

RECOMMANDATIONS POUR UNE POLITIQUE DE GESTION DE LA CONNECTIVITÉ EN RÉGION BRUXELLES-CAPITALE

Stratégie & Organisation
talent.brussels

Table des matières

Introduction.....	2
Le droit à la déconnexion	2
Recommandations de l'enquête régionale	4
2.1 Stratégies individuelles.....	4
2.2 Attentes des agents	5
2.3 Construction participative de la politique de gestion de la connectivité	5
Le diagnostic de connexion numérique.....	6
3.1 Hyperconnexion, Surconnexion, Déconnexion	6
3.2 Outils de diagnostic de connexion numérique.....	6
Développer une approche organisationnelle, individuelle et collective	8
4.1 Règlement de travail	8
4.2 Charte d'équipe /Guide de bons usages des outils numériques.....	9
4.3 Formations	13
4.4 Bonnes pratiques.....	14
Pratiques à éviter	18
5.1 Une vision unique et uniforme.....	18
5.2 Des pratiques « moindre mal »	18
Conclusion	21
Références.....	22
Annexes	23
8.1 Exemple d'annexe au règlement de travail	23
8.2 Exemple questionnaire déconnexion	25
8.3 Exemple communication astuces pour se déconnecter	27
8.4 Exemple Charte déconnexion	28

Introduction

La gestion de la connexion numérique est devenue une préoccupation majeure pour les organisations de la Région de Bruxelles-Capitale. Face aux défis posés par l'hyper-connectivité, il est essentiel de trouver des moyens efficaces pour permettre aux collaborateurs de se déconnecter, de retrouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et d'améliorer leur qualité de vie au travail.

Dans cette optique, talent.brussels vous présente ces recommandations pour une politique de gestion de la connectivité. Il est le fruit d'un premier diagnostic de la déconnexion numérique au sein des différentes institutions de la Région, établi en collaboration avec le groupe de recherche en Études du Travail et de l'Organisation de la KU Leuven. Dans ce cadre, une vaste enquête sur les habitudes de déconnexion numérique de l'ensemble du personnel des institutions bruxelloises a été menée en 2022. Les résultats et les recommandations de cette étude sont disponibles dans [l'Étude sur le comportement de déconnexion numérique au sein des services publics régionaux bruxellois](#).

Cet ensemble de recommandations est également basé sur les contributions du réseau régional Qualité de Vie Au Travail auquel participent les organismes publics bruxellois. Il bénéficie ainsi de l'expertise et des retours d'expérience de ses participants.

Notre objectif avec ce document est de vous offrir des recommandations générales, un soutien et des exemples de bonnes pratiques provenant de la Région pour permettre la mise en place d'une politique durable visant à améliorer la qualité de vie au travail.

Nous vous invitons à parcourir les pages suivantes pour découvrir comment promouvoir une déconnexion saine et améliorer le bien-être de vos collaborateurs, tout en maintenant la productivité et la performance de votre organisation.

Le droit à la déconnexion

Les mesures de la loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail (publiée au Moniteur belge le 10 novembre 2022) concernent le droit à la déconnexion. Les employeurs qui emploient au moins 20 travailleurs doivent assurer le droit à la déconnexion de leurs collaborateurs lorsqu'ils ne sont plus censés travailler et définir les modalités pour y parvenir. Ces dispositions devaient être mises en place au plus tard le 1er avril 2023. Cela transpose partiellement la directive européenne (UE) 2019/1152 relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne. Cette directive stipule que "les travailleurs devraient avoir la possibilité de refuser une tâche si celle-ci arrive en dehors des heures et jours de référence ou s'ils n'ont pas été informés de la tâche conformément au délai de prévenance minimal, sans subir de conséquences défavorables du fait de ce refus. Les travailleurs devraient également avoir la possibilité d'accepter cette tâche s'ils le souhaitent". En d'autres termes, la loi garantit un niveau minimal de prévisibilité des horaires de travail, même en cas d'horaire variable fixé par l'employeur.

Actuellement, la loi ne prévoit pas de sanctions spécifiques. Toutefois, les organismes de contrôle peuvent invoquer le code pénal social, notamment en cas de non-respect des mesures relatives au bien-être au travail. Les collaborateurs ont également la possibilité de déposer une plainte auprès du service externe pour la prévention et la protection au travail, des services d'inspection ou de leur syndicat.

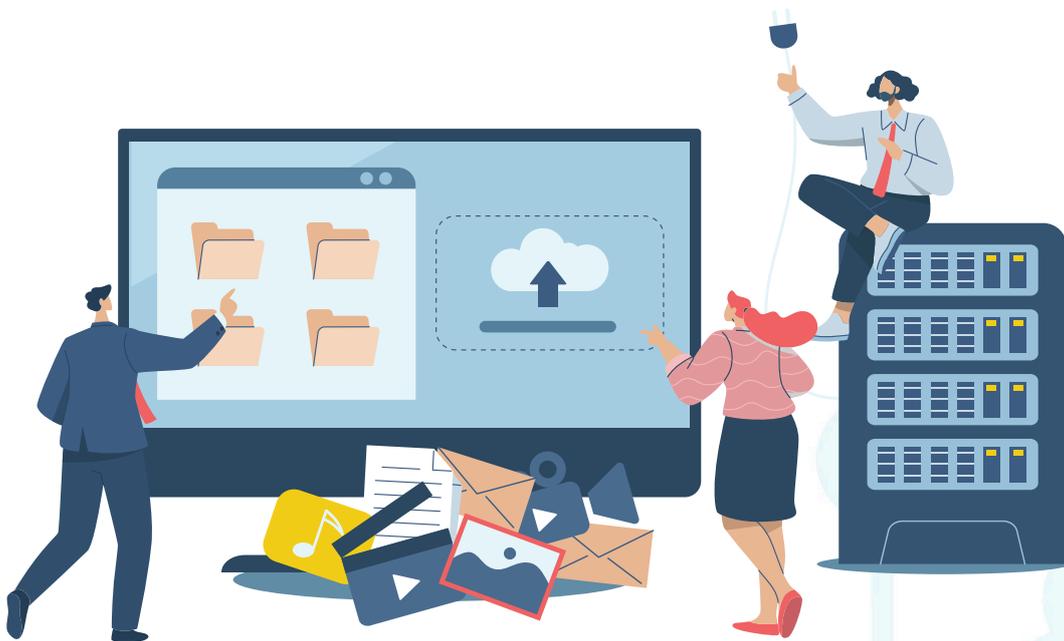
Le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a approuvé le 6 juillet 2023 la modification de l'arrêté du 26 janvier 2017 relatif au télétravail et au travail dans les bureaux satellites. Cette modification a introduit le droit à la déconnexion pour les membres du personnel statutaires et contractuels de la Région de Bruxelles-Capitale¹.

Le droit à la déconnexion signifie que les membres du personnel ont le droit de ne pas être connectés en dehors de leurs heures de travail, aux outils numériques professionnels et de ne pas répondre aux appels et messages professionnels, sauf dans les cas suivants :

- en cas de raisons exceptionnelles et imprévues nécessitant une action qui ne peut attendre la prochaine période de travail ;
- si le membre du personnel est de service de garde ;
- s'il en a été préalablement convenu autrement entre le chef fonctionnel et le télétravailleur/travailleur en bureau satellite.

Les membres du personnel ne peuvent subir de conséquences défavorables s'ils ne répondent pas au téléphone ou s'ils ne lisent pas les messages liés au travail en dehors de leurs horaires habituels.

Le Gouvernement fédéral a opté pour des mesures s'apparentant à une forme de « devoir de déconnexion », intégrant notamment l'obligation de déconnexion dans son Statut², tandis que le Gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale a opté pour un « droit à la déconnexion », mettant davantage l'accent sur la prévention que sur la sanction. Par conséquent, il reste ainsi possible de se connecter lorsque cela est nécessaire ou souhaité.



¹ Article 6 §5 « Le télétravailleur et le travailleur en bureau satellite ont un droit à la déconnexion. »

² Droit à la déconnexion pour les fonctionnaires fédéraux | Beswic

Recommandations de l'enquête régionale

En 2022, en collaboration avec talent.brussels, une étude de la KU Leuven a été réalisée sur les comportements de déconnexion numérique dans la fonction publique régionale bruxelloise. Celle-ci vise à répondre à 4 questions de recherche spécifiques :

- Qu'en est-il de la connectivité des agents régionaux de Bruxelles ?
- Dans quelle mesure et de quelle manière les collaborateurs se déconnectent-ils des TIC ?
- (Pourquoi) la déconnexion numérique est-elle importante ?
- Qu'est-ce qui détermine le niveau de déconnexion numérique des collaborateurs ?

Les éléments qui suivent font référence aux résultats de l'étude sur les comportements de déconnexion numérique dans la fonction publique régionale bruxelloise (KU Leuven, 2023).³

2.1 Stratégies individuelles

La déconnexion numérique est importante pour le bien-être des travailleurs ainsi que pour leur productivité. L'application de stratégies d'autorégulation numérique est associée à :

- Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Une meilleure capacité à mettre mentalement de côté le travail en dehors des heures de travail.
- Une meilleure concentration pendant le travail.

Ces stratégies reposent toutefois sur une volonté forte de la part de l'individu dans un environnement qui n'est pas nécessairement favorable. C'est pourquoi il est primordial qu'une institution mette en place un cadre de travail favorisant une connexion numérique équilibrée et responsable.

Nous distinguons trois catégories de stratégies, chacune ayant un objectif différent :

- **Accent sur la technologie** : limitation de l'utilisation des appareils (par exemple, ranger le smartphone, mettre en mode avion), des programmes ou des applications (par exemple, fermer la boîte à messages) ou des fonctions (par exemple, désactiver les notifications).
- **Accent sur la communication** : communiquer ou signaler quand on est joignable ou non (par exemple, en prenant des rendez-vous ou en utilisant un statut d'absence).
- **Accent sur les limitations temporelles** : gérer les moments où l'on est connecté ou non (par exemple, n'ouvrir la boîte à messages que deux fois par jour).

³ https://www.talent.brussels/sites/default/files/2023-03/Rapport%20Digitale%20Deconnectie%202022_FR.pdf

2.2 Attentes des agents

Les collaborateurs expriment des attentes sur des mesures proposées dans l'enquête⁴:

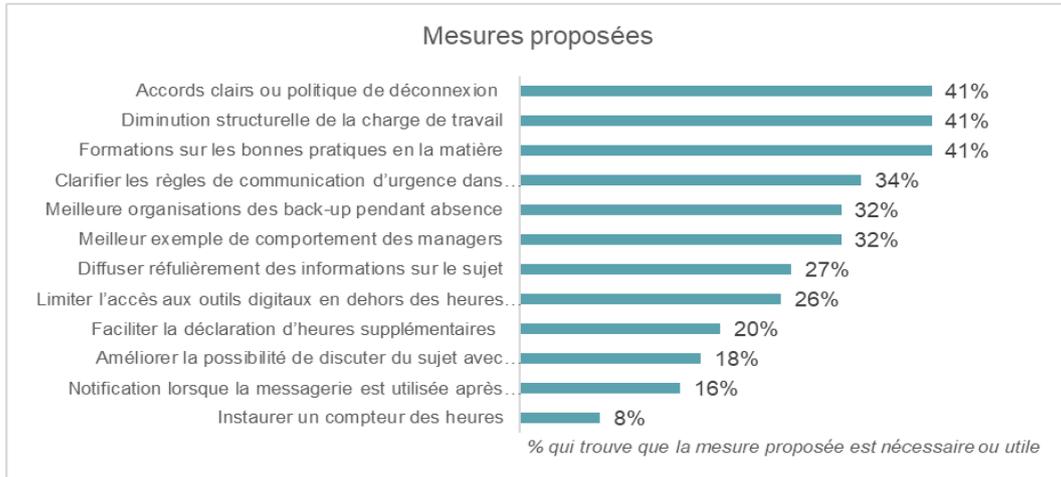


Figure 1 : Préférences des agents sur les mesures proposées

Cette hiérarchie de préférence se base sur une moyenne pondérée de l'ensemble des institutions participantes. Pour les détails par institutions, nous référons à l'Annexe 6 de l'enquête.

2.3 Construction participative de la politique de gestion de la connectivité

Pour qu'une politique de gestion de la connectivité soit couronnée de succès, il est préférable de donner aux collaborateurs une participation significative dans l'élaboration de cette politique. La contribution des travailleurs revêt une importance cruciale. Idéalement, la construction de la politique de connectivité devrait se faire de manière ascendante, en recueillant les contributions des collaborateurs tel que préconisé par les bonnes pratiques de la QVT (Qualité de Vie au Travail). Par exemple, organiser des groupes de travail où les mesures et les bonnes pratiques font l'objet d'un brainstorming. Les propositions peuvent ensuite être validées à un niveau supérieur et formellement intégrées dans les communications officielles et les documents stratégiques.

En plus d'une politique organisationnelle, il est tout aussi important d'aborder la question du bien-être numérique au niveau de l'équipe. Étant donné que ce sont souvent les collègues directs et les responsables qui influencent les normes de connectivité, le dialogue et les accords sont également essentiels à ce niveau.

Il peut être judicieux d'établir des accords généraux et des règles de communication en collaboration, sans pour autant imposer une interdiction totale de la connectivité en dehors des heures de travail de référence. Le principe fondamental est que les travailleurs doivent avoir la liberté d'organiser leur travail de la manière qui leur convient le mieux, tout en veillant à ne pas perturber négativement les autres.

Le bien-être numérique est une responsabilité partagée entre l'employeur et le travailleur, et sa maximisation ne peut être atteinte qu'au travers d'une concertation mutuelle.

⁴ Enquête page 30

Le diagnostic de connexion numérique

3.1 Hyperconnexion, Surconnexion, Déconnexion

Dans la littérature, l'**hyperconnexion** numérique est définie comme une connexion quantitative importante, entraînant potentiellement des conséquences négatives. Cependant, cette forte utilisation n'entraîne pas nécessairement une perception, chez le collaborateur, de ces conséquences négatives. À l'inverse, la **surconnexion** est un ressenti subjectif qui survient lorsque l'utilisation des outils numériques est vécue comme excessive, entraînant un coût psychologique, cognitif et social important. Il ne s'agit pas forcément d'une connexion objectivement importante en termes de temps ou de quantité d'informations échangées, mais plutôt d'une expérience individuelle des travailleurs, en fonction de leur activité, du contexte et des ressources disponibles.

Ces deux formes d'utilisation excessive des outils numériques ont un impact négatif sur les personnes. La surcharge technologique crée un stress qui survient lorsque la quantité de messages et d'informations liés au travail que les collaborateurs doivent traiter dépasse leur capacité à les gérer efficacement. Le **technostress** désigne le stress ou la tension résultant de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) en milieu professionnel ou personnel. Il se produit lorsque les individus ressentent des pressions, des frustrations ou des difficultés liées à l'utilisation des technologies numériques, telles que les ordinateurs, les smartphones, les réseaux sociaux, les courriels, etc.

La **déconnexion** numérique se réfère aux stratégies flexibles que les individus mettent en place pour limiter leur utilisation des TIC. Cela peut inclure des actions telles que ranger les appareils, désactiver les notifications ou de se concentrer sur des tâches non numériques. En général, la déconnexion numérique est un élément essentiel du « bien-être numérique » des travailleurs, qui vise à atteindre un équilibre optimal entre la connectivité et la déconnexion. L'objectif est de minimiser les inconvénients des technologies tout en maximisant leurs avantages.

La mise en œuvre du principe de connectivité équilibrée nécessite une responsabilité partagée. Les collaborateurs doivent être disposés à se déconnecter, tandis que les employeurs doivent mettre en place des mesures concrètes en élaborant une politique claire à ce sujet.

3.2 Outils de diagnostic de connexion numérique

Réaliser un état des lieux concernant les habitudes et les usages des outils numériques est une étape incontournable pour en obtenir une meilleure compréhension à l'échelle organisationnelle. Ce type d'analyse permet d'identifier la nature des tâches concernées par ces outils et de mesurer le niveau de connectivité qui y est lié, ces facteurs étant déterminants vis-à-vis du technostress.

Ceci peut se concrétiser par la réalisation d'une enquête de perception auprès des collaborateurs portant sur la surcharge technologique ainsi que les pratiques de gestion de l'information et de la communication.

Dans ce cadre, l'une des méthodes les plus répandues est l'élaboration et le calcul d'un score de connectivité. Le terme "score de connectivité" désigne une mesure construite à partir de multiples variables dans le but de synthétiser les informations en un seul indicateur⁵. Concrètement, une échelle de points est utilisée pour pondérer les réponses aux questions de l'enquête en fonction

⁵ Voir « Etude sur les comportements de déconnexion numérique dans la fonction publique régionale bruxelloise », KU Leuven, 2023

de l'impact qu'elles suggèrent vis-à-vis de l'intensité de la connexion numérique du répondant⁶. Cela facilite la visualisation des tendances et permet de clarifier les conclusions de l'enquête. Toutefois, cet outil ne devrait pas être utilisé comme un indicateur absolu pour réaliser un plan d'actions, d'autres facteurs étant à prendre en considération : le contexte, les contraintes professionnelles, la subjectivité liée aux perceptions des répondants, la variabilité des besoins numériques au sein de différents services etc.

La gestion du diagnostic numérique et de son suivi implique de concevoir et d'entreprendre une stratégie organisationnelle. Il s'agit notamment de prévenir et d'évaluer tous les impacts de la numérisation en accompagnant chaque transition numérique tant au niveau organisationnel qu'au niveau des collaborateurs en considérant la qualité de vie au travail.

Ces tâches impliquent un large spectre de compétences et différents champs d'expertise (connaissance des outils numériques, gestion du changement, gestion de projet, gestion budgétaire...). Un ensemble de fonctions peut ainsi se trouver complémentaire pour en gérer les responsabilités et construire les plans d'action les plus adéquats à la réalité de l'organisation. En ce sens, la constitution d'une équipe multidisciplinaire est conseillée, impliquant tant les fonctionnaires dirigeants de l'organisation, les différents niveaux de management que les experts-métier IT, RH, de la gestion du changement, de la communication, de l'innovation et du bien-être au travail. L'implication des référents en matière de diversité est également importante pour assurer que les solutions mises en place soient adaptées.



⁶ Voir annexe 8.2

Développer une approche organisationnelle, individuelle et collective

Dans le cadre d'une organisation flexible du travail, chaque agent doit pouvoir formuler ses souhaits de déconnexion en concertation, mais les agents qui souhaitent travailler de manière flexible et n'ont pas ou moins besoin de déconnexion doivent pouvoir le faire également. La responsabilité des comportements en matière de déconnexion est donc partagée : des actions peuvent être prises tant au niveau organisationnel qu'individuel. Cependant une politique volontariste d'encadrement de la connectivité et de l'usage des outils numériques est nécessaire pour appliquer le droit à la déconnexion en agissant de manière collective.

Il est très clair que mettre à disposition des informations de prévention en interne au sein de l'institution (intranet, newsletter, etc.) [prévention minimale passive] n'est pas suffisant.

Les fonctionnaires dirigeants peuvent favoriser la déconnexion numérique au sein de leurs organisations en mettant en place une combinaison de mesures consistant en des cadres d'accords, des formations, des actions de sensibilisation et éventuellement des interventions technologiques. Ces mesures visent à permettre aux collaborateurs de se déconnecter (par exemple, des back-ups sont prévus en cas d'absence, la charge de travail est acceptable) et à créer un climat où une connectivité équilibrée est encouragée, tant pendant qu'après les heures de travail.

Dans tous les cas, il convient de tenir compte des différents besoins et préférences des collaborateurs en matière de connexion numérique. C'est pourquoi il est plus important de façonner la politique de connectivité de manière participative (par exemple à l'aide d'ateliers collectifs dans lesquels les bonnes pratiques sont abordées).

4.1 Règlement de travail

La modification de l'arrêté du 26 janvier 2017 relatif au télétravail et au travail dans les bureaux satellites⁷ fournit un cadre général souple pour les institutions régionales et confère aux fonctionnaires dirigeants davantage de flexibilité décisionnelle. De nombreux points sont laissés à l'appréciation du fonctionnaire dirigeant et permettent une grande flexibilité entre administrations. Il faudra adapter le règlement de travail de l'institution pour préciser toutes les modalités utiles, en particulier sur la déconnexion numérique.

Selon la loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail (M.B. 10 novembre 2022) qui s'applique dès 20 travailleurs, doivent être inclus dans le Règlement de travail ou la CCT pour le 1^{er} avril 2023 :

- Les modalités pratiques pour l'application du droit du travailleur de ne pas être joignable en dehors de ses horaires de travail ;
- Les consignes relatives à une utilisation des outils numériques qui assurent que les périodes de repos, les congés et la vie privée et familiale du travailleur sont garantis ;
- Les formations et actions de sensibilisation aux travailleurs ainsi qu'au personnel de direction quant à une utilisation raisonnée des outils numériques et les risques liés à une connexion excessive.

Ainsi les travailleurs ne sont pas tenus d'être connectés aux outils numériques professionnels en dehors de l'horaire qui leur est applicable. Les managers s'engagent à ne pas contacter leur équipe

⁷ https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lq.pl?language=fr&la=F&cn=2017012628&table_name=loi

en dehors de ces horaires, sauf dans des circonstances exceptionnelles. Par circonstances exceptionnelles, on entend une situation dans laquelle se pose un problème urgent qui ne peut être résolu sans l'intervention du travailleur en question.

Les managers doivent veiller à ce que les délais soient réalistes compte tenu des horaires prévus. Les travailleurs ne sont pas tenus d'être connectés aux outils numériques professionnels pendant leurs périodes d'absence justifiée (p.ex. vacances, maladie, etc.). Afin de rendre cela possible, le travailleur collaborera à la prise en charge de son travail par ses collègues pendant son absence. Le supérieur hiérarchique veillera à assurer une relève suffisante pendant les périodes d'absence pour garantir la continuité du service.

4.2 Charte d'équipe /Guide de bons usages des outils numériques

Le droit à la déconnexion est un droit individuel. L'organisation se doit d'éliminer tous les obstacles auxquels un agent pourrait être confronté dans l'exercice de ce droit. Pour ce faire, sensibiliser les agents à l'utilisation des outils de communication électronique pendant et en dehors des heures de travail semble indispensable. Mais il est évident que les préférences des agents jouent un rôle dans leur comportement. Plus les agents veulent séparer leur vie privée de leur vie professionnelle, plus ils se déconnecteront. Il est important de trouver une manière d'exercer le droit à la déconnexion qui soit compatible avec l'orientation-client et la continuité du service.

Pour ce faire, il est important **d'inclure le thème de la déconnexion dans la documentation officielle** de l'organisation tels que :

- La mise en place d'une charte « connexion digitale »
- La diffusion en interne d'un guide de bons usages des outils numériques
- L'adaptation du « team agreement » du télétravail pour y ajouter le droit à la déconnexion

Pour assurer une connexion saine et efficace, les chartes d'équipe jouent un rôle important. Elles peuvent être adaptées pour préciser le cadre en matière de communication et les attentes de joignabilité de chaque membre de l'équipe pendant et en dehors des horaires de travail, tout en garantissant la continuité du service. Ces chartes d'équipe devraient être partagées au sein de l'institution par exemple en réservant une section intranet à cet effet.

Trois éléments clés doivent impérativement être intégrés dans cette politique :

- Une clarification des attentes de joignabilité qui soient respectueuses de l'équilibre vie privée / vie professionnelle ;
- Une évaluation précise de la charge de travail ;
- La mise en balance des besoins organisationnels et des préférences individuelles en tenant compte de la priorité donnée aux besoins du service.

L'outil "**Organiser le télétravail de manière inclusive,**" élaboré par Mediawijs et Odisee⁸, se révèle être une ressource utile pour toute organisation ou équipe désireuse de créer ou d'améliorer une politique de télétravail inclusive. Ce manuel accompagne les responsables et les professionnels des ressources humaines dans la formulation d'une politique qui intègre la diversité au sein des équipes, ainsi que les compétences et les besoins spécifiques de chaque collaborateur. Il offre également la possibilité d'étendre son utilisation à la gestion de la déconnexion et à la co-

⁸ <https://www.mediawijs.be/fr/t%C3%A9l%C3%A9travail>

construction des chartes d'équipe, favorisant ainsi une approche complète de la gestion du travail à distance.

Affirmation du droit à la déconnexion

La reconnaissance et l'affirmation du droit à la déconnexion sont des principes fondamentaux. Cela signifie qu'aucun agent ne doit se sentir obligé de répondre aux courriels ou aux appels téléphoniques en dehors de ses horaires de travail habituels ou des accords prévus dans le cadre de sa fonction. Ce droit vise à préserver l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, à protéger le bien-être des travailleurs, et à favoriser une culture de respect mutuel.

Dans ce cadre, il est logique de ne pas exiger une disponibilité continue de la part des travailleurs. Les courriels reçus en dehors des heures de travail d'un collègue ne devraient ainsi pas nécessairement être traités en dehors de ces heures.

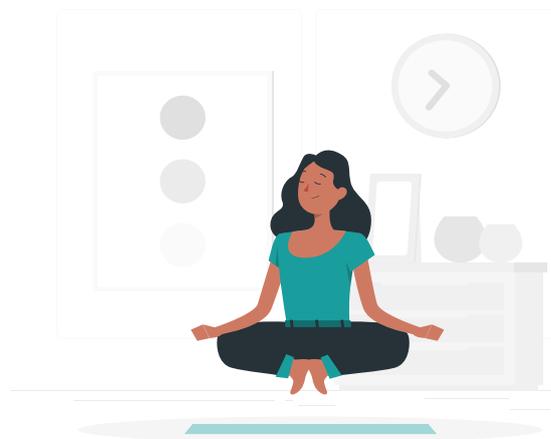
Cependant, il est primordial de se rappeler que ce droit à la déconnexion ne doit pas être réservé aux seuls travailleurs ayant le privilège de télétravailler. Le respect de ce droit s'applique à tous les membres de l'équipe, qu'ils travaillent sur site ou à distance, car il contribue à créer un environnement de travail sain et équilibré pour tous.

Règles et canaux de communications

Il est important de communiquer ce droit aux collaborateurs afin que la culture organisationnelle s'adapte en conséquence.

Nous référons aux Guidelines « *Bien vivre le travail hybride dans son organisation, collaboration régionale* », Bruxelles, édition talent.brussels, 2022, pour la partie sur la hiérarchie des communications.

Additionnellement, des moyens de communication alternatifs aux canaux et outils professionnels peuvent être utilisés au sein d'une organisation. Par exemple, les logiciels de messagerie instantanée (Messenger, WhatsApp, Slacks, etc.) ne sont pas nécessairement considérés par l'employeur comme des canaux de communication professionnelle. Le droit à la déconnexion s'applique également à ces outils : les collaborateurs n'y ont pas d'obligations de participation ou de réponse.



Réguler les interruptions numériques

En incorporant des pratiques pour réguler les interruptions numériques dans la routine de travail, la concentration s'améliore et favorise un environnement de travail plus équilibré et productif. Voici quelques outils et pratiques efficaces :

- **Désactivation des notifications et des pop-ups** : La première étape consiste à désactiver toutes les notifications sur les appareils. Cela permet de réduire les interruptions inutiles et de se concentrer sur des tâches essentielles sans être constamment distrait.
- **Des moments focus sans réunion pour toute l'équipe** : Instituer une semaine ou journée de la semaine focus sans réunion peut être extrêmement bénéfique. Cela permet à toute l'équipe de se consacrer pleinement à des projets importants sans les interruptions liées aux réunions. Réserver une journée par semaine ou par mois où aucune réunion n'est autorisée. Cela offre à chacun du temps pour se concentrer sur des tâches individuelles, la réflexion, ou la collaboration de manière moins formelle.
- **Prendre le temps des pauses** : Les pauses sont essentielles pour recharger les batteries et maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Utiliser ce temps pour se détendre, socialiser avec les collègues, ou simplement prendre une bouffée d'air frais sans contact avec des appareils numériques.
- **Réunion en "pleine conscience"** : Avant de planifier une réunion, s'interroger sur sa nécessité. Si une réunion n'apporte pas de réelle valeur ajoutée et qu'un simple courriel pourrait suffire, il vaut mieux éviter de l'organiser. La réunion en "pleine conscience" permet de garantir que chaque réunion a un objectif clair et justifié.
- **Espace dédiée aux activités non connectées** : Créer un espace spécifique où les collaborateurs peuvent se déconnecter temporairement de leurs appareils numériques. Cela peut être une salle de relaxation, une salle de méditation, ou simplement un coin tranquille pour des activités manuelles.

Réguler l'envoi de courriels en journée

Pour explorer des pratiques et des stratégies visant à réguler l'envoi de courriels, nous présentons dix approches concrètes qui contribuent ainsi à un environnement de travail plus équilibré et respectueux du droit de déconnexion :

- **Préciser les délais dans les demandes de réponse** : Lors de l'envoi d'un courriel, indiquer clairement la date ou l'heure limite de réponse attendue, permettant ainsi au destinataire de mieux gérer son temps.
- **Plages horaires bloquées et statut** : Établir des plages horaires durant lesquelles les courriels seront envoyés, et mettre en place des statuts (comme "hors ligne" ou "en réunion") pour signaler les moments de disponibilité limitée.
- **Se réserver des plages de travail hors connexion** : Planifier des moments dans la journée où l'on se concentre sur des tâches sans interruption numérique, en notifiant automatiquement les expéditeurs de notre absence temporaire.
- **S'interroger sur le moment opportun pour adresser un courriel** : Réfléchir avant d'envoyer un courriel pour déterminer s'il est nécessaire de le faire immédiatement ou s'il peut attendre.
- **Ne pas solliciter de réponse immédiate si ce n'est pas nécessaire** : Éviter d'attendre des réponses instantanées lorsque ce n'est pas impératif, afin de respecter le temps personnel des destinataires.
- **Utiliser avec modération les fonctions « Cc » ou « Bc »** : Éviter de surcharger inutilement les boîtes de réception en copiant de nombreuses personnes, sauf si leur contribution est vraiment requise ou si l'information doit être partagée.

- **Indiquer un objet précis**: Rédiger un objet clair et informatif dans l'objet du courriel pour permettre au destinataire d'identifier immédiatement le contenu et l'importance du message.
- **Signature avec message bien-être**: Inclure une signature dans le courriel qui rappelle l'importance du bien-être numérique et encourage la déconnexion lorsque cela est approprié.
- **Pas d'utilisation des courriels**: Choisir le bon canal de communication, qu'il soit numérique ou pas. Préférer les réunions en face à face ou les appels téléphoniques pour les discussions plus complexes.

Réguler l'envoi de courriels en soirée et les week-ends

L'utilisation des fonctions d'envoi différé des courriels pendant les soirées et les week-ends favorise le maintien de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Cela évite toute interruption inopportune ou pression supplémentaire pendant le temps de repos des collaborateurs. L'instauration de plages horaires sensibles est une pratique recommandée. Lorsqu'un courriel est envoyé pendant ces périodes, l'expéditeur devrait en justifier la nécessité. Afin de renforcer cette régulation, un pop-up s'afficherait automatiquement à l'écran lors de l'envoi d'un courriel en dehors des heures de travail. Cette alerte visuelle encourage une utilisation raisonnée des communications professionnelles hors des horaires standards.

Il est essentiel d'activer le protocole de prévention défini en interne pour garantir une application cohérente de ces pratiques. Cela contribue à maintenir un environnement de travail respectueux du bien-être. Des messages de mise en garde similaires pourront être envoyés également en cas d'invitation électronique à une réunion planifiée en dehors des heures de travail. Cette mesure vise à sensibiliser à la planification adéquate des réunions pour respecter les temps de repos.

La **Banque nationale** s'est livrée à cet exercice de réflexion depuis un certain temps déjà. Témoignage de la banque nationale :

« En période de crise financière, nos employés doivent être disponibles en dehors des heures de travail pour effectuer des analyses urgentes ou formuler des recommandations politiques. Mais en temps normal, nous n'attendons pas de nos employés qu'ils consultent leur courrier électronique en dehors des heures de travail. Les cadres doivent donner le bon exemple à cet égard. S'ils envoient un courriel le soir, ils doivent indiquer explicitement qu'il n'est pas urgent et quand ils attendent une réponse. Si un employé envoie un courriel pendant les vacances, il est préférable qu'il réponde qu'il ne s'agit pas d'une réponse attendue. Pour les questions vraiment urgentes après les heures de travail, ils conviennent d'un canal fixe. Nous appelons alors. Ou nous envoyons d'abord un SMS. »

Source : Article de presse Le Soir, 11/2022

Réguler l'envoi de courriels pendant les absences

Dans la continuité de la gestion responsable des courriels, des pratiques de régulation des envois de courriels pendant les périodes d'absence sont également recommandées pour une gestion efficace des communications. Il est fortement préconisé de planifier des départs en vacances ou absence prévue de manière qu'un collègue en mesure de reprendre les dossiers assure une transition fluide. La mise en place d'un plan B, élaboré de manière raisonnable, garantit une prise en charge adéquate des responsabilités professionnelles en l'absence d'un agent.

Un message d'absence informe de la durée de l'absence et détaille comment le suivi est assuré. Cela peut inclure des informations sur le ou la collègue prenant en charge les tâches et les démarches à suivre pour le suivi des courriels. Par ailleurs, l'utilisation systématique d'une boîte

mail générique est également recommandée. Cela permet une prise en charge fluide des dossiers et limite les risques de rupture dans la transmission d'informations en cas d'absence prolongée. En parallèle, les appels de GSM/téléphone sont transférés vers un numéro convenu pour maintenir une communication efficace et traiter rapidement toute urgence.

En adoptant ces pratiques, nous contribuons ensemble à créer un environnement de travail respectueux du bien-être de chacun, même pendant les périodes de repos.

4.3 Formations

Les formations sensibilisent les collaborateurs aux risques liés à une connexion permanente et à la surcharge d'information. Elles soulignent l'importance de la déconnexion en particulier à l'ère numérique où les frontières entre vie professionnelle et vie privée peuvent être floues.

Sur la plateforme LMS MyTalent Learning, plusieurs formations sont proposées en lien avec cette thématique:

Qualité de vie au travail et déconnexion

- **Workshop digital detox :**
 - Rappel de la réglementation concernant la durée du travail et le droit à la déconnexion dans la Région de Bruxelles-Capitale.
 - Qu'est-ce que l'« hyperconnexion » et quelle est la différence avec la « disponibilité » ?
 - L'utilisation des outils numériques : quel outil pour quel type de message et à quel moment ?
 - Quels sont les impacts et les risques de la transformation numérique au niveau social, personnel et professionnel
 - Quels sont les effets de l'« hyperconnexion » sur la santé ?
 - Quelles bonnes pratiques doivent être mises en place pour protéger la santé et accroître l'efficacité ?
 - Travailler sur la discipline personnelle et maîtriser l'utilisation des outils numériques.
 - Bloquer les notifications sur votre appareil mobile et pc.
- **Gérer son équilibre de vie:**
 - Comment trouver équilibre entre travail et vie privé.
 - Comment mettre des priorités pour assurer cet équilibre
- **S'adapter au travail à distance :**
 - Ajustements pour travailler à distance
 - Organiser le travail à distance
- **Mieux gérer son temps :**
 - Tools pour gestion de temps de travail
 - Diagnostic et les bases d'une gestion efficace du temps
- **Playlist bien-être au travail :**
 - Comprendre et mesurer la sécurité psychologique au travail
 - Etablir un cadre de travail harmonieux
 - Favoriser le bien-être au travail
 - Comprendre la santé mentale et le bien-être au travail
 - Assurer un environnement de travail sans intimidation ni harcèlement

- **Qualité de vie au travail :**
 - Emergence de la démarche QVT
 - Les fondamentaux de la démarche QVT
 - Les principes théoriques et méthodologiques



Utilisation optimale des outils Microsoft

- **Outlook :**
 - Envoyer des mails entre les heures de travail
 - Retarder l'envoi de mails dans Outlook Online
 - Synchroniser l'envoi des mails avec les horaires de travail déclaré du receveur
 - Viva insight pour gérer ses horaires
 - Notifications dans Outlook
- **MS Teams :**
 - Paramètres de notification dans Teams
 - Couper les notifications pendant les réunions

4.4 Bonnes pratiques

La réalisation d'un diagnostic régional⁹ a déjà permis une prise de conscience de la part des usagers quant à la place que les outils connectés représentent dans leur vie. Des habitudes de travail et de connexion se sont installées, offrant parfois des avantages, mais entraînant également des effets néfastes sur la santé individuelle. Afin d'apporter un soutien dans l'adoption d'un comportement vertueux, l'employeur peut organiser un accompagnement du changement à travers plusieurs actions de sensibilisation auprès des agents et de la ligne hiérarchique.

Sensibilisation des agents

De manière générale, la conscientisation des risques encourus est primordiale. L'employeur sensibilise ses travailleurs déjà en service ainsi que les nouveaux arrivants, dans le cadre de leur trajet d'accueil (onboarding), aux potentiels dangers de l'usage des technologies numériques.

⁹ Voir « Etude sur les comportements de déconnexion numérique dans la fonction publique régionale bruxelloise », KU Leuven, 2023

Les travailleurs sont régulièrement formés à l'utilisation raisonnable des outils numériques et aux risques liés à une connexion excessive.

Les formations et actions de sensibilisation tiennent compte de groupes cibles spécifiques, tels que le personnel de direction et le personnel « aidant », à l'écoute des autres, ou encore les personnes de confiance qui se rendent parfois disponibles en dehors de leurs heures de travail. L'employeur sensibilise ses collaborateurs à stopper le travail après les heures de travail et à toujours prévoir un message automatique clair en cas d'absence.

[FAQ vivante sur l'intranet et forum de discussions](#)

Bien entendu, l'idéal est de pouvoir réaliser de la sensibilisation continue et de répondre adéquatement aux questions des travailleurs. En ce sens, une FAQ sur l'intranet doit pouvoir rester vivante et donner lieu à des forums de discussions. Des sujets devraient être posés régulièrement par un modérateur pour engager le personnel à réfléchir sur ces questions.

[Groupe « d'ambassadeurs »](#)

Au sein d'une institution, il est possible de créer un groupe d'« ambassadeurs ». Chaque direction a un SPOC qui participe au groupe des « ambassadeurs » pour un sujet donné. Cet ambassadeur est une personne généralement enthousiaste par rapport à ce sujet et s'assure que cela soit abordé au sein de sa direction. Chaque direction fait normalement un appel à volontaire, et peut le cas échéant désigner quelqu'un. Ainsi chez Bruxelles Fiscalité un groupe d'ambassadeurs a été créé pour la question de la déconnexion et est principalement composé de personnes intéressées par le bien-être.

[Guide du manager](#)

Déjà recommandé dans les Guidelines sur le télétravail¹⁰, le guide du manager, utilisé notamment par Actiris, inclura utilement les informations liées aux besoins des services, la disponibilité, la joignabilité, les canaux de communication, la cohésion d'équipe, la qualité de vie au travail. Ce document est essentiel pour diffuser une culture éthique et responsable du management dans toute l'institution. Nous recommandons d'y inclure une partie liée à la déconnexion.

[Exemplarité du management](#)

Le management joue un rôle primordial et doit au maximum pouvoir servir de modèle à suivre. La littérature existante et le partage d'expérience (Belfius, Proximus, Banque Nationale, etc.¹¹) montrent que cela encourage les comportements sains face aux outils numériques.

Proximus a testé et évalué très positivement la publication de témoignages de leurs managers sur l'intranet. Les rôles modèles ont du poids et confortent les collaborateurs dans leur droit à la déconnexion.

Certaines entreprises ont mis en place une stratégie particulière pour les tops managers, qui exercent souvent des responsabilités plus lourdes, nécessitant parfois une disponibilité importante. Par exemple une idée serait d'envoyer régulièrement à tous les managers de niveau senior un message de prévention individuel et personnalisé leur rappelant de préserver leur bien-être ainsi que le lien entre leur santé et celle de leurs équipes. Le message serait formulé pour résonner spécifiquement auprès de cette catégorie de professionnels.

Ou encore, mettre en place structurellement un « *team leader café* ». Il s'agirait d'une intervention entre managers pour libérer la parole sur des sujets particuliers et mutualiser les bonnes pratiques.

¹⁰ Guidelines « Bien vivre le travail hybride dans son organisation, collaboration régionale, Bruxelles, édition talent.brussels, 2022.

¹¹ Source : Partage d'expérience, Séminaire HTag, « Droit à la déconnexion », 18/10/2022

Sensibilisation adaptée aux nouveaux managers

Pour permettre une meilleure conscientisation à ces problématiques, il est souhaitable d'inclure une sensibilisation à la déconnexion dans le trajet d'accueil (*onboarding*) de tous les nouveaux managers, et de mettre les différentes générations de managers en contact afin d'accentuer l'effet cascade et d'encourager cette culture collective.

Evaluation de la charge de travail

Il revient à l'employeur la responsabilité de s'assurer que la charge de travail est raisonnable et permet une bonne répartition de son travail dans le temps (CODEX¹²). Les travailleurs qui ne peuvent pas gérer l'afflux de courriels et d'appels téléphoniques pendant leurs heures de service sont ainsi invités à en informer leur supérieur hiérarchique, qui veillera à donner une suite rapide à leur situation en proposant des solutions concrètes. Si le problème persiste, le travailleur pourra toujours s'adresser à la Direction des Ressources Humaines, à la personne de confiance, au conseiller en prévention.

Prévention des addictions

Les addictions aux outils numériques sont en constante augmentation¹³. Outre les risques psychosociaux, une augmentation significative des tendinites du pouce a été observée ces dernières années, corrélées à un usage intensif du GSM. De même pour les problèmes de vue liés aux écrans. En conséquence il peut être utile d'identifier les signes précurseurs d'une possible addiction.

Est-ce que la personne :

- A encore le contrôle de ses outils numériques ?
- Est capable de mettre son GSM en mode avion durant toute une réunion, toute une conférence, toute une journée ?
- Est capable de laisser son ordinateur et son GSM éteints durant toute une réunion, toute une conférence, toute une journée ?
- Répond à un message dès sa réception ?
- Travaille sur ses courriels en réunion, dans les transports ?
- Regarde son GSM toutes les 2 minutes ?

Afin de conscientiser et sensibiliser la personne, il peut dans un premier temps lui être suggéré d'utiliser des outils permettant de monitorer par elle-même son usage des TIC, par exemple Viva insight pour la gestion du temps en milieu professionnel ou bien une application « Bien-être numérique » qui permet d'enregistrer le temps passé sur l'écran et de mettre des limites aux temps dédiés à chaque application sur son Gsm. Enfin, il existe des services de santé spécialisés en addictologie et comportement¹⁴. Il est possible pour un employeur de prendre en charge l'organisation et le remboursement de consultations médicales sur le même modèle que pour le dépistage des cancers et maladies graves.

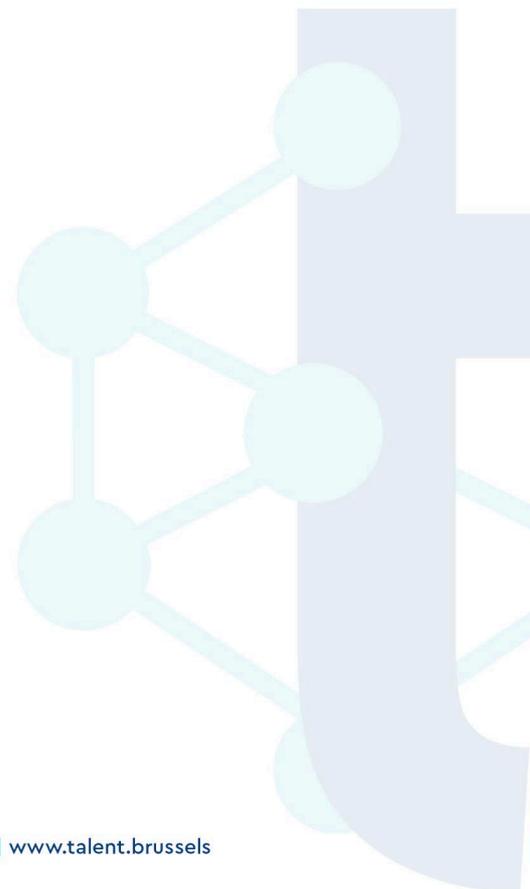
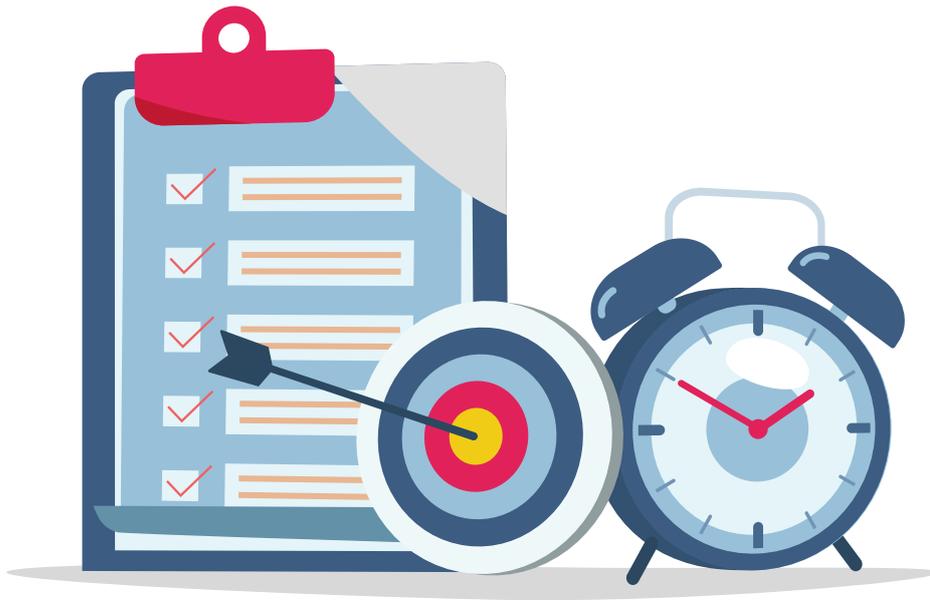
¹² <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/principes-generaux/code-du-bien-etre-au-travail>

¹³ Andonova, Y. (2016). *Éloge de l'indisponibilité numérique au travail. Les Enjeux de l'information et de la communication*, N° 17/3A(S1), 37-48. <https://doi.org/10.3917/enic.hs3.0037>.

¹⁴ <https://www.centre-addictions.be/>

Suivi et évaluation de la politique de gestion

La mise en œuvre d'une politique de connectivité est un processus continu qui doit être régulièrement évalué. Cela aide à identifier les problèmes et à ajuster la politique si nécessaire. Pour ce faire, il est préférable de réaliser un diagnostic simplifié ([cf annexe 8.2](#)).



Pratiques à éviter

5.1 Une vision unique et uniforme

S'il est important pour une institution d'avoir des lignes directrices claires, il l'est tout autant de prendre en considération l'organisation du travail. Un département technique, un département communication, un département vente, ou encore administratif, ont des besoins identifiés très différents en matière de télétravail et d'usage d'outils numériques.

C'est pourquoi il semble préférable de garder des lignes directrices suffisamment souples, pour permettre de réaliser des adaptations et précisions, selon les différents départements ou les différentes équipes. Enfin, les préférences individuelles devraient également être respectées dans la mesure du possible afin de favoriser la qualité de vie au travail de chacun tout gardant en tête la priorité des besoins du service.

5.2 Des pratiques « moindre mal »

De nombreuses pratiques de régulation de connexion numérique ont été testées afin de permettre une meilleure déconnexion. Parmi celles-ci, certaines sont des pratiques « moindre mal ». Celles-ci n'ont soit pas eu d'impact sur le taux de déconnexion mesuré, soit n'ont pas entraîné de changement vertueux de comportement. Certaines sont des pratiques « dans le cas où on ne peut pas faire autrement ».

Par exemple, il est possible de structurellement instaurer un programme « Mail on Holiday » au sein de l'institution : il s'agit de s'accorder sur un moment de « disponibilité » entre employé et employeur durant les congés de celui-ci afin de répondre aux urgences.

La mention dans la signature électronique des courriels : « Les courriels que je pourrais envoyer en dehors des heures de travail ne requièrent pas de réponse immédiate » implique l'acceptation de l'envoi de courriels en dehors des horaires de travail, ce qui doit être décidé au niveau de l'institution. Si cela peut permettre de respecter la manière de travailler d'une personne au niveau individuel, cela n'encourage ni l'expéditeur ni le destinataire du courriel à se déconnecter en dehors des heures de travail. Cela pourrait même dédouaner une personne d'un comportement abusif. Cette mention seule n'est pas considérée comme suffisante pour atteindre le respect du droit à la déconnexion.

Des actions plus drastiques ont également été testées telles que la mise en place d'une obligation de se déconnecter pendant les réunions ou encore d'interdire les ordinateurs (sauf pour l'agent en charge du PV de réunion). Ces actions permettent certainement d'éviter le multitasking et d'être mentalement plus présent et actif dans la réunion. De même l'instauration d'une (demi-)journée par mois sans courriels ou la suspension de la fonction « réception » des courriels sur smartphone (mode avion) sur une période définie préalablement sont des moyens pour réduire les interruptions liées à l'usage des outils numériques et augmenter la concentration. Ceci permet indirectement de sensibiliser sur l'usage de ces outils et de mettre l'accent sur une organisation du travail essayant de limiter l'hyper et super-connexion mais ne vise pas spécifiquement le droit à la déconnexion en tant que tel.

L'absence d'actions spécifiques selon le sexe, l'âge et la fonction de direction

La mesure dans laquelle les répondants de l'enquête sur les comportements numériques¹⁵ limitent leur connectivité dépend aussi de diverses caractéristiques personnelles telles que le genre et l'âge. Il ressort de l'enquête que les hommes ont un niveau de déconnexion plus bas que les femmes. Par ailleurs, plus les participants sont âgés, moins ils se déconnectent en dehors du travail. Le niveau hiérarchique joue également un rôle car les managers et les membres de la direction sont moins susceptibles de se déconnecter en dehors des heures de travail. Ces groupes cibles pourraient bénéficier d'une sensibilisation plus spécifique.

L'enregistrement du comportement en ligne

Certains logiciels permettent une surveillance importante du travailleur via l'utilisation de son ordinateur ou de son GMS : détection des clics et mouvements de souris, enregistrement des moments d'activités, caméra obligatoirement activée en permanence, etc. Ces pratiques intrusives sont contre-productives et influencent très négativement la qualité de vie au travail dans laquelle la confiance dans l'autonomie de l'agent est encouragée. De telles pratiques sont contraires au respect de l'autonomie de l'agent et nuisent à la confiance essentielle dans son indépendance.



L'enregistrement du temps de travail

L'enregistrement du temps de travail est nécessaire en cas de prestations facturées à l'heure (justification des prestations effectuées ou/et des heures supplémentaires). La méthode la plus utilisée pour ce faire est la connexion à un logiciel d'enregistrement du travail. Toutefois, l'enregistrement du temps de travail est la mesure la moins plébiscitée dans l'enquête. Cela ne soutient pas la stratégie de confiance envers les collaborateurs prônée par les NWOW (New Ways of Working). Les positions sur ce sujet sont très variées et il n'existe, à ce jour, pas de consensus ayant pu mener à une législation.

L'impossibilité technique de se connecter

Plusieurs manières d'empêcher techniquement la connexion ont été portées à notre attention :

- Mise en veille des serveurs entre 18h15 et 7h pour tous les outils professionnels

¹⁵ Voir « Etude sur les comportements de déconnexion numérique dans la fonction publique régionale bruxelloise », KU Leuven, 2023

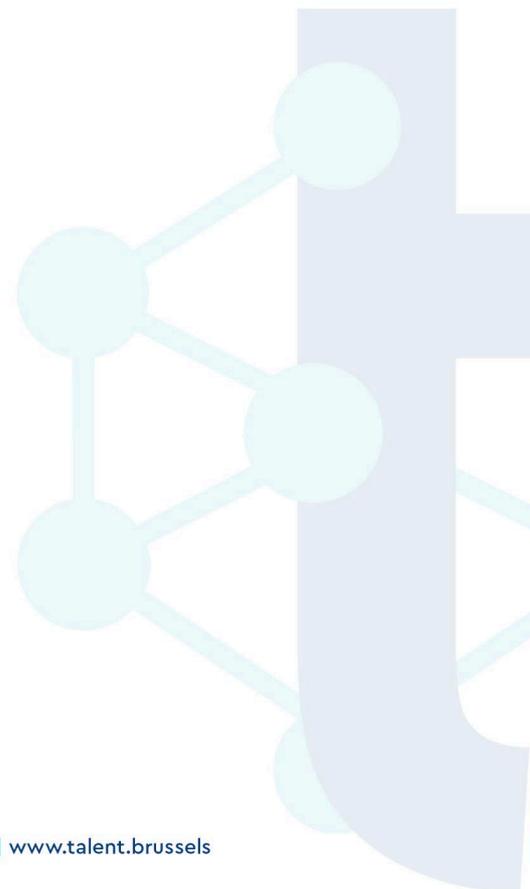
- Fermeture des messageries électroniques de 20 heures à 7 heures et le week-end avec un rappel sur le fait qu'un travailleur n'a pas à envoyer des courriels pendant une période de suspension de la relation de travail et n'a pas à répondre aux courriels
- Fermeture des serveurs et des messageries électroniques en dehors des heures de travail (le soir, weekend, congés)

Tous les agents sans exception sont alors dans l'impossibilité technique d'accéder à leurs documents et sont obligés de se déconnecter. Or les collaborateurs diffèrent dans les limites qu'ils posent par rapport à leur utilisation des TIC. Si cela peut être lié à la charge de travail ou aux attentes de l'organisation, des supérieurs ou des collègues, cela peut également être en lien avec des facteurs individuels. Par exemple, nous avons constaté que la plupart des collaborateurs préfèrent séparer leur vie professionnelle de leur vie privée (les « séparateurs »).

Certains collaborateurs préfèrent toutefois mélanger davantage leur vie professionnelle et leur vie privée (les « intégrateurs »). Nous observons que ces personnes se déconnectent généralement moins de leur travail en dehors des heures normales de bureau. En d'autres termes, elles conjuguent leur travail à leurs activités privées de manière plus souple. Si l'on tient compte de ce groupe, il semble peu judicieux de mettre en place des horaires de travail stricts et d'imposer des périodes de déconnexion (par exemple en éteignant les serveurs en dehors des heures de bureau) car cela les priverait de leur autonomie pour organiser leur journée (de travail).

Ne pas pouvoir se connecter peut engendrer du stress, notamment pour les fonctions de directions et du mal-être pour les personnes qui travaillent mieux en dehors des horaires traditionnels de travail. Ces situations sont à prendre en considération, l'obligation de déconnexion ne devant pas devenir un facteur d'inégalité face à la protection de la personne et contraire à la définition du droit à la déconnexion prôné par la Région.

Enfin, cette impossibilité technique de se connecter peut induire un effet pervers, car les individus adaptent leurs comportements aux contraintes pour satisfaire leurs besoins. Ainsi les agents pourraient télécharger leur travail sur leur ordinateur personnel et/ou utiliser leur messagerie personnelle entraînant ainsi une augmentation des risques de fuite ou perte de données et d'atteintes à la (cyber)sécurité de l'organisation.



Conclusion

La mise en œuvre d'une politique de gestion de la connectivité au sein des organisations régionales représente un enjeu majeur pour garantir la qualité de vie au travail des agents tout en maintenant la productivité et l'efficacité des services. La loi du 3 octobre 2022, qui impose aux employeurs de plus de 20 travailleurs de garantir le droit à la déconnexion, souligne l'importance de cette démarche.

Ce document fournit des stratégies et des mesures concrètes pour prévenir les effets négatifs de l'hyperconnexion et du technostress ainsi que pour promouvoir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée. Les recommandations présentées mettent en avant la nécessité d'une approche participative et structurée. Impliquer les collaborateurs dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de connectivité est essentiel pour assurer leur adhésion et leur efficacité.

Les outils de diagnostic, tels que les enquêtes de perception et le calcul du score de connectivité, permettent d'évaluer les pratiques actuelles et d'identifier les domaines où des actions sont souhaitables ou nécessaires. En ce sens, pour être la plus efficace et adéquate possible, la stratégie de gestion de la connectivité devra impliquer un ensemble d'acteurs aux compétences et rôles complémentaires dans une logique de construction collective au sein de l'organisation. Outre les moyens à mettre en œuvre, d'autres facteurs doivent également être pris en compte, tels que la réalité et les nécessités du terrain, le contexte organisationnel et les limites mêmes qu'impliquent les outils de diagnostic. Il s'agit donc d'un exercice continu dont les enjeux ne cesseront de s'affirmer au fil de l'évolution des métiers, des outils et des pratiques.

Une politique de gestion de la connectivité numérique bien conçue et mise en œuvre de manière participative est donc indispensable pour améliorer et maintenir la qualité de vie au travail. En favorisant un environnement de travail respectueux des besoins individuels et collectifs, les organisations peuvent non seulement renforcer le bien-être de leurs agents mais aussi garantir l'efficacité de leurs services.



Références

- Andonova, Y. (2016). Éloge de l'indisponibilité numérique au travail. Les Enjeux de l'information et de la communication, N° 17/3A(S1), 37-48. <https://doi.org/10.3917/enic.hs3.0037>.
- Charte de la déconnexion Wallonie-Bruxelles Enseignement
https://www.wbe.be/fileadmin/sites/wbe/uploads/images/Communaute_WBE/Charte-droitladeconnexion-2024-02.pdf
- Choque Catherine, (2022). « La déconnexion : comment la mettre en œuvre en pratique dans l'organisation ? » CESI -OneVitality.
- Enlart, S ; Charbonnier, O., (2018) « Société digitale, Comment rester humain ? » Ed. Dunod.
- Fourquet MP, (2020) « Connecté et heureux, du stress digital au bien-être numérique ».
- Geeraerts Elke, (2015)« Mentaal Kapitaal ».
- Guidelines « Bien vivre le travail hybride dans son organisation ». (2022)
Collaboration régionale, Bruxelles, édition talent.brussels.
https://www.talent.brussels/sites/default/files/2022-09/guidelines_2022_-_travail_hybride.pdf
- Merveille M., lweins C. & al., (2023) « L'hyperconnexion en entreprise ». Worshop Balencio.
- Permanne, Amélie, (2020). « La régulation de l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication ». Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain. Prom. : Rousseau, Anne ; Dorsemont, Filip. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:26925>
- Peres Florence, (2017). « Digital Detox ».
- Sauvajol-Rialland C. ,(2013)« Infobésité, comprendre et maîtriser la déferlante d'informations »,
- Séminaire HTag, « Droit à la déconnexion », 18/10/2022
<https://references-team.notion.site/Pr-sentations-S-minaire-18-octobre-2022-d8c30b4fo21347f68dbed826a4f885fo>
- Vanden Abeele, M. M. (2021). « Digital wellbeing as a dynamic construct ». Communication Theory, 31(4), 932-955.
- Verlinden Alice. (2023). « Étude sur les comportements de déconnexion numérique dans la fonction publique régionale bruxelloise » KU Leuven.
https://www.talent.brussels/sites/default/files/2023-3/Rapport%20Digitale%20Deconnectie%202022_FR.pdf

Annexes

8.1 Exemple d'annexe au règlement de travail



Annexe au règlement de travail relative au droit à la déconnexion

Un exemplaire doit être remis à chaque travailleur.euse

La présente annexe au règlement de travail est conclue sur la base des articles 15 à 17/1 de la loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale.

Elle a pour objet de définir :

- Les modalités d'application du droit à la déconnexion ;
- Les consignes d'utilisation des outils numériques professionnels ;
- Les formations et actions de sensibilisation mises en place pour prévenir tout usage déraisonnable de ces outils

Et ce, sans préjudice des dispositions prévues notamment par :

- Le règlement général sur la protection des données du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 ;
- La convention collective de travail n° 81 conclue au sein du Conseil national du travail le 26 avril 2002 et relative à la protection de la vie privée des travailleur.euse.s à l'égard du contrôle des données de communication électroniques en réseau (A.R. 12.06.02 – M.B. 29.06.02) ;

1. NOTIONS

Par « droit à la déconnexion », il faut entendre le droit de ne pas être connecté.e aux outils numériques professionnels (c'est-à-dire le droit de ne pas être joignable) en dehors de l'horaire de travail.

Sont visés, par « outils numériques », le GSM, le smartphone, la tablette, le PC, l'e-mail, les applications telles que celles de la suite Office....

2. TRAVAILLEUR.EUSE.S CONCERNE.E.S

Le droit à la déconnexion est garanti à tous et toutes les travailleur.euse.s occupé.es au service de l'entreprise.

3. MODALITES D'APPLICATION DU DROIT A LA DECONNEXION

Le.la travailleur.euse a le droit de ne pas être connecté.e aux outils numériques professionnels :

- En dehors de son horaire de travail, c'est-à-dire pendant les pauses, les intervalles de repos, les jours de repos, les (jours de remplacement de) jours fériés ;
- Pendant les périodes de suspension de l'exécution de son contrat de travail, pour quelque cause que ce soit (vacances annuelles, incapacité de travail, congé de maternité, congé de naissance, congés de circonstance, congé thématique, congé sans solde, etc.).

Pour garantir le respect de ce droit à la déconnexion, les modalités suivantes sont d'application* :

- Installation d'un bouton de déconnexion permettant aux collaborateur.trice.s d'éviter les notifications professionnelles lors de leur usage privé de l'ordinateur mis à disposition par visit.brussels. Pour en faire la demande, un email peut être envoyé à : support@nsi-sa.be

- Option d'envoi différé des e-mails rédigés par le.la travailleur.euse après les horaires de travail et/ou si le.la destinataire.trice est absent.e (et ayant mis un out of office) ; ces e-mails sont envoyés le jour qui suit ou le jour du retour du.de la destinataire.trice ;

- Mention, dans la signature automatique des e-mails envoyés par le.la travailleur.euse, du caractère non impératif d'une réponse immédiate : « si vous recevez cet e-mail en dehors de vos heures de travail ou pendant vos congés vous n'êtes pas tenu.e d'y répondre de manière immédiate. » ;

- Utilisation exclusive des canaux de communication de l'entreprise : Teams et Outlook. SMS exceptionnellement en cas d'urgence. Il est fortement déconseillé d'utiliser WhatsApp ou toute autre application de messagerie à des fins professionnelles ;

- Sur notre site internet, communication uniquement des numéros de téléphone Teams et pas des numéros de GSM sauf à la demande expresse des collaborateur.trice.s.

[...]

4. CONSIGNES D'UTILISATION DES OUTILS NUMERIQUES PROFESSIONNELS

Les périodes de repos et de congé ainsi que la vie privée et familiale du.de la travailleur.euse sont garanties si les outils numériques professionnels sont utilisés de manière responsable (réfléchi) et raisonnable.

A cet effet, le.la travailleur.euse doit respecter les consignes suivantes :

-S'abstenir de répondre à toute demande professionnelle en dehors de son horaire de travail ou pendant une période de suspension de l'exécution de son contrat de travail, sauf en cas d'urgence ; sont visées, les demandes adressées au.à la travailleur.euse sous quelque forme que ce soit : e-mail, SMS, appel, message instantané via Teams, etc.*

-Désactiver les notifications d'Outlook et de Teams en dehors de ses horaires de travail ;

-Utiliser, dans la mesure du possible, l'option d'envoi différé des e-mails rédigés par le.la travailleur.euse après 18h00 ou/et si le.la destinataire.trice est absent.e; ces e-mails sont envoyés le premier jour de travail qui suit ou le jour du retour du.de la destinataire.trice ;

-Utiliser avec modération, dans les e-mails, les fonctions « Répondre à tous », « Cc » et « Cci » ;

-Utiliser, dans les e-mails, le marqueur « Importance haute » uniquement si cela s'avère nécessaire ;

-Éviter de planifier une réunion pendant une journée de travail avant 9h00 et après 18h00 et entre 12h00 et 14h00.

-Indiquer les plages horaires où il.elle est joignable dans l'agenda Outlook ;

-Activer, en cas d'absence, un message d'absence dans Outlook ; sont visées, toutes les absences d'une durée d'au moins ½ jour ; indiquant la durée de son absence, son back up et comment contacter son back up par mail ;

-Il est conseillé au.à la travailleur.euse d'avoir des moments de discussion en équipe sur la déconnexion /connexion au sein de l'équipe.

**Conformément à la législation et au règlement de travail ces articles ne sont pas d'application pour les personnes de confiance.*

5. FORMATIONS ET ACTIONS DE SENSIBILISATION

Les outils numériques professionnels doivent être utilisés de manière responsable (réfléchi) et raisonnable. Les travailleur.euse.s et les membres du personnel de direction reçoivent, à cet effet, une formation et information suffisantes et adéquates, soit :

-Sessions d'information et partage d'information sur l'intranet réguliers sur la bonne utilisation des outils numériques professionnels et des consignes pour se déconnecter ;

-Formations de sensibilisation autour de l'importance de la déconnexion (formations sur mesure, ateliers thématiques sur la déconnexion, etc.).

Ils.elles sont également sensibilisé.es à l'importance d'une utilisation responsable (réfléchi) et raisonnable de ces outils par le biais des actions suivantes :

-Sensibilisation par le.la manager de l'importance de la déconnexion et de l'organisation des backups lors des absences pendant les réunions d'équipe et les réunions 121 ;

-Diffusion et mise à disposition dans l'intranet des outils suivants: un guide de déconnexion Teams et Outlook: Comment limiter l'accès aux outils digitaux en dehors des heures de travail? Comment enlever les notifications d'Outlook et Teams en dehors des heures de travail?

6. EVALUATION DES MESURES MISES EN PLACE

Dans l'enquête sur les risques psycho-sociaux ou celle sur le bien-être, un point sur la déconnexion sera ajouté pour sonder l'avis des travailleur.euse.s.

7. CONCERTATION AVEC LES (REPRÉSENTANT.E.S DES) TRAVAILLEURS

Le droit à la déconnexion a fait l'objet d'une concertation avec les travailleurs.euse.s et leurs représentant.es au sein du conseil d'entreprise et du comité pour la prévention et la protection au travail.

Annexe RT29 – Droit à la déconnexion

8.2 Exemple questionnaire déconnexion

Questionnaire déconnexion

En fonction des réponses, un score global de connectivité peut être déterminé pour évaluer l'ampleur du besoin de déconnexion. Les réponses permettront de cibler les actions spécifiques à mettre en place, comme la création de politiques de déconnexion ou des formations spécifiques. Basé sur le score de connectivité et les suggestions des employés, un plan d'action peut être développé.

Profil

- Quel est votre fonction au sein de l'organisation ?
Options : Management, Chef de projet, Administratif, Technicien, autre : précisez
- Quel est votre rang ?
Options: A3, A2, A1, B1, B2, C1, C2, D1, D2
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette organisation ?
Options : Moins de 1 an, 1-3 ans, 4-7 ans, Plus de 7 ans

Habitudes de Connectivité

- Combien de temps, en moyenne, passez-vous connecté(e) à des outils numériques pour des raisons professionnelles par jour ?
Options : Moins de 4 heures, 4-6 heures, 7-9 heures, Plus de 9 heures
- En dehors des heures de travail, consultez-vous régulièrement vos emails professionnels ou d'autres outils numériques liés au travail ?
Options : Toujours, Souvent, Parfois, Rarement, Jamais
- À quelle fréquence vous sentez-vous obligé(e) de répondre immédiatement à des messages ou emails en dehors des heures de travail ?
Options : Toujours, Souvent, Parfois, Rarement, Jamais"
- Utilisez-vous un dispositif de déconnexion (comme la désactivation des notifications, le mode ""ne pas déranger"", etc.) ?
Options : Oui, Non, Parfois

Impact de la Connectivité

- Ressentez-vous un impact négatif sur votre bien-être en raison d'une connectivité excessive ?
Options : Oui, Non, Parfois
- Pensez-vous que votre connectivité numérique affecte votre équilibre travail-vie personnelle ?
Options : Oui, Non, Parfois
- Avez-vous déjà ressenti une fatigue ou un stress dû à la surcharge d'informations numériques ?
Options : Oui, Non, Parfois"

Déconnexion Numérique

- Seriez-vous favorable à la mise en place de mesures pour encourager la déconnexion numérique dans notre organisation ?
Options : Oui, Non, Peut-être"
- Quelles mesures de déconnexion numérique aimeriez-vous voir mises en place ?
Options :
 - Mettre en place une politique de connectivité.
 - Proposer des formations sur les bonnes pratiques.
 - Instaurer des règles de communication claires dans l'équipe.
 - Assurer une réduction structurelle de la charge de travail.
 - Améliorer l'organisation du support lors des absences.

- Informer régulièrement sur le sujet.
- Limiter l'accès aux outils numériques en dehors des heures de travail normales.
- Autre : précisez
- Pensez-vous que des formations sur la gestion de la connectivité numérique seraient utiles ?
Options : Oui, Non, Pourquoi ?

Suggestions et Commentaires

- Avez-vous des suggestions pour améliorer la déconnexion numérique au sein de l'organisation ?

Barème de réponse

Question utilisation outils numériques	Moins de 4 heures : 1 point 4-6 heures : 2 points 7-9 heures : 3 points Plus de 9 heures : 4 points	Question utilisation dispositif déconnexion	Oui : 0 point Parfois : 2 points Non : 4 points
Autres questions	Toujours : 4 points Souvent : 3 points Parfois : 2 points Rarement : 1 point Jamais : 0 point	Questions liées à impact négatif	Oui : 4 points Parfois : 2 points Non : 0 point

- **0-10 points** : Faible connectivité – Bonne gestion de la connectivité numérique.
Actions : Féliciter les employés pour leur gestion efficace et les encourager à continuer ainsi. Partager les bonnes pratiques avec l'équipe.
- **11-20 points** : Connectivité modérée – La connectivité reste généralement sous contrôle.
Actions : Organiser des ateliers ou des sessions de formation sur la gestion du temps numérique et l'équilibre travail-vie personnelle. Proposer des outils ou des techniques pour améliorer la déconnexion (ex. : "do not disturb", plages horaires sans email).
- **21-30 points** : Connectivité élevée – Des signes de surconnectivité peuvent affecter le bien-être.
Actions : Mettre en place des politiques de déconnexion plus strictes, comme l'interdiction de répondre aux emails après les heures de travail. Offrir un coaching personnalisé ou des séances de soutien pour mieux gérer la connectivité numérique.
- **31-32 points** : Connectivité excessive - Le risque est élevé de problèmes liés à la surconnectivité, une intervention est recommandée.
Actions : Prendre des mesures immédiates pour réduire la connectivité, par exemple, en imposant des temps de déconnexion obligatoire. Envisager une consultation avec un professionnel du bien-être au travail ou un psychologue pour discuter des impacts potentiels.

8.3 Exemple communication astuces pour se déconnecter



ASTUCES POUR SE DÉCONNECTER

Comment enlever les notifications d'Outlook et Teams en dehors des heures de travail?

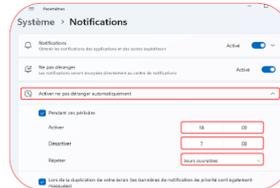
Pendant les périodes de **congés**, les **repos**, les arrêts **maladie** ou **maternité**, vous pouvez **suspendre** la fonction réception des emails ou des notifications teams sur votre smartphone ou votre ordinateur. C'est très facile à faire



1. Pour votre ordinateur, **cliquez** sur le menu Windows, en cliquant sur l'icône.
2. Choisissez l'option **paramètres**, une nouvelle fenêtre s'ouvrira et cliquez sur **notifications**.



3. Après, choisissez « **Activer ne pas déranger automatiquement** ».
4. Sélectionnez l'**heure** à laquelle débute l'**activation** et l'heure de **désactivation** et finalement choisissez répéter pendant les **jours ouvrables** et fermez la fenêtre.

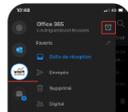


ASTUCES POUR SE DÉCONNECTER

Comment enlever les notifications d'outlook et teams en dehors des heures de travail?



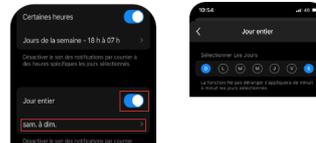
1. Pour votre **smartphone** c'est pareil, **ouvrez** votre application Outlook, puis choisissez votre **compte visit.brussels** et cliquez sur la petite **horloge**.



2. Cliquez sur l'option « **Pendant la période de pause** » puis, activez « **certaines heures** » et choisissez les jours et l'heure d'activation.



3. Retournez au menu précédent, et activez « **jour entier** » et choisissez le samedi et le dimanche, si vous ne voulez pas recevoir les notifications pendant le **week-end**.



4. Enfin, activez l'option « **Définir sur Teams et Outlook** », de cette façon vous suspendez également les notifications de Teams.



ASTUCES POUR DÉCONNECTER DU TRAVAIL



Avant de partir, bien finir votre journée de travail

- Faire le point sur vos succès de la journée.
- Définir vos 3 priorités du lendemain.
- Noter ce qui vous « pèse » pour vous libérer l'esprit.



Sur le trajet du retour, créer un sas de décompression

- Marcher le soir après le boulot
- Écouter votre playlist ou podcast préféré en rentrant du travail
- Échanger sur votre journée avec un proche



Arrivé chez vous, débrancher du travail

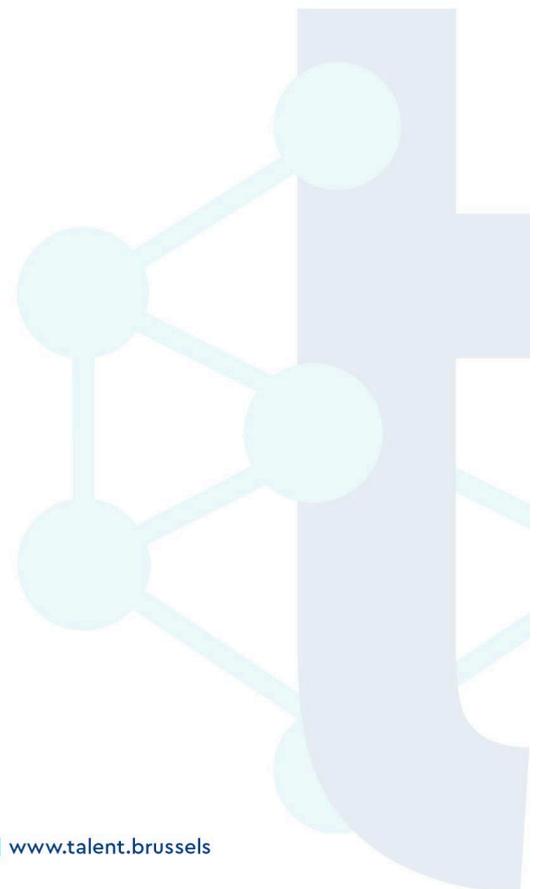
- Ranger vos affaires pros loin de votre champ de vision
- Résister à la tentation de lire vos mails pros chez vous
- Focaliser sur des activités que vous aimez, faire du sport, profiter de vos proches



8.4 Exemple Charte déconnexion

Charte de la déconnexion Wallonie-Bruxelles Enseignement :

https://www.wbe.be/fileadmin/sites/wbe/uploads/images/Communaute_WBE/Charte-droitladeconnexion-2024-02.pdf



Coordination

talent.brussels, Direction Stratégie & Organisation

Participants

Actiris
fiscalité.brussels
SLRB
SPRB
visit.brussels

Mise en page

talent.brussels

Edition

2024

Contact

talent.brussels
Tel : 02 435 15 55
org@talent.brussels
Place Saint-Lazare 2 - 1035 Bruxelles

talent.brussels 2024 - Tous droits réservés

La reproduction de ce rapport, en tout ou partie, est autorisée à la condition expresse de mentionner clairement la source sous la forme “ Source : Recommandations pour une politique de gestion de la connectivité en RBC(2024). talent.brussels”

