

FORFAIT-JOURS : À ENCADRER

Argumentaire
CFDT Cadres

février 2019

La CFDT Cadres a été partie prenante et d'une certaine manière inventrice de cette idée du forfait-jours. Comment ? En partant du constat que les cadres ne comptaient pas leurs heures, sans avoir pour autant une quelconque compensation en terme de repos. À partir d'une revendication d'une réduction du temps de travail pour tous et aussi pour les cadres, la seule manière de les en faire bénéficier était donc de leur octroyer des jours.

Dès lors que cette compensation devait se faire en jours, nous avons donc légitimement revendiqué le forfait-jours. Nous étions alors sur la base d'une revendication de 200 jours travaillés. Dans les années 2000, quelques accords respectaient cette revendication ou en étaient proches. Depuis, les différentes lois ont malheureusement entériné un plafond à 218 jours et les employeurs multiplié les dérives, d'où cet argumentaire.

 /CFDTCadres

 @CFDTCadres

March

	DT/FR	CB/SA	BC/SU
		1	2
6	7	8	9



Choisir un forfait-jours, un forfait annuel en heures ou pas, avoir une charge de travail raisonnable, prendre en compte la dimension collective et aider à la négociation, c'est donc tout l'objet de cet argumentaire. Si vous devez négocier ou renégocier, n'hésitez-pas. Pour rappel, à défaut d'accord, l'employeur doit obligatoirement engager chaque année une négociation sur le temps de travail (la durée effective et l'organisation du temps de travail).

Un accord négocié dans l'entreprise rapproche les problèmes de leurs solutions. Les clauses négociées sur l'organisation du temps de travail et sur le forfait jours seront mieux appropriées aux situations de votre entreprise et en limiteront les dérives.

FORFAIT-JOURS, POUR QUI ?

Pour la DARES, dans son étude publiée en juillet 2015 *Les salariés au forfait annuel en jours*, le régime du forfait annuel en jours est largement répandu chez les cadres (47%) – seuls 19% des cadres ont l'obligation de pointer - et peu développé chez les non-cadres (3%). Lorsqu'il concerne ces derniers, ceux-ci exercent souvent des fonctions d'encadrement ou des fonctions technico-commerciales.

Le temps de travail annuel représente l'avantage d'un temps de travail plus flexible (pouvoir s'absenter sans justifier

ou pour une raison personnelle). Cet avantage doit permettre de concilier vie privée et vie professionnelle. Mais le fait de ne pas avoir d'heures fixes implique aussi la possibilité d'avoir des journées plus longues et finalement d'empiéter sur sa vie personnelle.

Selon cette même étude, être au forfait annuel en jours se traduit par une augmentation de la durée hebdomadaire et annuelle du travail, compensée par un avantage salarial significatif. **Les cadres au forfait jours travaillent en moyenne 44,6 heures par semaine.** Cela monte même jusqu'à 50 heures par semaine pour 39% des interrogés.

Si nous sommes toujours favorables aux forfaits-jours, nous partageons la volonté d'éviter les dérives patronales qui ont conduit les juges à sanctionner ou rappeler à l'ordre certains employeurs, un peu trop nombreux, considérant que les cadres ne comptent pas ou plus leur temps, pas plus en heures, qu'en jours.

FORFAIT-JOURS, QUELLES CONDITIONS ?

Nous comprenons bien la volonté du législateur et du juge de protéger et de prendre soin du salarié (le « Care »), cela sans ignorer les aspirations de nombreux salariés à plus de

Il faut donc compter, différemment mais compter, là où les employeurs voudraient « plus de décompte du tout ».

liberté dans le choix de leurs horaires de travail, de plus d'autonomie, à condition que cette autonomie soit bien réelle (et « sérieuse » pourrions-nous ajouter!). La loi travail prend en compte ces deux dimensions, conforte le forfait-jours tout en assurant la protection du salarié.

C'est bien un décompte en jours - pour les salariés qui le souhaitent - qui responsabilise les salariés en forfait-jours, leur hiérarchie et leur employeur.

.....
Il y aura certes toujours une part de subjectivité, mais qui mieux que le salarié lui-même est en capacité d'exprimer s'il est ou non autonome, s'il dispose ou non des marges de manœuvre et donc d'autonomie dans la gestion de son temps, de son agenda, de son organisation du travail. La règle du volontariat et celle de la priorité accordée à l'expression du salarié, le premier concerné par un changement dans son organisation du travail et de son temps de travail, devraient être prioritaires, en matière d'éligibilité au dispositif de forfait en jours. Cela doit être prévu dans l'accord.

Tout sauf une décision par le haut, décrétant qui peut être ou non au forfait, et en dehors de toute réalité de travail, ou autonomie. La question des aspirations des salariés, qui peut varier beaucoup selon l'âge, ne peut pas être ignorée dans la négociation. Les dérives du forfait-jours sont liées à deux causes majeures :

- Le forfait en jours qui serait synonyme de « *On ne compte pas son temps.* », alors qu'il change la référence de calcul, non plus en heures, mais en jours, sans faire disparaître le principe de mise à disposition de l'employeur pour une certaine durée, ni un décompte en heures pour les heures de repos et surtout en respectant la santé du salarié avec une amplitude et une charge de travail raisonnable. Il faut donc compter, différemment mais compter, là où les employeurs voudraient « plus de décompte du tout »

(et alors même qu'ils demandent partout et de plus en plus aux salariés de tout compter, de tout « reporter »).

- La deuxième cause est liée **au concept même d'autonomie**, bien galvaudé par de nombreux employeurs (dans l'optique unique d'éviter le paiement d'heures supplémentaires), considérant tous les salariés autonomes, sans jamais créer les conditions de cette autonomie, ni même de l'apprentissage de leur autonomie (« *Soyez autonomes, débrouillez-vous* »). Cette autonomie (dans la gestion de son temps, de ses prises de rendez-vous ...) ne gomme en rien les contraintes collectives, ce qui est imposé par un tiers, les clients, ni le devoir de loyauté et de subordination.

Il nous semble intéressant aussi, pour éviter des dérives liées à une charge de travail excessive, de faire la proposition d'un décompte plus précis au-delà du plafond négociable des 218 jours et de nature à « casser » la pensée dominante patronale du « *on ne compte pas* » :

- **au trimestre** avec 26 jours de repos minimum [L3121-59] (soit équivalent samedis et dimanches sur un trimestre) ;



- **au mois**, avec 8 jours de repos par mois, dont 2 accolés obligatoirement à un repos hebdomadaire (soit équivalent samedi et dimanches sur un mois) ;
- **à la semaine**, avec un repos minimum d'une journée.

Dès lors que l'on conforte le décompte en jours travaillés, toute référence à un décompte en heures de travail pourrait être considérée comme un contre-sens, mais la loi ne supprime pas les références en heures et en particulier sur les heures de repos consécutives. Si le décompte en heures doit être maintenu pour les salariés en forfaits en jours, ce n'est plus le temps de travail, mais bien le temps de repos, calculé en nombre d'heures consécutives de repos, soit 11h aujourd'hui, ce qui signifie une amplitude maximum de travail de 13h, ce qui est nettement plus que la référence de 10h fixé par le cadre légal pour les autres salariés (cf. les forfaits annuels heures).

Attention, le maximum journalier ou hebdomadaire (78h) d'heures travaillées n'est surtout pas une fin en soi et doit être regardé dans un contexte plus global d'analyse de la charge voire de la surcharge de travail. Au niveau européen, c'est 48h.

Ne pas oublier surtout le regard d'un tiers, autre que le responsable hiérar-

chique (lui aussi dans un lien de subordination) est sans doute indispensable. Inclure le rôle des représentants des salariés ainsi que les possibilités de recours. À notre sens la convention de forfait signée par le salarié devrait comporter une clause « *Alerte santé au travail* » précisant les modalités de recours auprès des représentants de proximité ou la CSSCT lorsqu'ils existent, du CSE, ou du référent santé sécurité obligatoire depuis 2012, lorsque le recours auprès de son responsable hiérarchique

n'aboutit pas. Pour le cas d'une charge de travail excessive ou de non-respect des conditions prévues par l'accord collectif, celui-ci peut prévoir également une alerte vers le N+2. Le rappel de possibilité de recours auprès de son responsable est souvent très efficace. Pourquoi pas un entretien trimestriel, car l'objectif est bien de prévenir les dérives et donc autant ne pas attendre un an, mais de corriger le tir si besoin, à échéance régulière, le trimestre pouvant être une échéance pertinente.

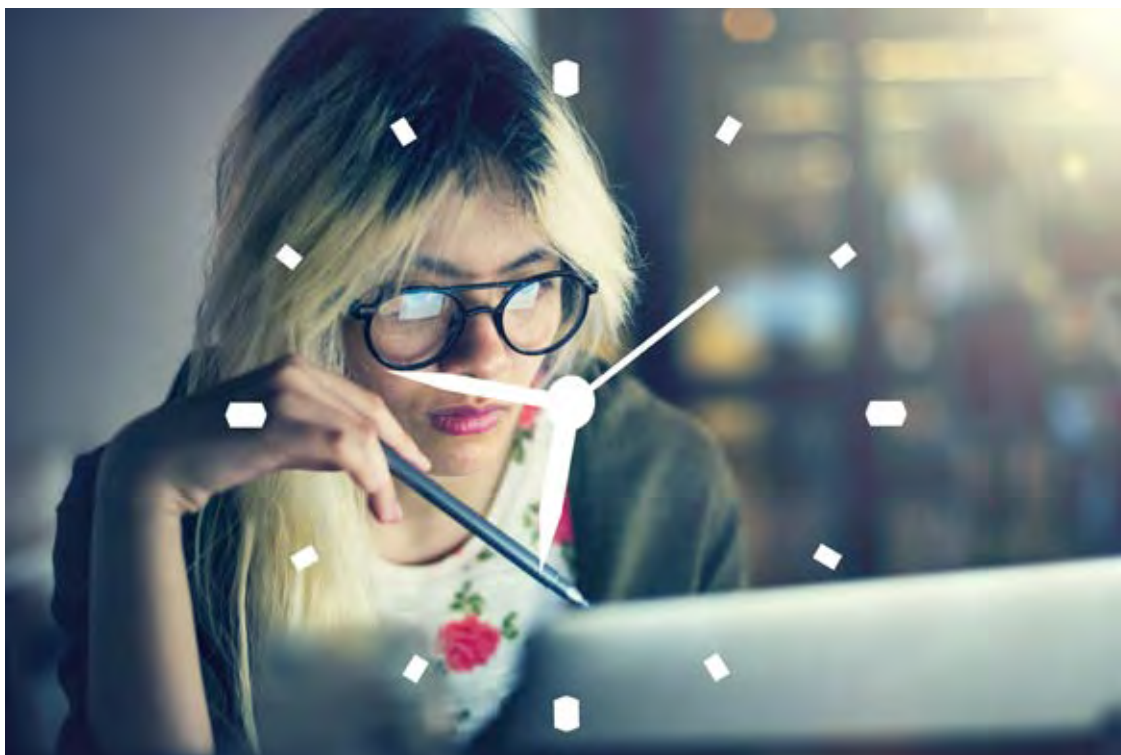
.....
Travailler 5 fois 10h une semaine est révélateur d'une charge importante. Répété d'une semaine à l'autre, c'est révélateur d'une charge excessive ou même d'une surcharge permanente qui doit faire l'objet d'un examen avec sa hiérarchie. C'est pourtant le cas de près de 40% des forfaits-jours (étude DARES).. À notre sens, cela peut justifier une « alerte santé » de la part du salarié concerné afin d'éviter une dérive prolongée, et sans même attendre un trimestre et l'entretien obligatoire.

Si dépassement ou excès il y a, c'est bien parce que la charge de travail est excessive. La question de la mesure de cette charge reste un problème majeur, car la capacité d'absorption de cette charge varie d'un individu à l'autre, rendant tout calcul ou toute évaluation scientifique difficile.

La seule réponse ne peut venir que par le dialogue régulier entre le salarié et sa hiérarchie (via l'entretien lié au forfait-jours, à échéance régulière) afin d'évaluer le caractère « atteignable » des objectifs fixés, les moyens pour y parvenir, et en prenant en compte, les capacités des individus. Le plus : un accord collectif pour permettre la régulation collective au plus proche du terrain et l'appui à l'individu qui veut dire ou devrait dire STOP.



C'est l'accord collectif qui doit fixer cette périodicité. Cet accord peut aussi prévoir une commission de suivi de l'évaluation à la mise en place du forfait bien sûr, à des échéances régulières.



Le responsable hiérarchique évalue régulièrement la charge de travail de ses collaborateurs. En cas d'avis contraire entre le salarié et son responsable hiérarchique, l'accord pourrait prévoir un processus d'arbitrage.

Le problème de la charge et de la surcharge reste entier et les jours dits de RTT pour récupérer, décompresser ou s'oxygéner, sont plus que jamais d'actualités pour des milliers de salariés. Il faut les préserver.

À nous d'éviter le détournement de l'esprit du forfait en jours, dans l'intérêt des salariés et pour leur santé, et par voie de conséquence pour la bonne marche de l'entreprise.

Le plafond annuel en jours maximum devra continuer à être de **218** jours – bien sûr, il peut être abaissé. Il reste heureusement encore bon nombre d'entreprises en-dessous de ce seuil. On constate néanmoins que si dans les années 2000 certains

accords étaient à 200 jours, le plafond n'a cessé de croître.

En plus de ce plafond, il faut également définir un seuil maximal pour ceux qui renonceraient à leurs congés. Le seuil de **225** jours pour ceux qui renonceraient à leurs congés nous semble déjà un plafond élevé, il nécessite que l'accord collectif le prévoie explicitement. En effet, la loi de 2008 rend possible **235** jours et cela sans accord collectif mais avec accord des deux parties, notamment un volontariat du salarié validé par un avenant annuel.

La loi rend aussi possible de travailler jusqu'à **282 jours avec un accord !** Travailler 282 jours c'est travailler **tous les jours du lundi au samedi inclus** sauf les congés obligatoires : les 30 jours de congés ouvrables, les 35h hebdomadaires (soit 52 jours) et le 1^{er} mai ! Aucun accord n'a jamais été signé en ce sens.

.....
Aucun accord n'est obligatoire entre le plafond de l'accord et 235 jours. Pourtant, on voit fleurir des accords dangereux validant cette limite de 235 jours et avec la rémunération majorée au seuil minimum de 10%, alors que l'employeur est libre de négocier avec le salarié cette compensation.

Concernant la majoration des jours travaillés, en cas de renoncement, notre position reste d'éviter la monétarisation (le forfait jours n'a pas été conçu pour cela) et nous privilégions l'alimentation d'un CET qui pourra trouver sa place dans le CPA. Attention cependant, beaucoup d'accords autorisent un transfert de repos non pris (congés ou RTT) vers le CET sans compensation. Pourtant mettre 10 jours sur un CET équivaut à travailler 228 jours mais sans bénéficier des 10% - soit 11 jours. Rien n'interdit de mettre dans un accord un pourcentage plus élevé lorsque les jours alimentent un CET (25% par exemple voire même 50% au-delà de 5 jours).



LE RECOURS AU FORFAIT ANNUEL EN HEURES OU EN JOURS

Si 50% des cadres sont actuellement en forfait-jours et plutôt satisfaits, en particulier lorsqu'ils ont réellement bénéficié de leurs jours de repos, et que leur charge de travail n'a pas explosé. Certains doivent pouvoir opter pour un comptage des heures, c'est une autre possibilité. Vous pouvez ainsi négocier le forfait annuel en heures. Cette formule du forfait annuel en heures offre beaucoup de souplesse. L'avantage (ou l'inconvénient), c'est qu'il donne un décompte des heures travaillées.

.....
Peuvent conclure une convention de forfait en heures ou en jours sur l'année :

- *Les cadres qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés ;*
- *Les salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées.*

Le forfait annuel est subordonné à l'existence d'un accord d'entreprise ou d'un accord de branche s'il n'y en a pas. [Voir Art. L3121-53 à 3L121.66 du CT]

Une convention individuelle de forfait doit ensuite être conclue, par écrit avec chaque salarié

concerné. Cette convention est établie dans la limite de la durée annuelle de travail fixée par l'accord collectif mentionné ci-dessus, sachant que cette durée doit, sous peine de nullité, respecter les règles relatives aux durées maximales quotidienne et hebdomadaire (pour les forfaits annuels en heures), ainsi que les repos hebdomadaire et quotidien.

De plus, l'employeur ne pourra conclure cette convention individuelle que sous la réserve d'établir un document de contrôle listant le nombre et la date des jours travaillés, de s'assurer que la charge de travail est compatible avec le respect des temps de repos quotidiens et hebdomadaires, et d'organiser au minimum un entretien annuel avec le salarié. À noter que beaucoup d'accord prévoient que, sous la responsabilité de l'employeur, ce document soit renseigné par le salarié.

La loi « travail » inscrit dans **l'ordre public, l'obligation pour l'employeur de s'assurer régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail.** La loi définit le contenu des accords collectifs instituant les conventions de forfait en jours et impose d'améliorer le contrôle de la charge de travail des salariés et **d'assurer l'effectivité du droit à la déconnexion.**

L'accord collectif préalable aux conventions individuelles détermine :

- Les catégories de salariés susceptibles de conclure cette convention individuelle de forfait ;
- La durée annuelle en heures du travail du forfait, pour les forfaits annuels en heures ou le nombre de jours travaillés pour les salariés en forfait annuel jours ;
- Les modalités d'astreinte ;
- Les caractéristiques principales de ces conventions.

À noter : Pour la CFDT Cadres, il devrait se limiter aux cadres autonomes. Il doit désormais fixer (mais ce n'est pas rétroactif) :

- La période de référence du forfait : année civile ou autre période de douze mois consécutifs ;
- Les conditions de prise en compte, pour la rémunération des salariés, des absences ainsi que des arrivées et départs en court de période.

Il détermine également les modalités :

- Du droit à la déconnexion ;



- D'évaluation et de suivi régulier, par l'employeur, de la charge de travail ;
- Selon lesquelles l'employeur et le salarié communiquent régulièrement sur la charge de travail, sur l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle, sur sa rémunération et sur l'organisation du travail dans l'entreprise.

Si l'accord collectif n'abordait pas le droit à la déconnexion, il revient à l'employeur de définir ses modalités et d'en informer les salariés concernés.

LA RÉMUNÉRATION

Sur la question des rémunérations, le minimum est souvent fixé au niveau d'un accord de branche étendu, ou à défaut à un accord

d'entreprise ou d'établissement et à un minimum fixé par décret [L3121-60]. On sait que, généralement, l'entreprise est au-delà du salaire conventionnel mais c'est toujours à vérifier et on peut s'y intéresser dans l'accord et fixer des règles.

Si la rémunération est manifestement sans rapport avec les contraintes imposées au salarié, il pourra saisir le **conseil des prud'hommes** pour demander une indemnité, calculée en fonction du préjudice subi. Ce n'est pas forcément le plus adapté pour poursuivre sereinement dans l'entreprise. Lorsque le management est sourd, passer par les IRP. En tant que militant, faites-vous connaître et intervenez !



La rémunération du salarié en forfait-jours doit tenir compte de la charge de travail imposée au salarié en forfait-jours, ainsi, si précédemment il y avait des heures supplémentaires, elles doivent être intégrées. Elle fait l'objet d'un entretien annuel avec l'employeur (sauf si votre accord prévoit des dispositions différentes).

.....
La rémunération du salarié ayant conclu une convention de forfait en heures est au moins égale à la rémunération minimale applicable dans l'entreprise pour le nombre d'heures correspondant à son forfait, augmentée des majorations pour heures supplémentaires prévues par le Code du travail.

C'est l'accord qui déterminera le plafond et les possibilités d'inclure des heures supplémentaires ; un forfait de 1607h annuel correspond à un forfait 35h hebdomadaire mais permettant de s'organiser librement dans son temps de travail sans être soumis aux horaires collectifs.

Pour les forfaits annuels en heures, le nombre d'heures correspondant au forfait doit figurer dans la convention individuelle de forfait. Les heures supplémentaires incluses dans le forfait ne s'imputent pas sur le contingent annuel à la différence des heures au-delà, qui sont décomptées et payées au taux majoré et s'imputent sur le contingent annuel d'heures supplémentaires, et ouvrant droit à la contrepartie obligatoire en repos si le contingent est dépassé.



.....
**DISPOSITIONS TRANSITOIRES
DE LA LOI TRAVAIL SUR LES
FORFAITS EN JOURS**
.....

La révision d'un accord pour le mettre en conformité avec les nouvelles prescriptions légales, et inclure les nouvelles modalités, ne nécessite pas l'accord du salarié pour poursuivre la convention individuelle de forfait.

Il est également possible pour l'employeur de poursuivre ou de conclure de nouvelles conventions individuelles de forfait sur la base d'accords collectifs antérieurs à la loi (et donc insuffisants au regard des nouvelles obligations légales), sous réserve qu'il respecte les dispositions supplétives prévues par la loi (notamment en termes de contrôle de la charge de travail).

L'employeur n'a aucune obligation de renégocier ces accords collectifs.

.....
Pour la CFDT, attention à la mise en œuvre effective du nouveau cadre légal plus protecteur pour les forfaits-jours. Profitez de la négociation collective sur le droit à la déconnexion pour renégocier le forfait-jours.

Enfin, la notion de jours en droit du travail est complexe à comprendre et à appliquer et parfois source d'insécurité juridique, c'est pourquoi il était prévu dans un délai de neuf mois à compter de la promulgation de la loi, une présentation par le gouvernement au parlement d'un rapport sur la redéfinition, l'utilisation et l'harmonisation des notions de jours et, en tant que de besoin, l'adaptation de la quotité des jours, dans la législation du travail et de la Sécurité sociale. Cela ne sera pas fait dans les délais, à suivre donc.

1. La majoration fixée par convention ou accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, par convention ou un accord de branche, avec un taux minimum de 10% ; à défaut d'accord, la majoration est de 25% pour chacune des huit premières heures supplémentaires et de 50% pour les heures suivantes. Ainsi, un forfait de 1767h correspond à environ 38h30 hebdomadaires, un forfait de 1927h à environ 42h.

QUELQUES QUESTIONS/
RÉPONSES

Comment décompter les RTT et
quelles sont les limites ?

CALENDRIER 2019

JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUN
1. 1. 2019	1. 2. 2019	1. 3. 2019	1. 4. 2019	1. 5. 2019	1. 6. 2019
2. 1. 2019	2. 2. 2019	2. 3. 2019	2. 4. 2019	2. 5. 2019	2. 6. 2019
3. 1. 2019	3. 2. 2019	3. 3. 2019	3. 4. 2019	3. 5. 2019	3. 6. 2019
4. 1. 2019	4. 2. 2019	4. 3. 2019	4. 4. 2019	4. 5. 2019	4. 6. 2019
5. 1. 2019	5. 2. 2019	5. 3. 2019	5. 4. 2019	5. 5. 2019	5. 6. 2019
6. 1. 2019	6. 2. 2019	6. 3. 2019	6. 4. 2019	6. 5. 2019	6. 6. 2019
7. 1. 2019	7. 2. 2019	7. 3. 2019	7. 4. 2019	7. 5. 2019	7. 6. 2019
8. 1. 2019	8. 2. 2019	8. 3. 2019	8. 4. 2019	8. 5. 2019	8. 6. 2019
9. 1. 2019	9. 2. 2019	9. 3. 2019	9. 4. 2019	9. 5. 2019	9. 6. 2019
10. 1. 2019	10. 2. 2019	10. 3. 2019	10. 4. 2019	10. 5. 2019	10. 6. 2019
11. 1. 2019	11. 2. 2019	11. 3. 2019	11. 4. 2019	11. 5. 2019	11. 6. 2019
12. 1. 2019	12. 2. 2019	12. 3. 2019	12. 4. 2019	12. 5. 2019	12. 6. 2019
13. 1. 2019	13. 2. 2019	13. 3. 2019	13. 4. 2019	13. 5. 2019	13. 6. 2019
14. 1. 2019	14. 2. 2019	14. 3. 2019	14. 4. 2019	14. 5. 2019	14. 6. 2019
15. 1. 2019	15. 2. 2019	15. 3. 2019	15. 4. 2019	15. 5. 2019	15. 6. 2019
16. 1. 2019	16. 2. 2019	16. 3. 2019	16. 4. 2019	16. 5. 2019	16. 6. 2019
17. 1. 2019	17. 2. 2019	17. 3. 2019	17. 4. 2019	17. 5. 2019	17. 6. 2019
18. 1. 2019	18. 2. 2019	18. 3. 2019	18. 4. 2019	18. 5. 2019	18. 6. 2019
19. 1. 2019	19. 2. 2019	19. 3. 2019	19. 4. 2019	19. 5. 2019	19. 6. 2019
20. 1. 2019	20. 2. 2019	20. 3. 2019	20. 4. 2019	20. 5. 2019	20. 6. 2019
21. 1. 2019	21. 2. 2019	21. 3. 2019	21. 4. 2019	21. 5. 2019	21. 6. 2019
22. 1. 2019	22. 2. 2019	22. 3. 2019	22. 4. 2019	22. 5. 2019	22. 6. 2019
23. 1. 2019	23. 2. 2019	23. 3. 2019	23. 4. 2019	23. 5. 2019	23. 6. 2019
24. 1. 2019	24. 2. 2019	24. 3. 2019	24. 4. 2019	24. 5. 2019	24. 6. 2019
25. 1. 2019	25. 2. 2019	25. 3. 2019	25. 4. 2019	25. 5. 2019	25. 6. 2019
26. 1. 2019	26. 2. 2019	26. 3. 2019	26. 4. 2019	26. 5. 2019	26. 6. 2019
27. 1. 2019	27. 2. 2019	27. 3. 2019	27. 4. 2019	27. 5. 2019	27. 6. 2019
28. 1. 2019	28. 2. 2019	28. 3. 2019	28. 4. 2019	28. 5. 2019	28. 6. 2019
29. 1. 2019	29. 2. 2019	29. 3. 2019	29. 4. 2019	29. 5. 2019	29. 6. 2019
30. 1. 2019	30. 2. 2019	30. 3. 2019	30. 4. 2019	30. 5. 2019	30. 6. 2019
31. 1. 2019	31. 2. 2019	31. 3. 2019	31. 4. 2019	31. 5. 2019	31. 6. 2019

Exemple :
365 jours en 2019

- 102 samedis & dimanche
- 10 jours fériés tombant un jour travaillé
- 25 jours de congés

Total avant RTT : 226 jours.

Soit 8 jours de RTT pour un forfait annuel de 218 jours.

Les limites du forfait-jours sont effectivement 11h de repos par jour et 35h minimum par semaine.

Attention, cette limite maximale n'est pas une limite d'une charge normale du travail.

La limite de 48h prévue au niveau Européen n'existe pas sauf si elle est prévue dans votre accord d'entreprises.

Oser dire « stop » : l'urgence, ce n'est pas la normalité.

- Faire comprendre aux cadres que tout ne repose pas entièrement sur eux et qu'ils ne pourront pas tout organiser au risque de mener à du stress, de la culpabilité et de la surcharge de travail. Il faut donc différencier ce qui dépend de soi et ce qui dépend du métier, de l'organisation du travail.
- Avoir un regard différent sur le temps et sur les contraintes de gestion. L'accord doit permettre à chaque salarié-e une charge de travail raisonnable et répartie dans le temps.

Les contraintes internes et externes, intégrées par les salariés, font souvent qu'on n'ose pas le dire !

Même en cas d'impossibilité organisationnelle, on se rend responsable !

Si un-e cadre estime manquer de temps de repos, soyez attentif aux impacts sur sa santé, à l'articulation vie privée/vie professionnelle : il/elle risque des problèmes familiaux, voire même un **burn-out**. Il s'agit du syndrome d'épuisement professionnel qui se caractérise par trois dimensions :

- L'épuisement émotionnel (sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles) ;
- La dépersonnalisation ou le cynisme (insensibilité au monde environnant, déshumanisation, vision négative des autres et du travail) ;
- Le sentiment de non-accomplissement (sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes, mise en retrait, dépréciation de résultats).

[source : www.inrs.fr]

Chaque salarié-e a le droit et le devoir de dire « stop », d'écouter, de s'écouter et de se faire écouter :

- Le manager a des responsabilités, il peut agir sur certains facteurs exogènes - durée et horaires des réunions, la messagerie - et pourrait décharger de certaines tâches...
- Le manager (et entreprise) doit garantir l'effectivité de la protection de la santé,

CONTENIR LA SURCHARGE
DE TRAVAIL



indépendamment bien entendu du respect de la loi et des accords collectifs (ce qu'il ne fait pas toujours !). C'est d'autant plus important qu'en juin 2011, deux décisions de la Cour de Cassation marquent un tournant dans la pratique du forfait jours, **en privilégiant les droits fondamentaux que sont le droit à la santé et le droit au repos**. Et en confirmant que la notion de temps de travail et celle de temps de repos « *sont exclusives l'une de l'autre* »
[Cass. soc., 29 juin 2011 n°09-71.107 et n°10-11525.]

« Ce n'est pas au salarié de veiller à ce que sa charge reste raisonnable »
[cf. Cass. soc. 11 juin 2014 N°11-20.985]

L'entreprise doit agir car elle risque des sanctions.

.....
Sans prise en compte des surcharges, le risque va pour l'employeur, de l'annulation du forfait-jours et le paiement d'heures supplémentaires, jusqu'à la faute inexcusable (en cas de malaise cardiaque, burn-out, suicide...).

Et de manière individuelle le manager s'expose à des poursuites pénales.

Concernant l'entretien individuel annuel, nous conseillons largement, dans l'accord, de prévoir un écrit reprenant les observations, actions, suivi de l'amplitude et la charge de travail mais aussi et surtout les doléances et les revendications des salarié-es.

Attention, lorsqu'un salarié s'est exprimé sur

sa surcharge de travail et ses conséquences sur sa vie personnelle et familiale, **son N+1 ne doit pas les éluder sitôt l'entretien fini, sous peine d'impliquer sa responsabilité et celle de l'entreprise.**

1. Très souvent, sans avoir besoin d'aller plus loin en alertant sur les risques, les choses s'améliorent.
2. Cherchez des indicateurs à la charge et des solutions apparaîtront...

Pour des dépassements d'horaires réguliers :

- Est-ce lié à un travail non réalisable ou à des objectifs non atteignables dans les durées normales de travail ?
- Est-ce lié à des déplacements (domicile/lieu de travail – ou professionnel), à des réunions programmées à des heures tardives, ...

Selon le cas, vous pouvez agir dans l'accord sur les tenues de réunions, proposer le télétravail, réduire la charge...

Comment sont réalisés ces dépassements ?

- En restant plus longtemps au travail ?
- En travaillant au domicile le soir, le week-end, pendant les jours de repos ?
- En sautant la pause-déjeuner ou en mangeant « sur le pouce » (attention à la pause de vingt minutes minimum obligatoire) ?

L'impact sur la vie personnelle et familiale est aussi un élément qui engage la responsabilité de l'entreprise.

... sur le repos

Congés, jours RTT (réduction du temps de travail), repos compensateurs, repos exceptionnels, etc. S'il y a des difficultés à prendre tous les jours de repos prévus pour écouler la charge de travail.
➔ Il faut tenter de la modifier. Voir si c'est le cas pour tous les salarié-es du service.

- Ces jours sont-ils versés sur un compte-épargne temps ?
- Sont-ils, ou payés (en étant majorés) ou perdus (ce n'est pas normal, cela indique une surcharge!) ? La possibilité de jours supplémentaires prévus dans un avenant individuel annuel est possible par la loi jusqu'à 235 jours et payés à +10% sauf si votre accord prévoit autre chose (CET, report en abaissant le



plafond du trimestre suivant, limitation du nombre de jours travaillés...)

- Y a-t-il prise en compte du caractère exceptionnel et récupération ensuite ou est-ce la gestion «normale» ?

Enfin...

- Quel est le **temps quotidien** pour rendre compte de l'activité notamment sur des tableurs - et le reporting - pris en compte dans le temps de travail ?
- Quelles sont les **marges de manœuvre** dans la réalisation du travail (sur les horaires, s'absenter quelques heures, prendre une demi-journée ou plus pour convenance personnelle, dire « non ») et quelles sont les **contraintes imposées** (par des processus automatisés, des clients ou fournisseurs ou par des règlements, des injonctions *top-down*) ?

Diminuer la charge, - c'est une banalité de le dire - peut se faire par l'accroissement des marges et/ou la diminution des contraintes.

**JURISPRUDENCES
DURÉE DU TRAVAIL**

[Cass. soc. 9-11-2016
n° 15-15.064]

Ne sont pas de nature à garantir que **l'amplitude et la charge de travail** restent raisonnables et assurent une bonne répartition dans le temps du travail du salarié en **forfait-jours**, et donc à assurer la protection de sa sécurité et de sa santé, les dispositions conventionnelles prévoyant :

- que le salarié ayant conclu une convention de forfait en jours bénéficie, chaque année, d'un **entretien avec son supérieur hiérarchique** au cours duquel seront évoquées l'organisation et la charge de travail de l'intéressé et l'amplitude de ses journées d'activité ;

- que cette amplitude et cette charge de travail devront rester raisonnables et assurer une bonne répartition, dans le temps, du travail des intéressés ;
- l'instauration d'un **document de contrôle** faisant apparaître le nombre et la date des journées travaillées et la qualification des journées non travaillées au moyen d'un calendrier mensuel à remplir par le salarié lui-même.

[Cass. soc. 14-12-2016
n° 15-22.003]

Les dispositions conventionnelles, qui, dans le cas de **forfait en jours**, se limitent à prévoir, s'agissant de la charge et de l'amplitude de travail du salarié concerné, que l'employeur et l'intéressé définissent en début d'année, ou deux fois par an si nécessaire, le calendrier prévisionnel de l'aménagement du temps de travail et de la prise des jours de repos sur l'année et établissent une fois par an un bilan de la charge de travail de l'année écoulée, ne sont pas de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et assurent une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé, et, donc, à **assurer la protection de la sécurité et de la santé** du salarié.

Il en résulte que la convention de forfait en jours conclue sur ce fondement est nulle.

POUR QUE L'ENTRETIEN NE SOIT PAS UN RENDEZ-VOUS MANQUÉ



[Cass. soc. 15-12-2016
n° 15-17.568]

Dès lors que les salariés sont soumis à un planning contraignant imposant leur **présence** au sein de l'entreprise à des **horaires prédéterminés**, ce qui est antinomique avec la notion de **cadre autonome**, l'employeur ne peut pas recourir à une convention de forfait en jours et il y a lieu de leur appliquer le droit commun de la durée du travail, lequel suppose un décompte des heures supplémentaires sur la base des heures de travail réellement effectuées.

TEMPS RÉDUIT ET NON TEMPS PARTIEL



Il ne s'agit pas légalement de temps partiel pour le salarié en forfait jours. Cela s'y s'apparente et s'appelle le **temps réduit**, et se base en nombre de jours de l'accord d'entreprise (218 jours ou moins) pour calculer le nouveau plafond, pourcentage du temps plein. Ce dispositif de temps réduit avec droits – accessible aux cadres en forfait jours pour le

congé parental à temps partiel – ne l'est pas pour la retraite progressive².

Le gouvernement prévoit l'élargissement de la retraite progressive aux salariés sous convention de forfait en jours sur l'année. Malheureusement, le rapport sur les conditions d'élargissement prévu par la LFDD pour 2017, préalable à un décret dérogatoire afin de le rendre accessible aux cadres en forfait-jours, n'a toujours pas été rendu.

Alerter les cadres proches de la retraite et songez-y lorsque vous négociez du temps réduit – ces cadres peuvent opter pour le forfait annuel en heures.

.....
Il est important dans tous les cas de négocier pour tous les temps réduits ou partiels une cotisation retraite à taux plein – prise en charge par l'employeur (totalement ou partiellement).

REFUSER LE FORFAIT-JOURS ?

.....
Pour un forfait annuel (jours ou heures), l'accord du salarié doit être formalisé et une signature de convention obligatoire.

L'accord du salarié est obligatoire [Article L.3121-40 du code du travail]. Si le salarié refuse de signer la convention individuelle de forfait, l'employeur ne peut ni appliquer d'office le forfait, ni sanctionner l'intéressé. Il devra soit



renoncer à son projet, soit engager une procédure de licenciement [Cas.soc., 30 mai 2007, n°05-41.802] pour refus de **modification du contrat de travail. Il devait donc justifier la nécessité de cette modification !**

Depuis la sixième ordonnance dite « *ordonnance balai* » réformant le code du travail (le 14 février 2018), l'employeur peut modifier le nombre d'heures ou de jours de ses cadres au « forfait-jours », ou forfait annuel heures **sans leur consentement explicite**, dans le cadre d'un Accord de Performance Collective (APC). L'accord collectif, heureusement **majoritaire**³, s'impose au contrat de travail.

.....
Cela nécessite des syndicats forts dans les entreprises.
Nous demandons à nos représentants de prévoir dans l'accord qu'un salarié peut refuser le forfait-jours sans se voir licencier. Les employeurs ont tendance à fortement dériver avec le forfait annuel jours.

² La retraite progressive est un dispositif qui permet aux assurés de conserver une activité ou plusieurs activités à temps partiel tout en demandant la liquidation d'une partie de leur pension vieillesse.

³ Les accords de maintien de l'emploi permettaient déjà de modifier la durée du travail ou ses modalités d'organisation, la rémunération, ou la mobilité professionnelle ou géographique d'un salarié, sous réserve de difficultés économiques ou pour « répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ». Auparavant le forfait-jours ou annuel heures était exclu du dispositif.

Les règles d'application restent de droit avec les accords de performances collectives. Le forfait-jours ne peut s'appliquer qu'à des salariés autonomes et leur charge de travail doit être raisonnable et avec une bonne répartition de leur temps de travail. L'accord doit donc prendre les dispositions idoines. Nous revendiquons également un préambule argumenté expliquant les motifs de recours à APC, les motivations pour revenir sur le nombre d'heures ou de jours travaillés...

*L'accord de performance collective met en place ou modifie un dispositif de **forfait annuel en heures ou en jours**. Il doit respecter les dispositions du code du travail prévues pour ce mode d'organisation du travail [c. trav. art. L. 3121-53 à L. 3121-66].*

*En cas de simple modification d'un accord collectif de forfait annuel, il n'est pas nécessaire de modifier la convention individuelle du salarié. Si le salarié accepte l'application de l'accord de performance collective (y compris par défaut), celui-ci s'applique de plein droit au **dispositif de forfait annuel**. Le refus de modification vaut refus de l'APC et ouvre la voie au **licenciement sui generis** [article L. 2254-2 du CT]. À l'inverse, l'acceptation par un salarié de l'APC n'entraîne pas d'office l'acceptation du forfait.*

LES HEURES DE DÉLÉGATION → ½ JOURNÉE DE DÉLÉGATION

.....
Le décompte des heures de **délégation des salariés en forfait-jours** est encadré par des dispositions spécifiques. Il concerne tous les mandats (représentant de la section syndicale, délégué syndical, délégué syndical central, membre du comité social et économique (CSE), ainsi que le représentant syndical au CSE).

Désormais, depuis la loi Travail d'août 2016 le crédit d'heures est regroupé en demi-journées qui viennent en déduction du nombre annuel de jours devant être travaillés fixé dans la convention de forfait [c. trav. art. L. 2142-1-3, L. 2143-13, L. 2143-15, L. 2315-1, L. 2325-6, L. 2326-6, L. 2393-3 et L. 4614-3 modifiés]. Une demi-journée correspond à 4 heures de mandat. (La référence de l'heure syndicale se décompte sur 40 heures !).

Lorsque le crédit d'heures ou la fraction du crédit d'heures restant est inférieur à quatre heures, les membres qui en bénéficient au titre des heures additionnées sur l'année disposent d'une demi-journée qui vient en déduction de leur nombre annuel de jours travaillés [C. trav., art. R. 2315-3 pour les titulaires du CSE et C. trav., art. R. 2315-4 pour les représentants syndicaux au CSE].

Dans les faits, il convient de noter que c'est lorsque le début ou la fin du mandat surviendra en cours d'année que se pose principalement la question du reliquat.

.....
Un accord collectif peut néanmoins prévoir d'autres modalités (ex. : décompte en heures) car cette règle ne s'applique qu'à défaut d'accord collectif (d'entreprise ou de branche).

Si les heures de délégation avec la loi Travail sont maintenant décomptées en demi-journée, le plus important, lorsque l'on prend un mandat, c'est surtout de s'assurer que les objectifs et la charge de travail soient proratisés.

Remarque : Un accord d'entreprise peut prévoir des dispositions différentes. La CFDT Cadres ne peut que conseiller de négocier sur ce point pour prévoir des mesures plus favorables.



LES SANCTIONS ADMINISTRATIVES (AMENDES) ET PÉNALES (TRANSACTION PÉNALE) DE L'INSPECTION DU TRAVAIL⁴

Une ordonnance du 7 avril et le décret du 25 avril donnent de nouvelles opportunités de sanctions à l'inspection du travail qui favorise le rapport de force pour aider à la négociation, le respect de la loi ou des accords.

Les amendes administratives

Depuis le 1^{er} juillet 2016, après constatation d'infractions et sur rapport de l'inspection du travail, le directeur de la DIRECCTE⁵ pourra prononcer à l'encontre des employeurs (et sous réserve de l'absence de poursuite pénale), des amendes administratives en cas de manquement :

- aux durées maximales de travail ;
- aux repos ;
- à l'établissement d'un décompte de la durée du travail ;

... et d'autres domaines ne concernant pas le temps de travail comme le manquement à la détermination du SMIC et au salaire minimum conventionnel, aux installations sanitaires, à la restauration et à l'hébergement ou concernant les jeunes de moins de 18 ans voire les décisions prises par l'inspection du travail en matière de



santé et de sécurité au travail [Code du travail, art. L. 4751-1 et suiv., L. 8115-1].

À noter : Pour fixer le montant de l'amende, la DIRECCTE prend en compte les circonstances et la gravité du manquement, le comportement de l'auteur, ses ressources et ses charges. Elle informe par écrit du manquement et de la sanction envisagée. L'entreprise a un mois pour présenter ses observations (avec une prolongation possible si les circonstances et la complexité de la situation le justifient).

Le montant maximal de l'amende est de 2 000€ multiplié par le nombre de travailleurs concernés, (porté à 10 000€ pour les manquements pris aux décisions de l'inspection du travail).

La transaction pénale

À compter du 1^{er} juillet 2016, l'administration du travail pourra également proposer après la constatation de certaines infractions à la législation

du travail, (sous certaines conditions), aux employeurs de transiger et conclure une **transaction pénale**.

Attention : Sont exclus de cette procédure les délits punis d'un emprisonnement d'un an ou plus. La proposition de transaction est établie par le directeur de la DIRECCTE et doit mentionner :

- La nature des faits reprochés et leur qualification juridique ;
- Le montant des peines encourues ;
- Le montant de l'amende transactionnelle ;
- Les délais impartis pour le paiement et, s'il y a lieu, pour l'exécution des obligations ;
- Le cas échéant, la nature et les modalités d'exécution des obligations imposées en vue de faire cesser l'infraction, d'éviter son renouvellement ou de remettre en conformité les situations de travail ;

⁴ Ordonnance n° 2016-413 du 7 avril 2016 relative au contrôle de l'application du droit de travail - Décret n° 2016-510 du 25 avril 2016 relation au contrôle de l'application du droit du travail, Jo du 27/04/2016.

⁵ Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

- L'indication que la proposition, une fois acceptée par l'auteur de l'infraction, doit être homologuée par le procureur de la République.

L'entreprise dispose d'un délai d'un mois, à compter de la réception de la proposition, pour la renvoyer signée. Après signature, la DIRECCTE transmet alors le dossier de transaction au procureur de la République pour homologation.

À défaut, la transaction est réputée refusée.

Voir la circulaire du ministère de la Justice⁶ et l'instruction de la DGT⁷ précisant les manquements sanctionnés par l'ordonnance du 7 avril 2016 et les sanctions administratives et pénales applicables par les inspecteurs du travail.

Les poursuites pénales sont privilégiées pour les infractions les plus graves

La DGT définit une stratégie pénale en préconisant de privilégier la voie pénale pour les infractions les plus graves (obstacles ou violences envers l'inspection du travail, infractions graves en matière de santé et sécurité, etc.) et d'exclure le recours à toute transaction pénale, pourtant juridiquement envisageable ou face à des manquements frauduleux graves (principalement des situations de travail illégal), de favoriser une

action conjointe administrative. Enfin, lorsqu'une IRP⁸ désire se porter partie civile on doit privilégier la voie pénale.

LA NÉGOCIATION EN L'ABSENCE DE DÉLÉGUÉ SYNDICAL

Toutes les entreprises même sans délégué syndical peuvent négocier,

avec des modalités différentes selon leur effectif - inférieur à 11 salariés, compris entre 11 et 49 salariés, ou supérieur à 50 salariés. La négociation collective couvre l'ensemble du champ de la négociation collective (sauf dans les entreprises d'au moins 50 salariés où la négociation avec un élu non mandaté ne traite que les mesures dont la mise en œuvre nécessite un accord collectif). Elle peut donc traiter du temps de travail, des rémunérations, de l'égalité professionnelle ou encore de formation...

L'un des problèmes soulevés par la CFDT (contrairement à ce qui est prévu pour les entreprises d'au moins 50 salariés) est qu'il n'y a plus de priorité au salarié mandaté dans les entreprises de 11 à 49 salariés et que l'employeur n'a plus l'obligation d'informer les organisations syndicales représentatives dans la branche (ou national et interpro) de sa décision d'engager des négociations.

Négociation dans les entreprises comptant entre 11 salariés et 49 salariés

avec élus en l'absence de délégué syndical dans l'entreprise ou l'établissement, l'article L.2232-23-1 du Code du travail reconnaît aux entreprises: possibilité de conclure des accords collectifs, mais aussi de les réviser et de les dénoncer, **au choix de l'entreprise :**

- Soit avec un ou plusieurs salariés, membre(s) ou non du C.S.E., expressément mandaté par une organisation syndicale représentative (branche ou, à défaut, au niveau national interprofessionnel)
- Soit par un ou des membres titulaires de la délégation du personnel au C.S.E.

La validité des accords collectifs est alors subordonnée :

- pour les accords collectifs conclus avec le C.S.E., à la signature par des membres de la délégation du personnel, mandatés ou non, représentant la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles. Lorsque la négociation s'est tenue avec le comité social économique central, la majorité s'apprécie en tenant compte du poids de chaque membre titulaire signataire.

⁶ Circ. min. du 18 juillet 2016, droit pénal NOR: JUSD1620181C.

⁷ Instruction. DGT (Direction Générale du Travail) n° 2016/03 du 12 juillet 2016 (présentation ordonnance du 7 avril 2016).

⁸ Institution Représentative du Personnel.

- pour les accords conclus avec un salarié non élu, mandaté par une organisation syndicale, à leur approbation par les salariés à la majorité des suffrages exprimés.

Avoir un **mandaté par une organisation syndicale représentative** (branche professionnelle dont dépend l'entreprise, ou à défaut au niveau national et interprofessionnel) suppose que l'employeur ait informé ces organisations syndicales de l'ouverture des négociations. Ce salarié bénéficiera d'un crédit d'heure de **10 heures par mois maximum**, dont le temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions devra être rémunéré comme du temps de travail et payé en même temps que le salaire.

Le referendum organisé dans les deux mois à compter de la conclusion de l'accord

Il a lieu « *pendant le temps de travail, au scrutin secret sous enveloppe ou par voie électronique* ».

Le résultat du vote s'impose et « *fait l'objet d'un procès-verbal dont la publicité est assurée dans l'entreprise par tout moyen* », et qui sera annexé à l'accord.

Faute d'approbation majoritaire, l'accord est réputé non écrit.



Négociation dans les entreprises de moins de 50 salariés sans élus

Dans les entreprises dépourvues de délégué syndical et dont l'effectif habituel est inférieur à onze salariés **[Art. L. 2232-21]** et par exception celles dont l'effectif est compris entre 11 et 20 salariés, lorsqu'elles sont dépourvues d'élus du personnel, l'employeur peut proposer un projet d'accord ou un avenant de révision aux salariés, sur l'ensemble des thèmes ouverts à la négociation collective d'entreprise. Les accords collectifs, quelles qu'aient été leurs conditions de conclusion, (même signés avec des délégués syndicaux), pourront être révisés selon ces modalités lorsque l'entreprise passe en dessous du seuil de 21 salariés et n'a plus d'élus.

Le *referendum* est organisé à l'issue d'un délai minimum de **quinze jours** à compter de la communication à chaque salarié du projet d'accord. La validité nécessite une **majorité des deux tiers** du personnel pour son approbation. **Faute d'approbation au deux tiers, l'accord est réputé non écrit.**

Attention, les entreprises de plus de 11 salariés devant organiser des élections pour la mise en place d'un C.S.E. et, la possibilité de négocier directement n'étant valable qu'en absence d'élus, un procès-verbal de carence aux élections doit avoir été établi. En l'absence d'un tel procès-verbal, l'employeur s'expose à d'éventuelles sanctions pénales pour délit d'entrave (emprisonnement d'un an au plus et amende de 7 500 euros au plus), et la validité de l'accord collectif peut être contestée, car conclu dans des conditions irrégulières.

En revanche, dès que l'entreprise atteint le seuil de 21 salariés, il ne lui est plus possible de négocier directement avec les salariés. L'entreprise devra négocier avec un salarié expressément mandaté. La validation se fait ensuite par référendum majoritaire (similaire avec élus et mandaté).