit comme « tout effet négatif sur l'attitude, les opinions, le comportement ou la physiologie corporelle directement ou indirectement provoqué par la technologie » (Weil et Rosen, 1998, cité dans Popma, 2013, pp. 11-12). Les avantages qu'offrent les *smartphones* à un travailleur de contacter une personne quand il le souhaite peuvent aussi provoquer le fait de se voir imposer une obligation d'être disponible en permanence. Ceci peut devenir une source significative de charge psychosociale liée au travail (Popma, 2013).

Un courant de recherche s'efforce d'établir que la messagerie électronique contribue au développement des facteurs de stress énoncés tels que le sentiment de surcharge, le sentiment d'urgence et le sentiment de pression (de la Rupelle et al., 2014).

D'après plusieurs études, l'interruption régulière des tâches et la difficulté d'allier vie professionnelle et vie privée sont les deux facteurs de stress les plus importants pour les cadres. Ils sont en lien avec l'usage des TIC et de la messagerie électronique (Laborde, 2017 et Venin, 2015). L'information peut effectivement entraîner des angoisses et la messagerie électronique est une présence oppressante et accablante (Sauvajol-Rialland, 2014).

Selon Carayol (2016), le technostress a été mis en lien avec différents facteurs de risques pouvant s'additionner et renforcer leurs effets les uns avec les autres :

- l'infobésité entraînant une obligation de travailler plus et plus longtemps ;
- la joignabilité permanente entraînant la perméabilité des sphères de la vie (privée et professionnelle) du fait de « l'effet invasif » des TIC ;
- la difficulté d'utilisation de technologies plus complexes qui demandent de tenir ses compétences à jour créant de l'incertitude et de la crainte d'être vite dépassé ;
- l'insécurité ressentie à la suite de la crainte de perdre son travail à cause de la numérisation dans les organisations et les restructurations en découlant (Carayol, 2016).

Globalement, différentes études vont dans la même direction et concluent au fait que le technostress accentue le stress lié au travail (Hung 2011 cité dans Popma, 2013). « Parmi les raisons avancées figurent non seulement la surcharge technologique, mais aussi une intensification générale du travail : les nouvelles technologies renforcent la pression liée au travail (par une optimisation des processus de travail) et les possibilités de récupération se font plus rares car la technologie s'impose de plus en plus à l'utilisateur (technoinvasion) » (Popma, 2013, p. 13). Les conséquences du technostress ressemblent à celles du stress lié au travail et peuvent engendrer : « fatigue chronique, apathie, tensions musculaires et autres douleurs physiques, troubles de la concentration, troubles de l'humeur et burnout » (Popma, 2013, p. 13). Plus spécifiquement, en cas d'infobésité favorisée par l'usage des TIC, le technostress peut conduire à des conséquences neurologiques. Celles-ci sont reprises au sein de la dénomination *Attention Deficit Trait*. Elles sont caractérisées par des difficultés d'organisation, de gestion du temps et des priorités (Popma, 2013).

2.2.4 Burn-out

Le *burn-out* est fréquemment abordé comme une forme de dépression causée par le surcroît de travail ou la pression de demandes excessives. L'expression reflétant le mieux le terme *burn-out* est « épuisement professionnel » (Chabot, 2013, cité dans Picart et al., 2019). « Il s'agit d'un épuisement physique, émotif et mental au travail, caractérisé par un sentiment d'impuissance, une vision négative de soi et des autres, duquel découle une impression d'échec, d'insatisfaction. » (Picart et al., 2019, p. 261).

La cause de l'épuisement professionnel se trouve surtout dans le déséquilibre qui peut exister entre l'investissement du travailleur, les efforts fournis pour effectuer son travail

convenablement et les moyens de parvenir à l'objectif établi. Des circonstances sur lesquelles le travailleur n'a pas de contrôle peuvent faire obstacle à la réalisation de son travail (Munezero, 2015, Jauréguiberry, 2019).

C'est l'usage imprudent des TIC qui provoquent le burn-out et non les TIC elles-mêmes (Jauréguiberry, 2019). Les possibilités qu'offrent les TIC mobiles rendent plus compliquée la déconnexion de la sphère professionnelle, ce qui entraîne du « surmenage chronique et de l'épuisement » (Popma, 2013, p. 17). De plus, il est connu aujourd'hui que « l'épuisement chronique et/ou sévère peut s'accompagner de divers problèmes de santé tels que : affaiblissement des mécanismes de défense, troubles de l'humeur, risque accru d'affections cardiaques et troubles neurologiques. » (Popma, 2013, p. 17).

Une surcharge de travail, accentuée par les TIC, peut donner lieu à un épisode de burn-out. En effet, les ressources individuelles ne permettent parfois plus d'y faire face. Les excès de sollicitations peuvent conduire les cadres à adopter des comportements inadaptés au travail, et ils perdent pied. Dans une étude, les cadres ont fait part du lien entre l'apparition de l'épuisement professionnel et l'usage intensif des TIC. La déconnexion peut alors apporter une solution (Felio, 2015).

2.2.5 Addiction aux TIC

L'urgence se généralise dans le cadre du travail et s'additionne à un engagement professionnel marqué. L'immédiateté des échanges étant rendue possible, les TIC mobiles peuvent mener les travailleurs à satisfaire leur envie d'ubiquité⁴. Il peut apparaître des phénomènes d'addiction aux TIC causant des comportements de consultation compulsive de l'actualité de leur réseau médiatique (Felio, 2011).

On parle aussi de « *techno-dépendance* » caractérisée par :

- un « usage compulsif » (Popma, 2013, p. 13) ;
- une incapacité de mettre fin à l'activité dommageable ;
- un état de manque à la suite de l'arrêt de l'utilisation ;
- une « intolérance croissante » (Popma, 2013, p. 13) ;
- un risque important de rechute (Popma, 2013).

Plusieurs études évoquent que la « *techno-dépendance* » découle d'une utilisation intense des technologies mobiles. Celle-ci peut réellement impacter la santé (Popma, 2013).

⁴ Il s'agit de « la capacité d'être présent en plusieurs lieux simultanément » (Silva et Ben Ali, 2010, p. 351).

Chapitre 3 : Régulation de l'usage des TIC en vue de prévenir les risques psychosociaux

Nous voyons que les outils numériques redessinent les pratiques professionnelles. À la suite de ces constatations et des effets négatifs que peuvent provoquer l'usage des TIC, il semble opportun pour les organisations de s'interroger sur les pratiques qu'elles peuvent mettre en place pour accompagner les grands changements provoqués par les nouvelles technologies et prévenir les risques psychosociaux liés à l'usage intensif des TIC.

3.1. Régulation de l'usage des TIC : solutions internes des organisations et DRH

Selon un audit sur la prévention des incivilités numériques réalisé dans le cadre du programme de recherche CIVILINUM (2016-2019) piloté par Carayol et Laborde, le courriel est considéré comme un outil dont on ne pourrait plus se priver. La majorité des salariés questionnés dans le cadre de cet audit considère que l'usage excessif de la messagerie électronique est provoqué par le manque d'encadrement des pratiques. Toutefois, aucun ne conçoit de remplacer complètement cet outil. Ce manque d'encadrement autour des pratiques des échanges numériques contribue à la surcharge cognitive. Les données récoltées dans le cadre de l'audit démontrent que des risques certains sont liés à l'utilisation de la messagerie dans les organisations (Laborde, 2017).

De nombreuses organisations n'agissent pas afin de réguler l'usage des courriels, toutefois certaines initient des pratiques afin de trouver des solutions au problème de connexion permanente des cadres (Boudokhane-Lima et Felio, 2015).

Par ailleurs, les DRH formulent, en parallèle, des recommandations sur base de leur propre vision de la régulation des TIC.

3.1.1 Initiatives des organisations dans la lutte contre la surcharge informationnelle

a) Solutions organisationnelles

Plusieurs pratiques de régulation ont déjà été mises en place pour lutter contre l'hyperconnexion et la surcharge informationnelle (Prost et Zouinar, 2015) :

- *quiet time* et « arrêt de l'utilisation de la messagerie électronique durant une courte durée » : les utilisateurs se voient octroyer des périodes de quelques heures sans interruptions. Les pratiques de déconnexion qui consistent à ne pas utiliser d'outils technologiques mobiles ou encore d'applications pendant des moyennes ou longues

durées paraissent devenir un nouveau mode d'utilisation. Les pratiques de déconnexion permettent de se réapproprier ces outils numériques (Prost et Zouinar, 2015) ;

- *Email Service agreement* : les employés disposent via cette initiative d'un délai de 24 heures par exemple pour répondre aux courriels. Cette règle permet d'amoindrir l'immédiateté des échanges ;
- les journées sans email : une pratique met en œuvre le fait de ne pas utiliser l'email le vendredi. Dans le but de freiner l'usage intensif de la messagerie électronique, des organisations souhaitent de cette manière inciter le recours à des communications par téléphone ou en présence directe de l'interlocuteur et diminuer le volume des courriels. Cette pratique comporte cependant des limites, notamment une surcharge de travail provoquée par un volume d'information encore plus conséquent à traiter le lundi (Boudokhane-Lima et Felio, 2015, Prost et Zouinar, 2015) ;
- « blocage des e-mails en heures non ouvrables » : la notion de déconnexion au TIC s'étend dans la sphère professionnelle. Dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), une autre initiative est de couper la messagerie électronique « en heures non ouvrables » (les soirs, week-ends et jours fériés). Elle a été expérimentée dans une entreprise de télécommunications française. Par cette mesure, le souhait est de préserver la santé de leurs employés en unifiant les usages de la messagerie électronique par la mise à disposition d'un module de blocage des courriels (Prost et Zouinar, 2015).

Selon Prost et Zouinar (2015), encore peu d'études ont été menées pour connaître l'effectivité de ces initiatives. Cependant, nous pouvons évoquer celles-ci :

- Un projet pilote a été mené aux Etats-Unis et permet d'avoir un retour relatif sur certaines initiatives mises en place dans les organisations. Trois cents individus ont participé à cette étude (Spira et Burke, 2009 cités dans Prost et Zouinar, 2015).

Le *quiet time* est considéré comme une pratique positive par la moitié des participants.

L'*Email Service agreement* qui a pourtant comme objectif d'alléger le sentiment de devoir répondre immédiatement aux courriels, subit une mauvaise interprétation par les salariés au terme de l'étude et induit le fait de toujours

devoir répondre le plus vite possible aux emails, surtout ceux de la hiérarchie. Cette initiative n'a donc pas rencontré de succès auprès des participants.

Les journées sans email rencontrent un succès mitigé : les résultats diffèrent en fonction des activités des types de salariés. Un peu moins d'un tiers des participants a jugé cette initiative « efficace » mais la plupart détermine ne pas y voir de conséquence positive. Certains participants mettent en avant les limites de cette pratique. En effet, le volume de travail accumulé lors de la journée sans emails augmente fortement celui de la journée de travail qui suit car les courriels n'ont pas pu être traités.

- Une autre étude, avec treize participants, a permis d'examiner les effets de l'arrêt de l'utilisation de la messagerie électronique durant une courte durée (Mark et al., 2011 cités dans Prost et Zouinar, 2015). Ceux-ci ont reçu l'ordre de ne pas utiliser leur boîte mail durant une période de cinq jours sur une semaine au total. Les conséquences retenues sont :

- des tâches moins fragmentées et un temps plus important y consacré ;
- plus de concentration ;
- un niveau de stress moindre ;
- une meilleure maîtrise du rythme de travail.

Toutefois, ce type de pratique ne peut perdurer à long terme car la messagerie est aujourd'hui nécessaire afin de réaliser de multiples activités liées au travail et de ne pas donner le sentiment aux salariés de se sentir isolés ou privés de certaines informations importantes.

- Une étude exploratoire a été menée en 2013 afin d'analyser les conséquences de l'initiative de blocage d'e-mails en heures non ouvrables. Celle-ci a démontré que les cadres ont un avis assez divisé par rapport à cette mesure, la moitié des participants y sont favorables et l'autre moitié n'a pas détecté une incidence positive.

Il résulte de l'étude que :

- certaines réalités du métier des cadres permettent difficilement la possibilité de se déconnecter en heures non ouvrables. L'absence de déconnexion leur permet notamment de réguler leurs activités ;
- l'injonction tacite ou explicite à se connecter pour les cadres montre qu'afin de voir une mesure de déconnexion rencontrer un franc succès, il

est primordial que les managers soient disposés à changer leur manière de communiquer ;

- les cadres accordent une grande importance à la liberté d'organiser leur temps de travail, à leur autonomie et craignent que ces dispositifs aient pour objectif de les surveiller. De plus, ils se voient obligés de se tenir disponibles et réactifs afin d'être « considérés » par la hiérarchie ;
- l'initiative doit être adoptée collectivement à long terme et admise au sein de l'organisation. L'établissement d'un « droit à la déconnexion » semblerait être un moyen pour remplir ces conditions. Toutefois, si celui-ci est imposé, cela pourrait entraîner une faible adhésion des cadres vu leur attachement à la liberté et l'autonomie.

Des études empiriques démontrent que dans le cadre des organisations, les utilisateurs des TIC sont plus favorables à des règles négociées et adaptées qu'à des pratiques strictes imposées directement par la hiérarchie.

Ce type d'initiative pourrait toutefois être employé pour sensibiliser à l'usage problématique des TIC conduisant à la surcharge informationnelle et la surconnexion. Le but serait de mettre en œuvre le module de blocage durant une période donnée afin d'éduquer aux bonnes pratiques et à un bon usage de la messagerie électronique.

b) Solutions techniques

Selon Sauvajol-Rialland (2014), afin de glisser vers une meilleure gestion de l'information, des solutions techniques existent telles que :

- Le web sémantique : des robots autonomes permettent de filtrer de manière intelligente des données. En plus de filtrer les informations, ils permettent de s'ajuster à des options, des langues, etc. Les données sont hiérarchisées, interagissent entre elles et les sources sont clairement déterminées.
- La curation de contenu définie par Marc Rougier, fondateur de Scoop.it France, comme « la conjonction de trois axes qui consiste à sélectionner, organiser ou éditer puis partager de contenu existant ». Les informations pertinentes sont collectées par le curateur dans le but de prélever uniquement ce qui est « consommable », de les examiner, de les mettre en liens avec d'autres informations et enfin de les archiver.
- Les métadonnées qui « sont des données sur les données » : elles trient intelligemment les informations et éliminent ce qui n'est pas pertinent.

- Les outils de *text-mining* permettant de relever dans des textes numériques les principales tendances et classifiant les thèmes y figurant via l'examen du contenu du texte, l'identification de mots et phrases et la sélection de certaines informations.

c) Charte de bonne pratique relative à l'usage des TIC

L'élaboration d'une charte des usages des TIC peut être une solution pour prévenir aux effets nocifs des usages excessifs de la messagerie électronique. Initiative courante et déjà mise en œuvre par des organisations, ces chartes n'imposent pas, pour la plupart, par des règles strictes et ont par conséquent connu des résultats peu concluants. Le flux des « pourriels » qui surchargent les messageries électroniques n'arrive pas à être contenu malgré l'apparition d'une charte au sein d'une organisation. L'échec de cette charte découle en partie du fait du manque d'engagement pour appliquer les bonnes pratiques qui y sont édictées mais également du fait que l'analyse sur les usages de la messagerie ne va pas assez loin. L'expansion des TIC mobiles, notamment le smartphone, accroît le risque de l'ingérence de l'activité professionnelle dans la sphère privée et mérite qu'on s'y intéresse de près. En effet, dans l'étude de Carayole et al. (2013, cités dans Prost et Zouinar, 2015), trois quarts des cadres interrogés admettent consulter et traiter leurs mails professionnels en dehors du temps de travail (Prost et Zouinar, 2015). Vu les risques probables évoqués *supra*, il est recommandé d'employer des mesures précises afin de réguler leur utilisation de manière satisfaisante (Klein et Ratier, 2012).

Le groupe M3 France a instauré la « Charte des Relations de Travail » en 2011 qui comporte des conseils évoquant le thème de l'usage des outils numériques, notamment :

- « savoir dire « Non » pour conserver des horaires de travail raisonnables » ;
- « ne pas succomber aux facilités des NTIC et savoir se déconnecter » ;
- « les sollicitations le weekend, le soir et durant les congés doivent relever de l'exceptionnel » (Plesse, 2011, cité dans Boudokhane-Lima et Felio, 2015, p. 142).

Ce type de charte peut être également mal perçu par les travailleurs. En effet, malgré son objectif de prévention des dérives liées à l'usage excessif des TIC, elle déresponsabilise l'employeur face à ces risques et fait reposer ces bonnes pratiques sur le bon vouloir des travailleurs (Boudokhane-Lima et Felio, 2015).

3.1.2 Procédés de régulation proposés par les DRH

Une enquête (Spira et Burke, 2009, cités par Boudokhane-Lima et Felio, 2015) met en évidence que les solutions techniques de filtrage et de gestion du courriel ne paraissent pas efficaces afin de faire face à l'affluence de courriels. La vision des DRH est ambiguë, selon eux, l'hyperconnexion est « inhérente aux responsabilités » (Carayol et al., 2016, p. 49) et est considérée comme volontaire de la part des cadres. Cela leur permet de gérer librement leur travail et leurs priorités. Les DRH estiment que les organisations n'imposent pas l'hyperconnexion mais il existe toutefois une obligation d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés (Carayol et al., 2016). Nous distinguons les solutions proposées par les DRH car leur vision se différencie de celle des organisations, qui mettent en place des pratiques techniques en vue de réguler l'usage des TIC. En effet, selon Boudokhane-Lima et Felio (2015), les DRH favorisent, notamment, une reconsidération des pratiques inhérentes à la boîte mail, particulièrement :

- Des actions de sensibilisation et de recommandation permettant l'optimisation des pratiques : par exemple, les directeurs de ressources humaines sont pour la mise en place de « commandements » comme le fait de ne pas envoyer de mails de manière excessive, de privilégier la communication par téléphone, d'éviter la surcharge des boîtes mails en déterminant les bons destinataires et en évitant de mettre en copie si cela ne s'avère pas nécessaire (Boudokhane-Lima et Felio, 2015).
- L'éducation aux usages/formations : il est soutenu par les professionnels RH de mettre au point des règles « collectives » qui décrivent les bons comportements à suivre afin d'utiliser les outils correctement (Boudokhane-Lima et Felio, 2015). La formation « apprend aux participants à utiliser les outils, sélectionner le média le plus pertinent, activer et associer plusieurs médias - média mix -, communiquer avec efficacité, favoriser une gestion du temps efficace et une meilleure organisation personnelle, découvrir tous les avantages du travail collaboratif... » (Sauvajol-Rialland, 2014, p. 117). L'objectif de celle-ci étant à terme de maîtriser la surcharge d'information.
- L'aide à la déconnexion : des alertes automatiques en cas de connexion à la boîte mail en heures non ouvrables sembleraient être bénéfiques pour les cadres. Cela mènerait à une prise de conscience de la surconnexion et de la nécessité de se déconnecter (Prost et Zouinar, 2015).

Selon le point de vue des DRH, la régulation de l'usage des TIC ne doit pas être une obligation, la formation aux bons usages doit être privilégiée et le choix doit être laissé à tout un chacun (Boudokhane-Lima et Felio, 2015). Les DRH considèrent qu'il existe un « aspect individuel » dans l'usage des TIC pour lequel, les organisations sont dans l'incapacité de gérer (Carayol et al., 2016, p.52). Le salarié, une fois qu'il est bien informé, doit pouvoir s'autodiscipliner et s'autoréguler. La vision de la majorité des DRH traduit une « forme de déresponsabilisation » (Carayol et al., 2016, p. 52) de l'organisation, ce qui isole le salarié dans la gestion des bonnes pratiques d'usage des TIC (Boudokhane-Lima et Felio, 2015).

3.2. Recours à des intervenants externes aux organisations

Des experts en matière de santé au travail ou encore des consultants en management offrent des procédés visant à analyser et révéler les problèmes que subissent les travailleurs et les efforts qu'ils doivent mettre en œuvre afin d'y faire face. Les travailleurs sont dès lors invités à s'exprimer sur leur expérience liée à la connexion et aux stratégies qu'ils adoptent pour remédier aux effets négatifs. Ces procédés ont un objectif de « médiation sociale des usages professionnels des TIC ». D'autres procédés proposent des séjours de sevrage des outils numériques, des formations aidant à la prise de conscience des effets négatifs du digital tels que la connexion excessive ou l'empiètement du numérique dans la vie privée. Il n'existe cependant pas de retour sur l'efficacité de ces procédés, qui tentent de pallier à ce dont les professionnels RH ne parviennent pas à mettre en place (Boudokhane-Lime et Felio, 2015).

3.3. Adhésion des cadres et stratégies individuelles

En réponse à l'hyperconnexion aux TIC qui engendre des risques psychosociaux, un besoin de déconnexion aux TIC est apparu (Hassani, 2019).

Des stratégies d'auto-régulation émergent chez les cadres via (1) des « comportement de filtrage » permettant de garder la main sur son emploi du temps et de prioriser ses tâches et (2) de la « préservation » ayant pour but de maîtriser sa connexion et la faire coïncider avec l'organisation établie entre vie professionnelle et vie privée. Cette autodiscipline permet de relativiser ses propres usages des TIC et les adapter si nécessaire (Boudokhane-Lime et Felio, 2015). Nous pouvons notamment citer :

➤ Déconnexion automatique

Ces déconnexions résultent de cas extrêmes. Effectivement, les individus réagissent afin de tenter « d'échapper à une sorte d'overdose de connexion et de communication »

(Jauréguiberry, 2019). Le besoin de déconnexion et l'élimination de l'usage de TIC lors d'un *burn-out* en est l'exemple, il s'agit d'une stratégie de défense afin de « survivre ».

➤ Déconnexion volontaire

Volonté individuelle de se déconnecter partiellement et temporairement des TIC. Dans le cadre de la déconnexion volontaire, « les travailleurs semblent vouloir réagir :

- à un sentiment de saturation informationnelle ;
- à l'accélération des échanges dématérialisés ;
- à une déshumanisation des relations ;
- ainsi qu'à l'injonction permanente à l'utilisation des dispositifs info-communicationnels numériques émanant de leur employeur ou des outils numériques eux-mêmes (sms, réseaux sociaux, newsletters, notifications, etc.)» (Hassani, 2019, pp. 95-96).

Selon Prost et Zouinar (2015), la déconnexion volontaire résulte d'une réponse de la part des cadres en vue de résister à l'urgence, de prendre conscience du danger de la connexion permanente et d'une volonté de se protéger. Il s'agit d'une préservation en vue de maîtriser l'utilisation des TIC.

Plus spécifiquement, selon Prost et Zouinar (2015), certains cadres pratiquent des stratégies de déconnexion aux TIC. Deux stratégies peuvent être mises en avant pour les cadres dont la séparation entre vie privée et vie professionnelle est mince, ils recourent :

- à une « hyperconnexion maîtrisée », l'invasion de la sphère privée dans sphère professionnelle sont déterminées comme « légitimes » et elle est compensée par l'usage du télétravail en « débordement » dans chaque sphère ;
- ou au « cloisonnement équipé » (Chaulet et Datchary, 2014, cités dans Prost et Zouinar, 2015) qui sépare le plus possible les deux sphères et les TIC qui y sont liées.

Toutefois, une partie des cadres réfute la pratique de blocage de mails en dehors des heures non ouvrables ayant été mise en place durant l'étude exploratoire, considérant qu'il s'agit d'un « frein à leur organisation personnelle et professionnelle » et que cela ne répond pas à la « réalité de leur travail ». Ils perçoivent le module de blocage des mails comme une « atteinte à leur liberté d'organisation » de leur temps de travail et redoutent le fait que cela entraîne une surveillance encore plus accrue (Prost et Zouinar, 2015). En effet, comme déjà vu, il est accordé une grande valeur à l'autonomie par les cadres (Bobollier-Chaumon, 2011).

Conclusion

Les TIC se propagent et leur évolution s'amplifie dans les organisations mais également dans toutes les sphères de la vie au niveau individuel. Les NTIC offrent de nombreux avantages en termes de moyens de communication et de nouvelles fonctionnalités (Laniray, 2020). Face à la concurrence, à la révolution numérique et à la mondialisation, les organisations se voient dans l'obligation de s'adapter. De ce fait, elles répercutent cette pression sur les travailleurs (Saunders, 2016).

Les TIC prennent donc une place importante et sont devenues indispensables dans les organisations. Mais nous l'avons vu, leur usage est toutefois porteur d'effets négatifs sur les travailleurs (Jauréguiberry, 2019). Au-delà de l'hyperconnexion induite par les TIC mobiles, l'usage intensif des TIC, dont la messagerie électronique, peut entraîner une surcharge informationnelle, une intensification de la cadence de travail et une mise à disposition permanente pour les cadres. Ces facteurs de risques peuvent notamment conduire à des troubles psychosociaux psychiques. Les cadres, étant les salariés les plus outillés en TIC mobiles sont les premiers à subir ces effets négatifs. Il semble opportun que les organisations agissent afin d'encadrer l'usage des TIC tant dans le but de veiller au bien-être de ses travailleurs que dans le but de veiller à la performance de ceux-ci (Jauréguiberry, 2010).

Grâce à ce mémoire, nous avons donc tenté d'énoncer les impacts positifs et négatifs des TIC et de leur usage. Nous avons également évoqué les pratiques initiées par les organisations pour réguler l'usage des TIC, les pratiques proposées par les DRH ainsi que celles appliquées par les cadres.

Enfin, certaines études et expériences de mise en place de pratiques de régulation des TIC et notamment de déconnexion à la messagerie électronique au sein des organisations montrent des résultats mitigés en termes d'adhésion des cadres à ces mesures. Certains y voient un aspect favorable et leur permet de prendre conscience de l'hyperconnexion aux TIC, alors que d'autres y perçoivent une barrière à leur organisation de travail et à leur autonomie (Prost et Zouinar, 2015) qui sont chères à leurs yeux (Carayol et al., 2016). Il semble que les cadres privilégient des pratiques sur mesure et adaptées aux réalités de leur travail. D'ailleurs, une majorité des pratiques de déconnexion restent aujourd'hui individuelles (Folio, 2015).

Bibliographie

Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, Stress en psychosocial risk, [En ligne], <http://www.osha.europa.eu/fr/topics/stress> (consulté le 23 juin 2020).

Associations Bruxelloise pour le bien-être au travail (2014), « La boîte à outils pour le Bien-Être au travail dans le secteur non-marchand, Fiche 6. Les risques psychosociaux au travail », Site de l'Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail, 2014 [en ligne], <http://www.abbet.be/Fiche-6-Les-aspects-psychosociaux> (consulté le 16 juin 2020).

Besseyre des Horts, C. & Isaac, H. (2006), « L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise », *Revue française de gestion*, n°168-169, pp. 243-263.

Bobillier-Chaumon. M-E. (2011), « L'impact des Technologies de communication sur le métier de cadre », », Site de Archive ouverte en Sciences de l'Homme et de la Société, [En ligne], <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01561825/document> (consulté le 2 août 2020).

Bobillier-Chaumon, M-E. et Sarnin, P. (2012), *Manuel de psychologie du travail et des organisations : Les enjeux psychologiques du travail*. Bruxelles : De Boeck.

Bobillier Chaumon, M-E., Cuvillier, B., Sarnin, P., Bekkadj, S. (2015), « Pour un usage responsable des TIC. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres. Guide de réflexion. », Site de Archive ouverte en Sciences de l'Homme et de la Société, [En ligne], <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01429063/document> (consulté le 2 août 2020).

Bobollier- Chaumon, M-E. (2017), « Du rôle des TIC dans la transformation digitale de l'activité et sur la santé au travail », *Revue des conditions de travail*, n°06, pp. 16-24, [En ligne], <https://www.anact.fr/node/11813/> (consulté le 30 juin 2020).

Bobillier Chaumon, M-E., Cuvillier, B., Sarnin, P., Vacherand-Rvel, J. (2017), « Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres : quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé ? », *Pratiques psychologiques*, [En ligne], (consulté le 3 juin 2020).

Boudokhane-Lima, F. & Felio, C. (2015), « Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire », *Communication & Organisation*, 2015/2, 48, pp. 139-150.

Brillet, F., Sauviat, I. et Soufflet, E. (2017), « Chapitre 2. Les risques psychosociaux : définition, causes et manifestations » in Brillet, F. Sauviat I. et Soufflet E. (dir), Risques psychosociaux et qualité de vie au travail, Paris : Dunod, pp. 39-61.

Carayol, V., Soubiale, N., Felio C. et Boudokhane-Lima F. (2016), La laisse électronique : Les cadres débordés par les TIC, Pessahac : Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.

Chabin, M. (2014), « Infobésité et big data : ne pas confondre ! », Documentaliste-Sciences de l'Information, 2014/4, vol. 51, pp. 23.

Codo, S. (2013), « Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers. », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2013/2, 6, pp. 63-79, [En ligne], <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-2-page-63.htm#s2n1> (consulté le 09 juillet 2020).

de la Rupelle, G., Fray, A. et Kalika, M. (2014), « Messagerie électronique, facteur de stress dans le cadre de la relation managériale. », Revue de gestion des ressources humaines, 2014/1, 91, pp. 13-28.

Felio, C. (2011), Risques psychosociaux et TIC : discours des cadres, VIIème Colloque international EUTIC, Bruxelles.

Felio, C. (2014), « Le rapport aux TIC des cadres : réflexions sur l'usage de l'entretien biographique dans une perspective longitudinale », Études de communication, 43, 2, pp. 145-164.

Felio, C. (2015), Les stratégies de déconnexion des cadres équipés en TIC mobiles. Nouvelle revue de psychosociologie, 2015/1, 19, pp. 241-254.

Felio, C. (2016), « Par-delà les pratiques individuelles : l'idéologie managériale comme armature de l'autodiscipline des cadres équipés de tic. », Travailler, 2016/1, 35, pp. 191-212.

Guilbert, L. (2016). « Cadre et fonction d'encadrement » in Valléry, G., Bobillier-Chaumon, M-E., Brangier, E., Dubois, M., Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés - 2e édition, Paris : Dunod, pp. 67-70.

Hassani, N. (2019), « Hyperconnexion des Community Managers : injonction ou propension ? », Communication & Organisation, 2019/2, 56, pp. 93-107.

Isaac, H., Campoy, E. & Kalika, M. (2007), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. », *Management & Avenir*, 2007/03, 13, pp. 149-168.

Jauréguiberry, F. (2010), « Pratiques soutenables des technologies de communication », *International Journal of Projectics*, 6, p. 107-120.

Jauréguiberry, F.(2014), « La déconnexion aux technologies de la communication », *Réseaux*, 2014/04, 186, p. 17-49.

Jauréguiberry, F. (2019), « Désir et pratiques de déconnexion. », *Hermès, La Revue*, 2019/2, 84, pp. 98-103.

Laborde, A. (2017), « Les risques liés aux usages internes du courrier électronique : quels enjeux pour la qualité de vie au travail ? », *Revue des conditions de travail*, n° 06, pp.90-101, [En ligne], <https://www.anact.fr/node/11805/> (consulté le 30 juin 2020).

Laniray, P. (2020), « V. Faut-il vraiment déconnecter ? Enjeux autour de la mise en œuvre du droit à la déconnexion », in *Dauphine Recherches en Management éd., L'état du management 2020*. Paris : La Découverte, pp. 51-59.

Costa, S. et Falantin, A. (2020), *Management des systèmes d'information*, 16^{ème} édition, Montreuil : Pearson.

Mériaux, O. et Rousseau, T. (2017), « Mieux travailler à l'ère du numérique : définir les enjeux et soutenir l'action », *Revue des conditions de travail*, n°6, pp. 6 - 13.

Munezero, B. (2015), *Les risques psychosociaux liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication : comment réguler l'usage professionnel des technologies de l'information et de la communication afin de prévenir les risques psychosociaux au travail ?*, Waterloo : Kluwer.

Papp, A. (2018), « L'infobésité, une épidémie à l'âge des nouvelles technologies de l'information et de la communication ? », *Regards croisés sur l'économie*, 2018/2, n°23, pp. 105-113.

Perein, J-P. (2011), « Définition de la gouvernance de l'information », Site de 3org.com, [En ligne], https://www.3org.com/news/gouvernance_de_linformation/definition-de-la-gouvernance-de-linformation/ (consulté le 18 juin 2020)

Pham Ngoc, A. (2017), « L'impact de l'utilisation des outils numériques sur la charge mentale des salariés », *Revue des conditions de travail*, n° 06, pp. 25 -33, [En ligne], <https://www.anact.fr/node/11812/> (consulté le 30 juin 2020).

Picart, L., Jaussaud, J. et Amann, B. (2019), « Au cœur des risques psychosociaux : facteurs organisationnels déterminants du Burnout des managers », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2019/5, 134, pp. 259-281.

Popma, J. (2013), *Technostress et autres revers du travail nomade*, Bruxelles : Etui.

Prost, M. et Zouinar, M. (2015), « De l'hyperconnexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails. », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, [En ligne], <http://journals.openedition.org/pistes/4454> (consulté le 30 mai 2020).

Saunder, L. (2016), « Chapitre 1. De la souffrance au bien-être au travail : Le bien-être au travail : un must et non un nice to have ! » in Coutanceau, R., Bennegadi, R. et Bornstein, S. (dir.), *Stress, burn-out, harcèlement moral : De la souffrance au travail au management qualitatif*, Paris : Dunod, pp. 1 - 17.

Sauvajol-Rialland, C. (2014), « Infobésité, gros risques et vrais remèdes. », *L'Expansion Management Review*, 2014/1, 152, pp. 110-118.

Silva, F. et Ben Ali, A. (2010), *Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail*. *Management & Avenir*, 2010/6, 36, pp. 340-365.

Venin, T. (2015), *Un monde meilleur ? Survivre dans la société numérique*, Paris : Desclée de Brouwer.

Vulbeau, A. (2015), « Contrepoint - L'infobésité et les risques de la surinformation. », *Informations sociales*, 2015/5, 191, pp. 35-35.

Partie II : Le droit à la déconnexion permet-il de répondre adéquatement à la prévention des risques psychosociaux liés à l'usage intensif des technologies de l'information et de la communication ?

Introduction	1
Chapitre 1 : Définitions et concepts.....	3
1.1. Les technologies de l'information et de la communication	3
1.2. Les risques psychosociaux.....	4
1.2.1 Définition.....	4
1.2.2 Les causes	4
Chapitre 2 : L'impact des technologies de l'information et de la communication.....	6
2.1. Evolution du numérique et des TIC	6
2.2. Facteurs de risques psychosociaux liés à l'usage des technologies de l'information et de la communication.....	6
2.3. Conséquences.....	8
Chapitre 3 : La prévention de la charge psychosociale via le droit à la déconnexion ...	14
3.1. La prévention de la charge psychosociale	14
3.2. Le précurseur français.....	14
3.3. En Belgique.....	15
3.3.1 Proposition de loi du CDH	15
3.3.2 Limites de la proposition de loi	16
3.3.3 Loi du 26 mars 2018 relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale	16
a) Exposé des motifs.....	17
b) Droit à la concertation	18
c) Avantages	19
3.3.4 Discussion sur l'effectivité du droit à la déconnexion à la belge	19
3.3.5 Pistes de réflexion.....	22
Conclusion	24
Bibliographie	

Introduction

Récemment, le débat s'est ouvert sur la « quatrième révolution industrielle », considérée comme une nouvelle ère dans laquelle notre société sera de plus en plus imprégnée de technologie, de réseaux numériques, de robotique, etc. Elle a un impact important sur notre protection sociale et sur la manière de travailler. De nombreuses règles et principes du droit social trouvent leurs fondements dans des relations industrielles traditionnelles, avec des modèles définissant qui est l'employeur, quelles sont les fonctions et quels sont les temps ou lieu de travail, etc.¹

Aujourd'hui, il est devenu presque impossible de travailler sans être connecté. L'accessibilité des travailleurs à la messagerie électronique et aux serveurs informatiques en dehors du temps de travail et de l'entreprise rend possible la flexibilité, l'autonomie et le nomadisme des travailleurs. Des dérives accompagnent cependant ces avantages : une disponibilité presque permanente, une hyperconnectivité, du stress, de l'irritation ou de l'insatisfaction².

La distance entre la vie privée et la vie professionnelle s'efface. Le travail ne s'effectue plus sans interruption durant la journée, il est entrecoupé et s'étale durant la journée, la soirée et le week-end. D'où la citation : « Le portable se met-il à gauche ou à droite de l'assiette³. » En effet, durant le week-end, il arrive de plus en plus régulièrement de donner suite aux courriels urgents reçus le vendredi à 19 heures. À l'affût, chaque notification reçue sur notre *smartphone* retient toute notre attention et nous fait réagir⁴.

Les dérives de l'utilisation intensive des outils numériques représentent des facteurs de risques psychosociaux. Les dangers qu'engendre l'hyperconnectivité ont été dénoncés et le besoin d'obtenir un droit à la déconnexion se dégage depuis quelques années⁵. En effet, beaucoup de travailleurs ne se déconnectent plus et on assiste notamment à une

¹ HENDRICKX, Franck et FLOHIMONT, Valérie, « De vierde industriële revolutie en de uitdagingen voor het sociaal recht : een overzicht », *R.D.S.-T.S.R.*, 1, 2019, p. 3.

² BOONEN, Nathalie, « Il y a une vie après le boulot, ou comment vivre déconnecté », *Cahiers de la documentation*, 2017/2, p. 40.

³ RAY, Jean-Emmanuel, « Vie professionnelle, vie personnelle et TIC », *Droit social*, 2010 cité par KEFER, Fabienne, « Le droit à la déconnexion : une réponse à l'un des défis de la transition numérique » in DE CORTE, Rogier, DE VOS Marc, HUMBLET, Patrick, KÉFER, Fabienne et VAN HOORDE Eva (Dir.), *De taal is gans het recht*, Malines : Kluwer, 2018, p. 372.

⁴ BOONEN, Nathalie, op.cit., p. 40.

⁵ LAMBERT, Charlotte, « Chapitre 15 - Risques et opportunités des nouvelles technologies pour le travailleur salarié » in JACQUEMIN, Hervé, et NIHOUL, Marc (Dir.), *Vulnérabilités et droits dans l'environnement numérique*, Bruxelles : Larcier, 2018, pp. 603 - 604.

recrudescence de *burn-out* qui sont provoqués par la pression presque permanente, facilitée par les TIC, qui pèse sur les travailleurs⁶.

Le législateur s'est alors saisi du problème et souhaite imposer un système de négociation afin de permettre aux entreprises de convenir des règles relatives à la déconnexion et répondre, dès que cela s'avère nécessaire et de la manière la plus adaptée, aux réalités du terrain et à l'évolution rapide des TIC⁷.

Ce paper postule que les technologies de l'information et de la communication ont des impacts sur le bien-être au travail. Il a pour but de décrire comment le législateur s'empare du problème afin d'en réguler l'usage et d'aborder l'effectivité du droit à la concertation sur la déconnexion et l'utilisation des moyens de communication digitaux.

Dans un premier chapitre, nous nous familiariserons avec les concepts importants de ce travail, entre autres les technologies de l'information et de la communication et les risques psychosociaux au regard de la discipline juridique. Dans un second temps, nous analyserons les sources des risques psychosociaux, les facteurs de risques liés aux NTIC⁸, ainsi que leurs conséquences. Enfin, dans le dernier chapitre, nous traiterons de la prévention de la charge psychosociale via le droit à la déconnexion. Il y sera notamment abordé l'exemple français en termes de droit à la déconnexion, la proposition de loi belge de 2016⁹ et ses limites, et enfin la loi du 26 mars 2018 relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale et l'analyse de son effectivité¹⁰.

⁶ CRUYSMANS, Edouard, « La loi au secours de l'hyperconnectivité : vers la consécration d'un droit à la "déconnexion" », *Auteurs & Media*, 2, 2017, p. 199.

⁷ Technologies de l'information et de la communication.

⁸ Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

⁹ Proposition de loi modifiant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de leur travail et le code pénal social, visant à créer un droit à la déconnexion, *Doc.Parl.*, Chambre, session 2016-2017, n°54-22030.

¹⁰ Loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale, *M.B.*, 26 mars 2018, p. 31620.

Chapitre 1 : Définitions et concepts

1.1. Les technologies de l'information et de la communication

Selon Munezero, il est assez compliqué de donner une définition précise des TIC. En effet, ceux-ci évoluent très rapidement. D'un point de vue juridique, il n'en existe pas de définition univoque¹¹.

Afin de planter le décor, on peut aborder la définition de ce concept émanant du dictionnaire Larousse comme « l'ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique¹². »

En effet, ils rassemblent des outils technologiques très variés, tels que « l'équipement informatique, les serveurs, le matériel informatique, la microélectronique, les télécommunications, les réseaux informatiques, le multimédia, les services informatiques, les logiciels, le commerce électronique, les médias électroniques, des réseaux filaires, des réseaux sans fil, des logiciels, des progiciels, etc. ¹³»

L'UNESCO propose une définition plus précise des TIC : « Ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des informations, notamment les ordinateurs, l'internet (sites Web, blogs et messagerie électronique), les technologies et appareils de diffusion en direct (radio, télévision et diffusion sur l'internet) et en différé (podcast, lecteurs audio et vidéo et supports d'enregistrement) et la téléphonie (fixe ou mobile, satellite, visioconférence, etc.)¹⁴ »

C'est à cette dernière définition qu'il conviendra de se rapporter lorsqu'il sera fait mention des TIC au sein de ce travail.

¹¹ MUNEZERO, Benita, *Les risques psychosociaux liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication : comment réguler l'usage professionnel des technologies de l'information et de la communication afin de prévenir les risques psychosociaux au travail*, ? Waterloo : Kluwer, 2015, p. 5.

¹² LAROUSSE, « Définition 'TIC' », Site du dictionnaire Larousse, 2020 [en ligne], <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/TIC/10910450> (consulté le 8 juillet 2020).

¹³ MUNEZERO, Benita, op.cit., p. 5.

¹⁴ INSTITUT STATISTIQUE DE L'UNESCO, « Glossaire : technologies de l'information et de la communication », Site de l'UNESCO, 2020 [en ligne], <http://uis.unesco.org/fr/glossary-term/technologies-de-linformation-et-de-la-communication-tic> (consulté le 7 juillet 2020).

1.2. Les risques psychosociaux

1.2.1 Définition

Le législateur belge définit les risques psychosociaux comme « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger¹⁵». L'exposé des motifs de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail¹⁶ indique d'ailleurs que les RPS sont complexes car leurs causes peuvent découler de plusieurs facteurs et que les « dangers se situent à plusieurs niveaux¹⁷».

1.2.2 Les causes

Selon Munezero, le facteur psychosocial est « neutre ». Il se transforme en fonction des situations, et peut en effet devenir un facteur de risque. Un facteur psychosocial est par exemple la charge de travail qui devient un facteur de risque lorsque celle-ci est considérée comme une surcharge de travail¹⁸.

La définition des RPS¹⁹ reprend dès lors cinq sources²⁰ pouvant entraîner un dommage psychique pouvant aussi s'accompagner d'un dommage physique :

- l'organisation du travail : la répartition des tâches entre les collaborateurs, les politiques générales mises en œuvre au sein des entreprises dont celles liées au bien-être au travail, l'autonomie des travailleurs, le style de management, etc. Cette source impacte les suivantes²¹ ;
- le contenu du travail : il concerne directement la tâche de travail et touche « à l'intensité (contraintes de rythme, de quantité, objectifs, polyvalence, nouvelles technologies, ...), aux exigences émotionnelles (relation au public, contact avec la

¹⁵ L'article I.1-4, 7° du Code du bien-être au travail, M.B., 2 juin 2017.

¹⁶ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, M.B., 18 septembre 1996.

¹⁷ Projet de loi complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, *Doc. Parl.*, Chambre, session 2013-2014, n° 533102/001, pp. 22 à 24.

¹⁸ MUNEZERO, Benita, op. cit., p. 11.

¹⁹ Risques psychosociaux.

²⁰ BRASSEUR, Paul, « Les risques psychosociaux et les nouvelles technologies : l'état du droit et les perspectives », *Orientations*, 11, 2018, pp. 3-4.

²¹ BRASSEUR, Paul, op. cit., p. 4.

souffrance, devoir cacher ses émotions, ...), à la charge mentale (liée entre autres à la difficulté de la tâche), à la charge physique, à la diversité dans le travail (variation de la tâche), au manque de précision dans le travail (ambiguïté du rôle), au changement dans les tâches (prévisibilité du travail, possibilité d'anticiper), à l'information sur la tâche, ...²² » ;

- les conditions de travail : elles visent les « modalités d'exécutions du contrat de travail ou de la relation de travail²³ » tels que l'horaire, la rémunération, le type de contrat, etc. Elles ont aussi trait à ce qui lie le salarié à l'employeur dont les formations, les possibilités d'évolution de carrière, etc. ;
- les conditions de vie au travail : cela recouvre l'environnement physique et les conditions matérielles mises à la disposition du travailleur, tels que les aménagements des lieux, le bruit, l'éclairage, les outils de travail, etc. ;
- les relations interpersonnelles au travail : elles concernent les rapports du travailleur avec ses collègues et sa hiérarchie.

Ces sources portent en elles un danger. Ce dernier est défini comme « la propriété intrinsèque ou la capacité d'un objet, d'une substance, d'un processus ou d'une situation d'avoir des conséquences néfastes ou de menacer la santé et la sécurité du (des) travailleur(s)²⁴ ». Comme nous le verrons plus loin, les employeurs sont uniquement tenus de prévenir les situations qui comportent un danger. Le ressenti subjectif d'un individu ne sera pas décisif pour apprécier la responsabilité de l'employeur car ce ressenti est propre à chaque individu. L'employeur ne peut donc être tenu de prévenir que des situations « anormales » vécues pour tout travailleur qui serait placé dans les mêmes circonstances. Seules ces circonstances doivent être retenues dans la politique de prévention²⁵.

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ Projet de loi complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, *Doc.Parl.*, Chambre., session 2013-2014, n°53-3102/001, p. 24.

Chapitre 2 : L'impact des technologies de l'information et de la communication

2.1. Evolution du numérique et des TIC

Aujourd'hui, le monde du travail semble évoluer à un rythme effréné et l'un des facteurs qui y contribue le plus est incontestablement la numérisation de la société. L'évolution opérée dans le cadre des nouvelles technologies a rendu possible, pour de nombreux secteurs et salariés, le fait de travailler « à tout moment et en tout lieu²⁶ ».

Le numérique apporte de nombreux avantages en termes de communication et d'opportunités, il bouleverse notre manière de communiquer avec les autres et nos vies de manière plus générale. Un des défis le plus actuel de la transition numérique résulte « des conséquences des technologies modernes de l'information et de la communication (TIC) sur les conditions de travail²⁷ ». En effet, de nombreux inconvénients découlent de la présence quasi-permanente du travail dans la sphère privée soutenue par les outils numériques²⁸.

2.2. Facteurs de risques psychosociaux liés à l'usage des technologies de l'information et de la communication

Selon la situation, les TIC peuvent soit n'avoir aucun impact négatif soit être des facteurs de risques psychosociaux. Il est toutefois exceptionnel que ces outils soient constitutifs de RPS de manière unique et directe, hormis les troubles musculosquelettiques et la fatigue visuelle due au travail sur écran²⁹. En effet, « les NTIC ne sont pas, en elles-mêmes, sources de risques ou d'opportunités³⁰ ». Les risques dépendent des « interactions entre l'usage des nouvelles technologies, les caractéristiques personnelles des travailleurs, l'organisation et les conditions de travail³¹ ».

²⁶ EUROFOUND AND THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, *Working anytime, anywhere : The effects on the world of work*, Geneva : Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, 2017 cité par REYNIERS, Kelly, « Een recht op deconnectie, of hoe omgaan met technostress », *R.D.S.-T.S.R.*, 2019, p. 93.

²⁷ KEFER, Fabienne, op. cit., 2018, p. 359.

²⁸ Ibid.

²⁹ MUNEZERO, Benita, op. cit., p. 16.

³⁰ LAMBERT, Charlotte, op. cit., p. 611.

³¹ Ibid.

Les NTIC peuvent accroître les risques psychosociaux, lorsque celles-ci ne tiennent pas compte des réalités du travailleur et qu'elles ne permettent notamment pas de marges de manœuvres. Selon Brasseur, il peut être soulevé les éléments suivants³² :

- Organisation du travail : la perte d'information liée au travail nomade, la fragmentation du travail, l'usage presque automatique de la messagerie électronique pour déterminer le travail au lieu des échanges en face à face, la non-intégration des travailleurs dans les prises de décision, etc.
- Contenu du travail : l'augmentation du rythme de travail à la suite de l'usage de la messagerie électronique et le volume important d'informations à traiter, les délais de réponses qui sont de plus en plus courts, les objectifs et échéances fixés sans concertation du salarié, etc.
- Conditions de travail : les TIC peuvent entraîner une modification des conditions de travail liée au télétravail et à la « désynchronisation du travail³³ ».
- Conditions de vie au travail : celles-ci peuvent être impactées « par le travail en ligne³⁴ », les aménagements ne sont en effet pas toujours adaptés pour réaliser son travail à domicile sauf si les mesures de prévention englobent le télétravail.
- Relations interpersonnelles : l'usage des NTIC génère une distance entre les collaborateurs et affecte la communication entre ceux-ci. « Cela se vérifie notamment par la perte du contact réel, des échanges de qualité moindre via les réseaux sociaux, la propagation plus facile de rumeurs, voire d'informations erronées, l'exigence d'une réponse rapide (et parfois bâclée), l'illusion d'une capacité multi-tâche, etc.³⁵ »

Selon Munezero, il peut être retenu cinq facteurs psychosociaux :

- L'infobésité : les échanges d'information augmentent et se diversifient au moyen des TIC, ce qui engendre un surplus d'informations. Ce dernier mènerait entre autres à du stress et à de la surcharge cognitive³⁶.
- L'intensification du rythme de travail : l'implémentation des TIC au sein de l'entreprise a parfois pour but d'augmenter le rythme de travail mais il est aussi constaté que les travailleurs s'imposent eux-mêmes une accélération de leur cadence

³² BRASSEUR, Paul, op. cit., pp. 4-5.

³³ BRASSEUR, Paul, op. cit., p. 5.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ MUNEZERO, Benita, op. cit., pp. 16-17.

de travail en raison de l'utilisation qu'ils font des outils numériques. La boîte mail a, d'ailleurs, tendance à dicter la cadence de ses utilisateurs à la suite des interpellations diverses auxquelles on se doit de répondre promptement. Ces effets négatifs engendrent des symptômes tels que « la fatigue, l'énervement, l'irritation, la décompensation et la perte de repères ³⁷ ».

- La surveillance constante : les TIC rendent possible la surveillance et le contrôle des tâches des employés via des progiciels, la géolocalisation, etc. Le contrôle et la diminution de l'autonomie qui en découle engendreraient du stress, des troubles musculosquelettiques, de la démotivation et de l'appauvrissement au niveau du contenu du travail chez les employés³⁸.
- La joignabilité permanente : les TIC permettent d'être joignable partout et tout le temps, elles mettent à mal le bien-être au travail. La connexion devient permanente. Les périodes de repos disparaissent et peuvent provoquer un conflit au niveau de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, l'addiction aux TIC, l'augmentation du temps consacré au travail et le *burn-out*³⁹.
- La complexité et les changements des NTIC : les TIC évoluent très rapidement et souvent plus vite que la capacité dont l'homme dispose pour s'y adapter, ce qui provoque la peur de perdre son emploi et de la surcharge de travail vu l'obligation à se former et à s'adapter aux NTIC⁴⁰ ».

2.3. Conséquences

L'usage de TIC et l'hyperconnectivité provoquent des conséquences néfastes « d'ordre psychosocial », le stress, la surcharge mentale et le *burn-out* qui découlent de l'augmentation du rythme de travail provoquée par « la culture de l'urgence⁴¹ ». Les conséquences retenues dans ce paper sont :

- Dégradation des relations sociales au travail

Les relations entre collègues sont aujourd'hui altérées. En effet, les échanges informels et personnalisés sont rares et la messagerie électronique accentue l'isolement et la distance entre les personnes.

³⁷ Ibid., p. 18.

³⁸ MUNEZERO, Benita, op. cit., pp. 19-20.

³⁹ Ibid., pp. 20-21.

⁴⁰ Ibid., pp. 22-23.

⁴¹ KEFER, Fabienne, op. cit., 2018, p.360.

Par ailleurs, les échanges par courriels ne sont pas forcément alternés et structurés comme une conversation orale en face à face. Les courriels peuvent aussi se croiser car les salariés ne peuvent pas savoir si leurs interlocuteurs ont reçu et lu leurs courriels. Mais, dès qu'il est envoyé, le courriel est estimé comme étant reçu, lu et traité. La responsabilité de la suite à donner à un email repose sur le destinataire.

En outre, les outils numériques permettent par exemple les réunions en vidéo-conférence mais celles-ci revêtent un caractère formel ce qui engendre moins de souplesse dans les échanges. Deux points de vue s'opposent à ce sujet : l'un estime que les échanges sont dégradés, l'autre considère que les outils numériques « augmentent les échanges entre collègues⁴² ». Selon Munezero, les deux visions sont correctes, les TIC, elles-mêmes, ne créent pas l'isolement. En revanche, le management favorise et accentue ce phénomène en tirant profit des TIC pour améliorer la productivité et en conservant une certaine pression et du contrôle sur les salariés⁴³.

Certains usages déplacés peuvent également nuire aux relations sociales au travail, nous pensons notamment à la « cyberintimidation » qui découle de l'usage de TIC en vue « d'harceler, menacer ou embarrasser une personne⁴⁴ ». Le cyberharcèlement au travail peut apparaître via la propagation de rumeurs ou de messages humiliants, la divulgation d'éléments de la vie privée de la personne, l'attribution de tâches trop lourdes à gérer, etc.⁴⁵

➤ La dépendance au bon fonctionnement des TIC

Le technostress, la surcharge de travail et le sentiment d'urgence peuvent être provoqués chez les travailleurs en cas de dysfonctionnement des outils numériques (par ex. les pannes, la lenteur, les difficultés liées aux connexions, etc.)⁴⁶

➤ L'effacement de la frontière entre temps de travail et hors-travail

La frontière est floue entre le temps de travail et le temps de loisir. D'ailleurs, la sixième enquête européenne sur les conditions de travail Eurofound montre que quarante-cinq pourcents des travailleurs européens travaillent pendant leur temps libre⁴⁷.

⁴² MUNEZERO, Benita, op. cit., p. 24.

⁴³ Ibid., pp. 23-24.

⁴⁴ Ibid., p. 24.

⁴⁵ Ibid., p. 25.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ DE GROOF, Sarah, *Arbeidstijd en vrije tijd in het arbeidsrecht. Een juridisch onderzoek naar de work-life balance*, Brugge : die Keure, 2017, p. 266 cité par Reyniers, Kelly, « Een recht op disconnectie, of hoe omgaan met technostress », R.D.S.-T.S.R., 2019, p. 96.

De plus, les tâches privées et professionnelles s'alternent aussi bien durant le temps de travail que durant le temps de repos. Il n'est pas rare de lire des emails privés pendant son temps de travail et inversement. La vie privée est de plus en plus impactée par ce phénomène⁴⁸. En raison de cette confusion, les travailleurs risquent, à force, de ne plus pouvoir récupérer suffisamment au niveau mental⁴⁹.

Il convient tout de même de nuancer que les TIC peuvent aussi permettre une meilleure conciliation entre vie privée et professionnelle car elles permettent des nouvelles formes d'organisation du travail (ex. le télétravail). Elles sont également de cette manière « source de bien-être⁵⁰ » si ces NFOT⁵¹ sont bien encadrées.

➤ Stress et technostress

D'un point de vue collectif, le stress est défini dans la CCT n° 72 du 30 mars 1999 concernant la gestion et la prévention du stress au travail. Il s'agit de « l'état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail.⁵² »

D'un point de vue plus individuel, le stress est ressenti, selon l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, « lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences⁵³ ».

Des risques sur la santé émanent des possibilités permises par les TIC, un de ces risques a été mis en évidence de manière fréquente : le technostress. Ce dernier est défini comme « tout impact négatif sur les attitudes, les pensées, les comportements ou la physiologie du corps qui est causé directement ou indirectement par la technologie⁵⁴ ». Ce technostress est lié à la connexion permanente induite par les nouvelles technologies de l'information et de la communication et notamment leur usage qui est actuellement très répandu. Avec la

⁴⁸ MUNEZERO, Benita, op. cit., p. 26.

⁴⁹ POPMA, Jan, « The Janus face of the 'New Ways of Work' : Rise, risks and regulation of nomadic work », ETUI working paper, 2013, p. 14 cité par Reyniers, Kelly, « Een recht op deconnectie, of hoe omgaan met technostress », *R.D.S.-T.S.R.*, 2019, p. 97.

⁵⁰ MUNEZERO, Benita, op. cit., p. 26.

⁵¹ Nouvelles formes d'organisation du travail.

⁵² Convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999 conclue au sein du Conseil national du Travail, concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail, *M.B.*, 9 juillet 1999, p. 26370.

⁵³ MUNEZERO, Benita, op. cit., p. 26.

⁵⁴ POPMA, Jan, « The Janus face of the 'New Ways of Work' : Rise, risks and regulation of nomadic work », ETUI working paper, 2013, p. 10 cité par Reyniers, Kelly, « Een recht op deconnectie, of hoe omgaan met technostress », *R.D.S.-T.S.R.*, 2019, p. 93.

possibilité qui est offerte de pouvoir se connecter partout et à tout moment, on peut présumer que le travailleur lit, suit et répond à ses emails professionnels même durant son temps de repos. D'ailleurs, des enquêtes confirment ce postulat, trente-huit pourcents des travailleurs belges consulteraient leur messagerie électronique professionnelle en dehors des heures de travail.

Il convient toutefois de nuancer ce dernier propos car le fait de vouloir se rendre joignable ne découle pas uniquement d'une attente implicite de la part de la hiérarchie mais également du fait que les travailleurs se veulent de plus en plus impliqués dans leur travail⁵⁵.

Le technostress peut aussi être provoqué par une surcharge informationnelle. L'employé n'est alors plus capable de traiter de manière adéquate les informations qui lui sont transmises et, de surcroît, il voit son rythme de travail accéléré. Ces situations peuvent être vectrices de stress voire d'épuisement professionnel⁵⁶.

➤ *Burn-out*

Selon Mesters, le *burn-out* est caractérisé par « un état d'épuisement mental, physique et émotionnel important. Il survient après des mois ou des années d'exposition à des situations génératrices de stress⁵⁷ ».

Trois types de symptômes sont identifiés⁵⁸ :

- l'épuisement physique et intellectuel ;
- la démotivation ;
- la déshumanisation des relations.

Afin d'être complet, le *burn-out* est selon le Conseil supérieur de la santé :

- un processus multifactoriel
- qui résulte de l'exposition prolongée (plus de 6 mois)
- en situation de travail

⁵⁵ REYNIERS, Kelly, « Een recht op deconnectie, of hoe omgaan met technostress », *R.D.S.-T.S.R.*, 2019, pp. 95-96.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 96.

⁵⁷ MESTERS, P., « Qu'est-ce que le burn-out ? » in GILSON, Steve et SQUIFFLET, Anne-Cécile (dir.), *La souffrance au travail : dialogue interdisciplinaire autour du burn-out*, Louvain-la-Neuve : Anthemis, 2019, p. 17

⁵⁸ *Ibid.*

- un stress persistant, à un manque de réciprocité entre l'investissement (exigences du travail, demande) et ce qui est reçu en retour (ressources), ou un déséquilibre entre des attentes et la réalité du travail vécue,
- qui provoque un épuisement professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique) : fatigue extrême que les temps de repos habituels ne suffisent plus à soulager et qui devient chronique, sentiment d'être totalement vidé de ses ressources. Cet épuisement peut aussi avoir un impact sur le contrôle de ses émotions (irritabilité, colère, pleurs ...) et de ses cognitions (attention, mémoire, concentration), et peut à son tour provoquer des changements dans les comportements et les attitudes :
 - Une distanciation mentale : la personne se détache et devient cynique. Il s'agirait en fait d'une mesure d'adaptation (inefficace) face aux exigences auxquelles la personne ne sait plus faire face : progressivement, elle se désengage de son travail, diminue son investissement et met son entourage à distance, voire développe des conceptions péjoratives à propos des personnes avec qui elle travaille ; mais cette distance forme alors elle-même un problème.
 - Ce qui résulte en un sentiment d'inefficacité professionnelle : diminution de l'accomplissement personnel au travail, dévalorisation de soi, la personne ne se sent plus efficace dans son travail.⁵⁹

Bien que l'épuisement professionnel soit une conséquence d'une exposition prolongée au stress, il faut le distinguer du *burn-out*. Le stress résulte d'un déséquilibre ressenti entre ce qui est attendu d'une personne et les ressources dont elle dispose afin de réaliser le travail exigé alors que le *burn-out* résulte d'un « déséquilibre prolongé entre les attentes, les résultats escomptés et les valeurs de l'individu face à la réalité effective sur le lieu de travail⁶⁰ ».

⁵⁹ CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA SANTÉ, « Burnout et travail », *Site du SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et environnement*, CSS n°9339, 2017, p. 11 [en ligne], http://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/css_9339_burn_out_zisa_4_full.pdf (consulté le 19 juillet 2020).

⁶⁰ TRUCHOT, Didier, « Epuisement professionnel (burn-out) », in ZAWIEJA, Philippe et GUARNIERI, Franck (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris : Le Seuil, 2014, pp. 272 à 279 cité par ⁶⁰ MUNEZERO, Benita, *op. cit.*, p. 28.

Selon le Conseil supérieur de la santé⁶¹, le *burn-out* serait en lien avec les dernières évolutions de la société dont la numérisation⁶², « qui impose des réactions immédiates et de manière continue⁶³ ».

⁶¹ CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA SANTÉ, « Burnout et travail », *Site du SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et environnement*, CSS n°9339, 2017, p. 16 [en ligne], http://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/css_9339_burn_out_zisa_4_full.pdf (consulté le 19 juillet 2020).

⁶² BRASSEUR, Paul, op. cit., p. 2.

⁶³ KAESEMANS, Gorik, VAN HOOFF Elke, GODDERIS Lode, FRANCK Erik, *Burn-out in de zorg*. Leuven : Lannoo Campus, 2016 cité par CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA SANTÉ, « Burnout et travail », *Site du SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et environnement*, CSS n°9339, 2017, p. 16 [en ligne], http://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/css_9339_burn_out_zisa_4_full.pdf (consulté le 19 juillet 2020).

Chapitre 3 : La prévention de la charge psychosociale via le droit à la déconnexion

3.1. La prévention de la charge psychosociale

Des mesures en vue de réduire la charge psychosociale liée à l'infobésité ont été mises en place par certaines grandes entreprises de leur propre initiative, notamment l'adoption de chartes destinées à réguler les connexions après une heure déterminée ou durant les temps de repos (week-end et vacances) des salariés. Il existe plusieurs pratiques telles que les journées sans e-mail, la déconnexion automatique, la suppression des mails envoyés durant les temps de repos, etc.⁶⁴

3.2. Le précurseur français

Le législateur français a adopté un droit à la déconnexion. En effet, la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels⁶⁵, consacre notamment ce droit et l'introduit dans le Code du travail. Les entreprises de plus de 50 salariés doivent depuis le 1^{er} janvier 2017 organiser le droit à la déconnexion⁶⁶.

Le droit à la déconnexion semble couvrir deux aspects⁶⁷ :

- « le droit de se déconnecter du marché du travail ⁶⁸ » qui pourrait permettre d'enrayer la surcharge informationnelle et l'hyperconnectivité. Le législateur français traite de cet aspect en l'introduisant au sein des négociations annuelles sur la qualité de vie au travail⁶⁹ ;
- le droit de se déconnecter en dehors des heures de travail qui serait en lien avec le respect des temps de repos, des congés et globalement de la vie privée⁷⁰. Le législateur français n'a pas choisi d'inclure la négociation des modalités de mise

⁶⁴ KEFER, Fabienne, op.cit., 2018, p. 366.

⁶⁵ Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, *J.O.R.F.*, 99 août 2016.

⁶⁶ CRUYSMANS, Edouard, op. cit., p. 200.

⁶⁷ MOREL, L, « Le droit à la déconnexion en droit français. La question de l'effectivité du droit au repos à l'ère numérique », *Labour Law Issues*, 2,2017, p. 6 cité par REYNIERS, Kelly, op. cit., p. 99.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ REYNIERS, Kelly, op. cit., p. 99.

⁷⁰ MOREL, L, « Le droit à la déconnexion en droit français. La question de l'effectivité du droit au repos à l'ère numérique », *Labour Law Issues*, 2,2017, p. 6 cité par REYNIERS, Kelly, op. cit., p. 99.

en œuvre du droit de déconnexion dans le cadre des négociations annuelles obligatoires sur le temps de travail⁷¹.

En vertu des articles L.2242-1 et L. 2242-8 du Code du travail français, « 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 »⁷² doivent être intégrées dans « la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail⁷³ ». Si aucun accord n'a pu aboutir, le Code prévoit l'obligation de signer une charte reprenant « les modalités d'exercice du droit à la déconnexion après avis du comité d'entreprise ou à défaut, des délégués du personnel⁷⁴ ».

La jurisprudence française a ensuite suivi le législateur à travers un arrêt de 2018⁷⁵ qui confirme un jugement ayant attribué un dédommagement de soixante mille euros à un salarié ayant prouvé qu'il avait été contraint de rester connecté continuellement en vue de répondre à des urgences possibles⁷⁶.

3.3. En Belgique

3.3.1 Proposition de loi du CDH

Une proposition de loi modifiant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de leur travail et le code pénal social⁷⁷ visant la création d'un droit à la déconnexion a été déposée en décembre 2016. Celle-ci étant influencée par ce qui a été édicté en France⁷⁸.

Son objectif est d'organiser une expérience coordonnée au niveau national sur le bon usage de la boîte mail pour ultérieurement charger chaque entreprise de mener une réflexion sur les résultats de l'expérience. Cette réflexion aboutirait à la réalisation « d'une charte d'entreprise relative aux modalités d'exercice d'un droit à la déconnexion⁷⁹ ».

La concertation aurait lieu au sein du comité pour la prévention et la protection au travail (ci-après, CPPT), qui est un « organe paritaire, composé de représentants des travailleurs et

⁷¹ REYNIERS, Kelly, op. cit., p. 99.

⁷² Code du travail français, Article 2242-8, 7°.

⁷³ LAMBERT, Charlotte, op. cit., p. 606.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Cass. Fr., ch. Sociale, 12 juillet 2018, n° 17-13.029 cité par CRUYSMANS, Edouard, op. cit., p. 200.

⁷⁶ CRUYSMANS, Edouard, op. cit., p. 200.

⁷⁷ Proposition de loi modifiant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de leur travail et le code pénal social, visant à créer un droit à la déconnexion, *Doc.Parl.*, Chambre, session 2016-2017, n°54-22030.

⁷⁸ KEFER, Fabienne, op.cit., 2018, p.367.

⁷⁹ Ibid.

de l'employeur, dont la mission fondamentale est de rechercher et de proposer tous les moyens destinés à améliorer le bien-être au travail⁸⁰ », et porterait sur la régulation de l'usage des TIC en vue de garantir « le droit au repos et la vie personnelle et familiale⁸¹ ». Si l'entreprise ne dispose pas de CPPT, la négociation aurait lieu avec la délégation syndicale ou, en l'absence de délégation, directement avec les travailleurs. À terme, l'employeur conserverait le pouvoir de décider⁸².

3.3.2 Limites de la proposition de loi

Il est mentionné à la fois que le droit à la déconnexion est inséré dans la loi relative au bien-être au travail car celui-ci vise à prévenir les risques psychosociaux mais aussi qu'il n'est pas vraiment question du bien-être lors de l'exécution du travail. Ce qui est bien entendu contradictoire⁸³.

Par ailleurs, la proposition n'était pas d'application pour les fonctions d'encadrement qui sont pourtant les premières touchées par les conséquences néfastes de l'usage des TIC. Cette proposition, même si elle a le mérite de mettre le sujet sur la table, aurait donc peut-être pu être améliorée sur certains points⁸⁴.

3.3.3 Loi du 26 mars 2018 relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale⁸⁵

En 2017, le ministre de l'emploi annonçait avoir l'intention d'introduire un droit à la déconnexion. Il se trouve qu'en 2018, le projet a été intégré dans la proposition de loi du 31 janvier 2018 relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale⁸⁶. Il s'agit plutôt un droit à la concertation, qui a été introduit dans la loi du 26 mars 2018⁸⁷.

Le ministre n'a pas souhaité imposer un vrai droit à la déconnexion car des dispositions, notamment, sur le temps de repos et de travail, sont déjà mise en place dans le cadre législatif belge en vue de limiter la connexion aux TIC professionnels. Toutefois, le législateur

⁸⁰ ASSOCIATION BRUXELLOISE POUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL (2014), « La boîte à outils pour le Bien-Être au travail, Fiche 3.4. Le CPPT - Comité pour la prévention et la protection au travail », *Site de l'Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail*, 2014 [En ligne], <https://abbet.be/Fiche-3-4-Le-CPPT-Comite-pour-la> (consulté le 10 août 2020).

⁸¹ KEFER, Fabienne, op.cit., 2018, p.367.

⁸² Ibid., p.368.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale, M.B., 26 mars 2018.

⁸⁶ Proposition de loi relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale, *Doc. Parl.*, Chambre, session 2017-2018, n°54-2922/001, p. 9.

⁸⁷ CRUYSMANS, Edouard, op. cit., p. 199.

n'empêche pas les entreprises de convenir, via des négociations, à un droit à la déconnexion à la française⁸⁸. La déconnexion s'inscrit donc dans l'arsenal législatif belge de manière moins contraignante qu'en France.

a) Exposé des motifs

L'exposé des motifs explique l'impact de la société digitale sur l'organisation du travail.

Le télétravail et autres formes de travail qui s'effectuent en dehors de toute notion de temps et de lieu sont de plus en plus fréquents et facilités par les TIC. Les travailleurs sont plus souvent connectés, et ce en dehors du temps de travail normal, faisant disparaître peu à peu la limite entre vie privée et vie professionnelle⁸⁹.

Il est établi un lien entre le fait d'élaborer des accords explicites sur l'usage des TIC et la déconnexion et la lutte contre le stress professionnel excessif ainsi que l'épuisement professionnel⁹⁰.

L'objectif étant aussi d'encourager les employeurs à se concerter avec le CPPT à ce sujet en vue d'établir des règles « sur mesure » à leur entreprise⁹¹.

Le législateur estime en effet que le CPPT constitue un organe idéal pour discuter et émettre des recommandations et avis à propos du thème qui nous occupe, vu les missions qui lui sont attribuées, notamment celle de « contribuer activement à tout ce qui est entrepris pour promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail⁹² ».

Dès que les représentants des travailleurs membres de ce comité le souhaitent, des concertations relatives à la déconnexion et à l'usage des TIC peuvent être organisées. Ceci dans le but de pouvoir adapter en permanence l'organisation du travail en parallèle avec l'évolution des technologies. Le législateur n'a toutefois pas imposé de période ou délai spécifique pour discuter de ce thème. Il conseille de mettre le point à l'ordre du jour dès que des mutations conséquentes liées à l'usage de TIC s'opèrent dans l'entreprise ou peuvent bouleverser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée⁹³.

⁸⁸ LAMBERT, Charlotte, op. cit., pp. 608-609.

⁸⁹ Projet de loi du 11 décembre 2017 relatif à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale, *Doc. Parl. Chambre*, session 2017-2018, n° 54-2839/01, p. 137.

⁹⁰ REYNIERS, Kelly, op. cit., p. 101.

⁹¹ Projet de loi du 11 décembre 2017 relatif à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale, *Doc. Parl. Chambre*, session 2017-2018, n° 54-2839/01, p. 138.

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid.

Le législateur incite aussi à établir certains accords dans une convention collective de travail ou dans le règlement de travail. Ces accords ayant pour but d'assurer clarté et transparence aussi bien pour les employeurs que pour les travailleurs. De cette manière, les travailleurs pourraient être fixés sur ce qui est attendu d'eux par leur hiérarchie, particulièrement en termes de réponses à des courriels en dehors des heures de travail ou de joignabilité. Ceci pourrait aussi éventuellement varier selon les fonctions ou les responsabilités attribuées aux travailleurs⁹⁴.

b) Droit à la concertation

Le droit à la déconnexion n'est pas défini au sein de la loi du 26 mars 2018. Toutefois les travaux parlementaires indiquent que c'est un « droit de ne pas répondre à ses courriels ou messages professionnels hors temps de travail⁹⁵ ».

La section 2 du chapitre 2 de la loi du 26 mars 2018 relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale est intitulée « Concertation sur la déconnexion et l'utilisation des moyens de communication digitaux⁹⁶ » et est composée de 3 articles dont l'article 16 :

En vue d'assurer le respect des temps de repos, des vacances annuelles et des autres congés des travailleurs et de préserver l'équilibre entre le travail et la vie privée, l'employeur organise une concertation au sein du Comité pour la Prévention et la Protection au Travail [...] à des intervalles réguliers et à chaque fois que les représentants des travailleurs au sein du Comité le demandent, au sujet de la déconnexion du travail, et de l'utilisation des moyens de communication digitaux.

Le Comité peut formuler des propositions et émettre des avis à l'employeur sur la base de cette concertation⁹⁷.

L'article 17 autorise que les accords trouvés au terme de la concertation soient transposés dans une CCT ou dans le règlement de travail⁹⁸. Ces accords transposés pourraient ainsi obtenir une place plus élevée dans la hiérarchie des normes⁹⁹.

⁹⁴ Ibid., p. 139.

⁹⁵ Proposition de loi du 1^{er} décembre 2016 modifiant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de leur travail et le Code pénal social, visant à créer un droit à la déconnexion, *Doc. Parl.*, Chambre, session 2016-2017, n°54 2203/001, p. 3 cité par CRUYSMANS, Edouard, op. cit., p. 199.

⁹⁶ Loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale, M.B., 26 mars 2018, p. 31622.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ CRUYSMANS, Edouard, op. cit., p. 200.

⁹⁹ LAMBERT, Charlotte, op. cit., p. 610.

c) Avantages

Les concertations pourraient aboutir à l'élaboration de chartes dont l'objectif serait d'évoquer la nécessité du respect des temps de repos et d'édicter des règles claires sur l'usage et l'envoi des courriels. Ces concertations pourraient également mettre en œuvre des pratiques en vue d'empêcher les accès aux serveurs en dehors des heures de travail ou encore l'effacement des courriels envoyés en dehors de ces heures¹⁰⁰.

Selon Kéfer, via une CCT ou via le règlement de travail négociés avec les représentants des salariés ou les salariés eux-mêmes, on pourrait imaginer que les entreprises soient contraintes d'instaurer une politique de prévention des risques liés à l'addiction aux TIC et d'y faire face. Ceci en formant le personnel sur des bonnes règles de conduites à suivre qui sont liées à l'utilisation du numérique et en construisant des habitudes de déconnexion. Celles-ci seraient profitables au niveau de toutes les sphères de la vie¹⁰¹.

3.3.4 Discussion sur l'effectivité du droit à la déconnexion à la belge

Le législateur a décidé de régir un droit à la concertation dans un texte indépendant de la loi relative au bien-être au travail¹⁰². Ce texte régit le bien-être des salariés dans l'exercice de leur travail. Ceci pourrait donc s'expliquer par le fait que la législation belge cautionne l'aspect de la déconnexion en dehors des heures de travail. Cela n'implique pas pour autant que la déconnexion aux TIC ne puisse pas également être requise au travail¹⁰³.

Le fait de ne pas intégrer ce droit au sein de la loi relative au bien-être au travail a toutefois des implications car cette loi a un champ d'application assez large et couvre à la fois le secteur privé et le secteur public. Par ailleurs, le droit pénal prévoit des sanctions en cas d'infraction à ces règles. Dans les faits, les règles relatives à la déconnexion s'appliquent uniquement aux travailleurs et employeurs soumis à la loi du 5 décembre 1968 relative aux conventions collectives de travail (donc principalement au secteur privé) et aucune sanction n'est prévue en cas de non-respect¹⁰⁴.

D'ailleurs, l'ancienne ministre wallonne de la Fonction publique songe à répondre au besoin de déconnexion des fonctionnaires wallons. Un projet d'arrêté du gouvernement wallon tend à accompagner les nouvelles formes d'organisation du travail qui sont principalement

¹⁰⁰ CRUYSMANS, Edouard, op. cit., p. 200.

¹⁰¹ KEFER, Fabienne, op. cit., 2018, p. 371.

¹⁰² Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, M.B., 18 septembre 1996.

¹⁰³ REYNIERS, Kelly, op.cit., p. 103.

¹⁰⁴ KEYNIERS, Kelly, op. cit., p. 103.

permises par l'internet. Il tend aussi à cadrer les effets négatifs de l'internet en assurant un droit à se déconnecter aux fonctionnaires. Le gouvernement wallon souhaite ainsi instaurer une règle claire, « En vue d'assurer le respect des temps de repos, des vacances annuelles et des autres congés et de préserver l'équilibre entre le travail et la vie privée, le membre du personnel est en droit de ne pas être connecté en permanence aux outils numériques professionnels¹⁰⁵ ».

Selon Kéfer, le législateur donne un champ d'application plus large aux nouvelles dispositions en ne les intégrant pas dans la loi du 16 mars 1971 sur le travail notamment pour le personnel de direction et de confiance¹⁰⁶. Toutefois, il empêche d'assurer l'effectivité de ces dispositions en ne les introduisant pas dans la loi relative au bien-être au travail car les dispositions de la loi relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale « s'apparentent davantage à une recommandation basique de gestion des ressources humaines qu'à une norme juridique¹⁰⁷ ». Il est donc peu probable que cette loi parvienne à endiguer l'hyperconnexion. En définitive, l'employeur ne se sent pas contraint d'instaurer des mesures tendant à assurer la déconnexion de ses salariés¹⁰⁸.

Selon Kéfer, le droit à la déconnexion devrait être pensé plus largement, tant pendant le travail qu'en dehors des heures de travail. De ce point de vue, « la loi du 26 mars 2018 est sans doute moins efficace que les dispositions du Code du bien-être et de la loi du 4 août 1996¹⁰⁹ », qui définissent les risques psychosociaux et obligent l'employeur à identifier les situations à risques, à déterminer et à apprécier celles pouvant entraîner du stress ou mener au *burn-out*. L'employeur doit alors, par la suite, prendre les mesures nécessaires afin de « prévenir ces situations, prévenir les dommages ou les limiter¹¹⁰ ». Le stress, le *burn-out*, le harcèlement numérique sont identifiés comme des « dommages psychiques¹¹¹ » pouvant découler des facteurs de risques tels que la surcharge informationnelle¹¹².

L'employeur devrait en principe instaurer une politique de lutte contre les risques liés à l'usage et à la présence continue des TIC. En effet, il doit prendre des mesures de prévention

¹⁰⁵ L'ECHO, «Un droit à la déconnexion pour les 9.800 fonctionnaires wallons », *Site de l'Echo*, 2019 [en ligne] <https://www.lecho.be/monargent/travail/un-droit-a-la-deconnexion-pour-les-9-800-fonctionnaires-wallons/10099911.html> (consulté le 13 juillet 2020).

¹⁰⁶ KEFER, Fabienne, op. cit., 2018, p. 369.

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ LAMBERT, Charlotte, op.cit., p. 610.

¹⁰⁹ KEFER, Fabienne, op. cit., 2018, p. 370.

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, M.B., 18 septembre 1996, article 32/1.

¹¹² KEFER, Fabienne, op. cit., 2018, p. 370.

relatives aux RPS dans le cadre de la loi du 4 août 1996. On pourrait donc attendre de lui qu'il se questionne sur les possibilités de « déconnexion organisée, imposée ou non¹¹³ » et sur le besoin d'attirer l'attention des travailleurs sur l'usage équilibré des TIC, sans quoi il ne répondrait pas à son « obligation générale de sécurité¹¹⁴ » et à ses « obligations spécifiques liées à l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux¹¹⁵ ».

Il est également à noter qu'en vertu de l'art. 6 de la loi du 4 août 1996, le salarié se doit aussi de veiller sur la santé des autres salariés et d'utiliser correctement le matériel, ce qui comprend les TIC (matériel numérique et les applications de messagerie). L'employeur doit préciser les règles de « courtoisie numérique¹¹⁶ », y éduquer si nécessaire le personnel et garantir le respect de celles-ci.

Selon Kéfer, sans mesures d'accompagnement assurant l'effectivité de l'annonce d'un droit à la déconnexion, cette dernière reste « symbolique ». Le législateur devrait également soutenir la déconnexion durant le temps de travail et préserver les travailleurs de la surcharge informationnelle. Dans ces cas, la loi relative au bien-être au travail peut sans doute être utilisée plus efficacement pour améliorer la qualité de vie au travail¹¹⁷.

Légiférer sur la déconnexion relève, en Belgique, de la cosmétique. En effet, en vertu de la loi du 16 mars 1971 sur le travail, en théorie, un employeur ne peut pas permettre à ses travailleurs de travailler en dehors des horaires de travail. Le problème de la déconnexion semble être pris à l'envers. À la place d'un droit pour les travailleurs il devrait s'agir d'un devoir pour les employeurs car en évoquant un droit, même si un travailleur n'a pas la volonté de consulter ses mails chez lui, ce droit ne sera pas utilisé longtemps si un autre collaborateur ne fait pas de même. Un droit, dans ce cas, n'évoque rien face à la pression et la compétition au sein des entreprises¹¹⁸.

En tout état de cause, la loi sur la croissance économique est un premier pas. Ces dispositions visent à encourager les employeurs à établir un dialogue social et, si possible, à élaborer des accords clairs sur la déconnexion et l'usage de TIC (comme le *smartphone*, par exemple). L'objectif de cette loi est donc de sensibiliser à la manière dont nous traitons la

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Ibid., pp. 370-371.

¹¹⁵ Ibid., p. 371.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ MARTIN, Arnaud, « Le droit à la déconnexion existe déjà, il suffit de l'appliquer », Site du journal Le Soir, 2017 [en ligne], <https://references.lesoir.be/article/le-droit-a-la-deconnexion-existe-deja-il-suffit-de-l-appliquer/> (consulté le 21 juillet 2020).

communication numérique, l'accessibilité continue et son impact sur le développement du stress au travail. De plus, le besoin de déconnexion a été confirmé légalement afin d'envoyer un signal fort aux employeurs et travailleurs et de conscientiser sur le fait que l'accessibilité continue n'est pas appropriée et que les temps de repos (physiques et numériques) sont nécessaires au bien-être et à la santé des travailleurs¹¹⁹.

3.3.5 Pistes de réflexion

Les nouveaux développements, tels que les nouvelles formes de travail, les formes de travail flexible, l'avènement de travailleurs autonomes et la numérisation remettent en question nos approches bien connues en droit social et nécessitent aussi bien une démarche créative qu'une série de nouvelles solutions¹²⁰.

Par ailleurs, les règles applicables en termes de temps de travail, découlant du modèle industriel, semblent ne plus être en phase avec le monde actuel. Elles sont dépassées au regard des nouvelles formes d'organisation du travail, en particulier « à celles liées à l'usage intensif des outils numériques¹²¹ ».

Selon Reyniers, afin d'être en phase avec les pratiques actuelles dans le cadre du travail, il semblerait par exemple opportun d'adapter la réglementation relative au temps de travail dans le but d'introduire une nouvelle catégorie de temps ou encore de revoir le concept du temps qui prendrait en compte aussi bien une dimension quantitative qu'une dimension qualitative tenant compte de la charge de travail¹²².

De manière générale selon Kéfer, le législateur doit réfléchir à adapter la protection sociale aux « travailleurs d'aujourd'hui¹²³ ». Ces travailleurs fonctionnent dans un monde économique devenu extrêmement compétitif, sont assujettis « à des nouvelles manières de travailler¹²⁴ » et se voient octroyer une large autonomie inédite dans le cadre de l'exécution de leur travail. Le défi d'adapter le cadre juridique à la société d'aujourd'hui est dès lors très grand et ne dépend pas uniquement d'aspects juridiques. Les solutions devraient être trouvées à deux niveaux :

- entre syndicats et patrons ;

¹¹⁹ TOMBEUR, Bram, « Recht op deconnectie. Vanuit een Frans perspectief », *N.J.W.*, 392, 2018, p. 868.

¹²⁰ HENDRICKX, Franck et FLOHIMONT, Valérie, op. cit., pp. 3-4.

¹²¹ KEFER, Fabienne, op.cit., 2018, p. 371.

¹²² REYNIERS, Kelly, op.cit., pp. 102-103.

¹²³ KEFER, Fabienne, « L'avenir du travail : les défis lancés au droit du travail et de la sécurité sociale », *Revue de la faculté de droit de l'Université de Liège*, 2, 2019, p. 237.

¹²⁴ Ibid.

- au niveau politique, permettant un équilibre entre dynamisme des entreprises et protection des travailleurs afin qu'ils bénéficient de conditions de travail correctes.

Conclusion

L'analyse des cinq principales sources des risques psychosociaux permet de constater que l'usage des TIC peut provoquer des conséquences néfastes sur la santé des salariés. Même si les TIC permettent pour le salarié d'être flexible, autonome et favorisent le télétravail, elles impactent de manière importante l'organisation du travail et il en découle entre autres l'intensification du travail ainsi qu'un déséquilibre entre les temps d'activité et de repos.

La digitalisation soumet également les salariés à une obligation de réagir presque immédiatement et continuellement¹²⁵.

De plus, les TIC contribuent à la disparition de la frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle, à la dégradation des relations sociales au travail et peuvent mener au stress voire au *burn-out*.

Néanmoins, comme nous l'avons souligné, nous disposons en Belgique d'un arsenal législatif acceptable. La prévention est d'ailleurs le choix privilégié par le législateur belge afin de venir à bout ou d'amoindrir les risques psychosociaux liés au travail. L'enjeu du législateur est de fournir les solutions afin de réguler l'usage des TIC dans le milieu professionnel qui s'est fortement intensifié en vue de concilier au mieux la protection de la santé des travailleurs et les intérêts des employeurs.

Un droit à la concertation sur la déconnexion et l'utilisation des moyens de communication digitaux a été implémenté au sein de la loi du 26 mars 2018 relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale. De par le fait d'être intégré dans cette loi, l'effectivité du droit à la concertation est limitée. En effet, les articles 15 à 17 de la loi relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale « s'apparentent davantage à une recommandation basique de gestion des ressources humaines qu'à une norme juridique¹²⁶ ».

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons tenté de faire état de l'effectivité du droit à la déconnexion à la belge, notamment au regard de ce qui existait déjà au sein de l'arsenal législatif belge afin de prévenir les risques psychosociaux liés à l'usage intensif des TIC et de voir s'il répond adéquatement à la prévention de ces derniers.

¹²⁵ BRASSEUR, Paul, op.cit., p.2.

¹²⁶ KEFER, Fabienne, op.cit., 2018, p. 369.

Au terme de ce travail, il a pu être observé qu'en vertu de loi du 4 août 1996, l'employeur devrait normalement instaurer une politique de lutte contre les risques liés à l'usage et la présence continue des TIC car il doit répondre à son « obligation générale de sécurité¹²⁷ » et à ses « obligations spécifiques liées à l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux¹²⁸ ». Les mesures à prendre en termes de déconnexion et d'usage des TIC pourraient par conséquent être prises dans le cadre de la loi relative au bien-être au travail.

De plus, en vertu de la loi du 16 mars 1971 sur le travail, un employeur ne peut pas laisser travailler ses travailleurs en dehors des heures de travail. Il apparaît donc que le « droit à la déconnexion » à la sauce belge ne revêt qu'un caractère symbolique, car la législation belge contient déjà en son sein tous les outils nécessaires afin de discuter de la déconnexion et de l'usage des TIC.

Enfin, il semble que le droit à la déconnexion doive être abordé plus largement. Vu l'évolution du monde du travail et les nouvelles formes d'organisation du travail soutenues par le développement des TIC, les règles applicables actuellement en termes de temps de travail sont désuètes et semblent ne plus répondre adéquatement à la protection des travailleurs d'aujourd'hui. Une adaptation de la réglementation sur le travail apparaît dès lors de plus en plus nécessaire et le défi de réviser le droit social afin qu'il réponde aux réalités de la société d'aujourd'hui est très grand pour le législateur.

¹²⁷ Ibid., pp. 370-371.

¹²⁸ Ibid., p. 371.

Bibliographie

ASSOCIATION BRUXELLOISE POUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL (2014), « La boîte à outils pour le Bien-Être au travail, Fiche 3.4. Le CPPT - Comité pour la prévention et la protection au travail », *Site de l'Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail*, 2014 [En ligne], <https://abbet.be/Fiche-3-4-Le-CPPT-Comite-pour-la> (consulté le 10 août 2020).

BOONEN, Nathalie, « Il y a une vie après le boulot, ou comment vivre déconnecté », *Cahiers de la documentation*, 2, 2017, pp. 40-44.

BRASSEUR, Paul, « Les risques psychosociaux et les nouvelles technologies : l'état du droit et les perspectives », *Orientations*, 11, 2018, p. 2-21.

Code du bien-être au travail, M.B., 2 juin 2017.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA SANTÉ, « Burnout et travail », *Site du SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et environnement*, CSS n°9339, 2017, [en ligne], http://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/css_9339_burn_out_zisa4_full.pdf (consulté le 19 juillet 2020).

Convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999 conclue au sein du Conseil national du Travail, concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail, M.B., 9 juillet 1999, p. 26370.

CRUYSMANS, Edouard, « La loi au secours de l'hyperconnectivité : vers la consécration d'un droit à la "déconnexion" », *Auteurs & Media*, 2, 2017, p. 199-200.

HENDRICKX, Franck et FLOHIMONT, Valérie, « De vierde industriële revolutie en de uitdagingen voor het sociaal recht : een overzicht », *R.D.S.-T.S.R.*, 1, 2019, pp. 3-8.

INSTITUT STATISTIQUE DE L'UNESCO, « Glossaire : technologies de l'information et de la communication », *Site de l'UNESCO*, 2020 [en ligne], <http://uis.unesco.org/fr/glossary-term/technologies-de-linformation-et-de-la-communication-tic> (consulté le 7 juillet 2020).

KEFER, Fabienne, « Le droit à la déconnexion : une réponse à l'un des défis de la transition numérique » in DE CORTE, Rogier, DE VOS Marc, HUMBLET, Patrick, KEFER, Fabienne et VAN HOORDE Eva (Dir.), *De taal is gans het recht*, Malines : Kluwer, 2018, pp. 359-372.

KEFER, Fabienne, « L'avenir du travail : les défis lancés au droit du travail et de la sécurité sociale », *Revue de la faculté de droit de l'Université de Liège*, 2, 2019, pp. 223-237.

LAMBERT, Charlotte, « Chapitre 15 - Risques et opportunités des nouvelles technologies pour le travailleur salarié » in JACQUEMIN, Hervé, et NIHOUL, Marc (Dir.), *Vulnérabilités et droits dans l'environnement numérique*, Bruxelles : Larcier, 2018, pp. 571-612.

LAROUSSE, « Définition 'TIC' », Site du dictionnaire Larousse, 2020 [en ligne], <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/TIC/10910450> (consulté le 8 juillet 2020).

LEFEVRE, François-Xavier, « Un droit à la déconnexion pour les 9.800 fonctionnaires wallons », *Site du journal l'Echo*, 2019 [en ligne] <https://www.lecho.be/monargent/travail/un-droit-a-la-deconnexion-pour-les-9-800-fonctionnaires-wallons/10099911.html> (consulté le 13 juillet 2020).

Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, M.B., 18 septembre 1996.

Loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale, M.B., 26 mars 2018.

MARTIN, Arnaud, « Le droit à la déconnexion existe déjà, il suffit de l'appliquer », *Site du journal Le Soir*, 2017 [en ligne], <https://references.lesoir.be/article/le-droit-a-la-deconnexion-existe-deja-il-suffit-de-l-appliquer/> (consulté le 21 juillet 2020).

MESTERS, P., « Qu'est-ce que le burn-out ? » in GILSON, Steve et SQUIFFLET, Anne-Cécile (dir.), *La souffrance au travail : dialogue interdisciplinaire autour du burn-out*, Louvain-la-Neuve : Anthemis, 2019, pp. 17-22.

MUNEZERO, Benita, *Les risques psychosociaux liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication : comment réguler l'usage professionnel des technologies de l'information et de la communication afin de prévenir les risques psychosociaux au travail ?*, 2015, Waterloo : Kluwer.

Projet de loi complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail don, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, *Doc.Parl.*, Chambre, session 2013-2014, n°53-3102/001.

Projet de loi du 11 décembre 2017 relatif à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale, *Doc. Parl.* Chambre, session 2017-2018, n° 54-2839/01.

Proposition de loi modifiant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de leur travail et le code pénal social, visant à créer un droit à la déconnexion, *Doc.Parl.*, Chambre, session 2016-2017, n°54-22030.

REYNIERS, Kelly, « Een recht op deconnectie, of hoe omgaan met technostress », *R.D.S.-T.S.R.*, 1, 2019, p. 87-109.

TOMBEUR, Bram, « Recht op deconnectie. Vanuit een Frans perspectief », *N.J.W.*, 392, 2018, pp. 858-868.

Note d'articulation

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (ci-après NTIC) ont facilité la mise en place de nouvelles manières de travailler qui requièrent toujours aujourd'hui des adaptations au niveau des organisations ainsi qu'au niveau juridique afin de garantir le bien-être des salariés. Ces outils de travail numériques peuvent effectivement conduire à des risques psychosociaux, les travailleurs étant de plus en plus connectés et ce, en permanence durant le temps de travail mais également en dehors des horaires habituels de travail. Nous avons vu notamment que l'usage des technologies de l'information et de la communication (ci-après TIC) pouvait avoir des conséquences à la fois positives et négatives sur les travailleurs. Le développement des TIC mobiles permet la flexibilité au travail, l'autonomie et le nomadisme pour les travailleurs. Toutefois, l'usage qui est fait des TIC comporte également certains risques. Même si les progrès et les évolutions méritent d'être soulignés, les organisations peinent encore actuellement à prendre pleinement conscience des conséquences néfastes et à remédier aux problèmes liés aux mésusages des outils numériques.

1. Facteurs de risques liés à l'usage intensif des TIC et leurs conséquences

Nous avons abordé certains risques et les conséquences liées à ceux-ci dans le cadre des deux papers de ce mémoire. Il convient de rappeler qu'il a été établi de manière générale que tous les travailleurs qui utilisent des outils numériques ne développent pas nécessairement de risques psychosociaux (ci-après RPS). Cela dépend d'une personne à l'autre, de la sensibilité de chaque personne¹. Les RPS sont multifactoriels, ce qui confirme que les TIC ne les engendrent pas forcément de manière « directe et unique »².

Dans le cadre du premier paper, nous avons abordé les risques psychosociaux qui peuvent découler de l'usage des TIC, notamment de l'utilisation de la messagerie électronique et des outils numériques portables. On peut citer, ici, selon la littérature consultée et les recherches en la matière, les facteurs de risques suivants : la surcharge informationnelle, l'augmentation

¹ LAMBERT, Charlotte, « Chapitre 15 - Risques et opportunités des nouvelles technologies pour le travailleur salarié » in JACQUEMIN, Hervé, et NIHOUL, Marc (Dir.), *Vulnérabilités et droits dans l'environnement numérique*, Bruxelles : Larcier, 2018.

² MUNEZERO, Benita, *Les risques psychosociaux liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication : comment réguler l'usage professionnel des technologies de l'information et de la communication afin de prévenir les risques psychosociaux au travail ?* Waterloo : Kluwer, 2015, p. 16.

du rythme de travail, le sentiment d'urgence, la disponibilité permanente, la surveillance accrue et l'idéologie managériale.

En comparaison, dans le second paper, d'un point de vue juridique, les facteurs de risques sont cités à travers les sources de risques psychosociaux reprises dans la définition juridique des RPS : l'organisation du travail, le contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles. Ce qui est mis en avant dans ce second paper est fort semblable par rapport au premier paper, notamment l'intensification du travail, un volume important d'information à traiter, la modification des conditions de travail due aux nouvelles formes d'organisation du travail permises par l'essor des TIC en milieu professionnel, l'éloignement entre collaborateurs induit par l'usage de TIC, etc.

Nous avons abordé ensuite au sein des deux papers de ce mémoire les conséquences qui peuvent frapper les travailleurs exposés aux facteurs de risques : la dégradation des relations au travail, la dépendance au bon fonctionnement des TIC, la disparition progressive de la séparation entre sphère privée et sphère professionnelle, les stress et technostress, le burn-out et l'addiction aux TIC. Celles-ci sont, une nouvelles fois, presque similaires dans les deux papers.

2. Mesures et pratiques visant à réguler l'usage des TIC.

Il devient de plus en plus urgent de prendre en compte la prévention des RPS aujourd'hui afin de protéger les salariés et de garantir leur bien-être au travail.

En plus des conséquences sur les travailleurs, des répercussions existent aussi pour les entreprises et la collectivité. Elles ne sont pas négligeables : l'absentéisme, le turnover, les accidents de travail, les maladies professionnelles, la diminution de la productivité, la dégradation du climat social, les grèves et le nombre de maladies longue durée croient de plus en plus³. Celles-ci engendrent des coûts importants⁴. Les organisations et la société en général ont dès lors également tout intérêt à agir.

Dans le premier paper, nous avons vu que des politiques commencent à voir le jour peu à peu et que des pratiques en vue de réduire les facteurs de risques liés à l'usage intensif des TIC ont été instaurées par certaines organisations.

³ SPF SÉCURITÉ SOCIALE, « Les risques psychosociaux au travail », *Site du SPF Sécurité sociale*, [en ligne], <https://www.stressburnout.belgique.be/fr/prevenir/au-travail/les-risques-psychosociaux-au-travail> (consulté le 29 juillet 2020).

⁴ Ibid.

Nous pouvons tout d'abord retenir plusieurs types de solutions de lutte contre la surcharge informationnelle. Elles peuvent être organisationnelles (*quiet time*, *email service agreement*, journées sans email, etc.) ou techniques (web sémantique, outils de *text-mining*, etc.).

Ensuite, des chartes de bonnes pratiques destinées à réguler l'usage et la surconnexion aux TIC peuvent aussi être adoptées.

Par ailleurs, certaines solutions visant à réguler l'usage des TIC, tels que des actions de sensibilisation et recommandation, l'éducation ou la formation aux bons usages des TIC et des aides à la déconnexion sont aussi proposés par les professionnels RH.

Le législateur a formalisé la prévention des RPS, il y a quelques années, dans le cadre de la loi du 04 août 1996 relative au bien-être des travailleurs dans l'exercice de leur travail⁵. Par ailleurs, dans le cadre du second paper de ce mémoire, nous avons vu qu'il s'est également emparé de la problématique de la déconnexion au travail en lien avec l'usage intensif des TIC. La loi du 26 mars 2018 relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale⁶ intègre un droit de discuter de cette problématique. Ainsi les entreprises soumises à la loi sur les conventions collectives de travail doivent organiser une concertation sur la déconnexion et sur l'utilisation des moyens de communication digitaux au sein du Comité pour la Prévention et la Protection au Travail à intervalles réguliers ou à la demande des membres de ce dernier. Le comité peut énoncer des propositions et formuler des avis. La loi permet également que les accords qui résultent des concertations puissent être inclus dans le règlement de travail ou être transposés dans une CCT. Conscient du besoin de plus en plus présent de déconnexion des travailleurs et bien que le législateur ait inscrit ce droit à la concertation en Belgique, il n'est pas un véritable droit à la déconnexion. Même s'il semble que l'effectivité de ce droit ne soit pas démontrée et que l'arsenal législatif belge comportait déjà la possibilité de discuter et de traiter de la prévention des RPS au sein du Code du bien-être au travail⁷, le législateur a vraisemblablement souhaité remettre le sujet sur le tapis et faire une pique de rappel afin que les entreprises y soient attentives.

⁵ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, M.B., 18 septembre 1996.

⁶ Loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale, M.B., 26 mars 2018.

⁷ Code du bien-être au travail, M.B., 2 juin 2017.

3. Conclusion

Il est aujourd'hui primordial et dans l'intérêt de tous que des mesures soient adoptées pour amoindrir la recrudescence constatée de risques psychosociaux. Cinquante-sept pourcents d'entreprises ne disposaient pas, en 2018, d'une politique de prévention des RPS⁸ et certaines autres entreprises se limitent à ne mettre en place que ce qui leur est imposé par la loi sans y accorder une réelle importance ni suivi.

Les mesures prévues par le législateur et la mise en place de pratiques au sein des organisations devraient être complémentaires. Le rôle des organisations et des ressources humaines en général est donc primordial dans la prévention des risques psychosociaux liés à l'usage des TIC. Les organisations devront dès lors instaurer des pratiques sur mesure visant à lutter contre les RPS liés à l'usage intensif des TIC, c'est-à-dire en fonction des caractéristiques propres de l'entreprise et des besoins spécifiques des travailleurs, en concertation avec les représentants de ces derniers. Elles devront définir le plus précisément possible ce qui est attendu des travailleurs (selon leurs fonctions) en termes de joignabilité, d'usage des courriels, de respect des temps de repos, etc.

Ces mesures définies spécifiquement permettront d'être plus aisément respectées. En effet, le personnel, tels les cadres visés dans le premier paper de ce mémoire, y adhèreraient plus facilement car il leur serait tout de même laissé une certaine autonomie au niveau de leur travail.

Le choix du législateur, qui a été de privilégier un droit à discuter à propos de la déconnexion et de l'utilisation des moyens de communication digitaux, permet aux organisations d'aller dans ce sens et laisse une marge de manœuvre afin de faire du sur mesure. Pour ce faire, l'élaboration de chartes, l'introduction de règles claires sur l'usage et l'envoi des courriels dans le règlement de travail voire dans une convention collective de travail permettrait de formaliser les attentes de manière officielle dans les organisations et serait un outil en vue de communiquer de manière univoque les pratiques mises en place au sein de l'organisation.

⁸WOLTERS KLUWER, « Aucune politique de prévention contre le stress et le burn-out dans la moitié des entreprises belges », *Site de Wolter Kluwer*, 2018 [en ligne], <https://www.wolterskluwer.be/corporate/fr/actualites/aucune-politique-de-prevention-contre-le-stress-et-le-burn-out-dans-la-moitie-des-entreprises-belges/> (Consulté le 1/08/2020).

Bibliographie

Code du bien-être au travail, M.B., 2 juin 2017.

LAMBERT, Charlotte, « Chapitre 15 - Risques et opportunités des nouvelles technologies pour le travailleur salarié » in JACQUEMIN, Hervé, et NIHOUL, Marc (Dir.), *Vulnérabilités et droits dans l'environnement numérique*, Bruxelles : Larcier, 2018, pp. 571-612.

Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, M.B., 18 septembre 1996.

Loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale, M.B., 26 mars 2018.

MUNEZERO, Benita, *Les risques psychosociaux liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication : comment réguler l'usage professionnel des technologies de l'information et de la communication afin de prévenir les risques psychosociaux au travail ?*, 2015, Waterloo : Kluwer.

SPF SÉCURITÉ SOCIALE, « Les risques psychosociaux au travail », *Site du SPF Sécurité sociale*, [en ligne], <https://www.stressburnout.belgique.be/fr/prevenir/au-travail/les-risques-psychosociaux-au-travail> (consulté le 29 juillet 2020).

WOLTERS KLUWER, « Aucune politique de prévention contre le stress et le burn-out dans la moitié des entreprises belges », *Site de Wolter Kluwer*, 2018 [en ligne], <https://www.wolterskluwer.be/corporate/fr/actualites/aucune-politique-de-prevention-contre-le-stress-et-le-burn-out-dans-la-moitie-des-entreprises-belges/> (Consulté le 1/08/2020).

