

4. MANAGER DES SALARIÉS EN FORFAIT-JOURS

Il est important, en tant que manager, de garantir l'effectivité de la protection de la santé des collaborateurs, indépendamment bien entendu du respect des accords collectifs. C'est d'autant plus important que deux décisions de la Cour de Cassation en 2011 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* »³⁶. Cette jurisprudence nous interpelle sur l'usage des TNIC. La Cour précise également que « *ce n'est pas au salarié de veiller à ce que sa charge de travail reste raisonnable.* »³⁷

Un entretien annuel pour les salariés au forfait-jours

Vous devez organiser au minimum un entretien annuel individuel (certaines conventions collectives ou accords prévoient davantage) avec chacun de vos collaborateurs en forfait-jours. Celui-ci porte sur sa charge de travail, l'organisation de son travail, l'articulation entre son activité professionnelle, sa vie personnelle et familiale, ainsi que sur sa rémunération³⁸. Sans un suivi régulier, 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 vous pouvez être individuellement exposé à des poursuites pénales.

Concernant l'entretien individuel annuel, on peut largement conseiller un écrit reprenant les observations, actions, suivi de l'amplitude et la charge de travail mais aussi les doléances et les revendications éventuelles des cadres en forfait-jours. Quoi qu'il en soit, même pour les autres collaborateurs, l'organisation du travail et la charge sont une responsabilité managériale. Cette responsabilité est également d'ordre juridique. L'organisation du travail et la charge doivent être suivies régulièrement et, sans violer la vie privée, l'articulation vie professionnelle / vie privée doit être prise en compte.

Un seul entretien annuel n'est pas de nature à garantir que l'amplitude journalière et la charge de travail restent raisonnables. Il n'est donc pas suffisant pour garantir la licéité du forfait-jours. C'est donc régulièrement qu'il faudra s'assurer de l'amplitude et la charge de travail de vos collaborateurs. À noter : l'accord Syntec du 1^{er} avril 2014 qui impose au moins deux entretiens.

36 Cass. soc., 29 juin 2011 n°09-71.107 et n°10-11525.

37 Cass. soc., 11 juin 2014 n°11-20.985.

38 Cf. article 3121-46 du code du Travail. La CFDT en revendique l'application pour la fonction publique par la mise à jour d'un décret pour en intégrer les dispositions aux fonctionnaires de l'État, d'autant qu'en termes de santé la responsabilité de l'administration peut-être engagée.

Enfin, si vous devez être à l'écoute de vos collaborateurs, lors de votre propre entretien en tant que manager, c'est le moment de vous exprimer sur votre surcharge éventuelle de travail et ses conséquences du travail sur votre vie personnelle et familiale. Votre n+1 (comme vous en tant que manager) ne doit pas les éluder sitôt l'entretien fini, sous peine d'impliquer sa responsabilité et celle de l'entreprise.

Trame d'entretien : cherchez des indicateurs et des solutions...

... sur la charge de travail et la présence journalière

Si un ou plusieurs collaborateurs ont 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, à des astreintes, à du travail de nuit ou du dimanche, à d'autres raisons et lesquelles (par exemple, des choix personnels d'organisation...) ? Selon le cas, vous pouvez agir 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) ? Ces dépassements sont-ils connus de l'équipe de travail avant cette réunion ou par votre responsable hiérarchique ?

Quel est l'impact sur la vie personnelle et familiale ?

... sur le repos

Congés, jours RTT (réduction du temps de travail), repos compensateurs, repos exceptionnels, etc. Est-ce que le collaborateur peut prendre tous les jours de repos prévus ? Si non, est-ce un choix nécessaire pour écouler la charge de travail ou pour tenir les objectifs, plus personnels ? Ont-ils été versés sur un compte-épargne temps, sont-ils ou payés ou perdus ?

... sur les délais et des retards ou erreurs éventuels

Des délais imposés trop courts entraînent-ils le dépassement de la durée maximale de travail et/ou du travail à domicile ? Y a-t-il prise en compte du caractère exceptionnel et récupération ensuite ou est-ce la gestion « normale » ? Si des retards ou erreurs s'accumulent : est-ce de façon épisodique, à certaines dates particulières, en permanence ?

... sur l'utilisation des messageries et du téléphone

Avant d'interroger vos collaborateurs, interrogez-vous sur votre pratique du mail ! Au sein de l'équipe, des collaborateurs... En envoyez-vous ou en recevez-vous en dehors des heures ouvrables ? Lorsqu'un mail vient de son supérieur, il peut s'avérer très difficile de résister à l'incitation d'y répondre immédiatement.

De manière plus générale, les outils utilisés et mis à disposition par l'entreprise sont-ils pour eux facilitateurs ou pas ? Les indicateurs utilisés sont-ils pertinents pour rendre compte du travail ? Quel est le temps quotidien pour rendre compte de leur activité notamment sur des tableaux ?

... sur l'autonomie

L'autonomie permet de diminuer le ressenti de charge de travail, notamment : votre collaborateur a-t-il négocié ses objectifs, ses moyens ? A-t-il des marges de manœuvre (choisir ses horaires, s'absenter quelques heures, prendre une demi-journée ou plus pour convenance personnelle, dire « non ») ?

Dans la réalisation du travail, quelle est la liberté d'organisation ? Quelles sont les contraintes imposées (par des processus automatisés, des clients ou fournisseurs ou par des règlements, des injonctions top-down ou des autres services) ?

Évoquez les équilibres entre l'activité professionnelle et la vie personnelle

Il ne s'agit pas de rentrer dans la vie privée³⁹ mais de connaître la réalité du travail, de veiller au bon équilibre de vos collaborateurs. Connaître les contraintes personnelles pour organiser le travail sans mettre en péril l'équilibre des autres dans l'équipe peut s'avérer compliqué. Il s'agit surtout de ne pas organiser des réunions tardives et de donner une charge qui doit permettre du temps libre (repos...) le soir et le week-end.

On peut poser la question du ressenti de la charge de travail et celui des proches, évoquer s'il y a des événements éventuels de la vie privée qui pourraient impacter le travail et dont ils voudraient parler. Ecoutez surtout les possibilités d'améliorations qu'ils proposent, sur l'organisation du travail, la pause méridienne, le transport (qui peut aller vers une demande de télétravail), la non-réception de mails le soir (ou le week-end) ou la possibilité d'utiliser les outils différemment...

39 La protection et le droit à la vie privée et familiale est d'ailleurs inscrite dans la Convention européenne des droits de l'Homme.

Parlez de l'organisation du travail ! Prenez le temps de débattre dans votre équipe des processus de réalisation du travail, définissez et organisez des règles collectives d'utilisation des outils. Si cela semble impossible, existe-t-il des temps informels qui permettent la régulation et les ajustements ? En effet l'ajustement individuel est générateur de stress pour le salarié et souvent de tensions dans l'équipe.

5. GÉRER LA MOBILITÉ

La mobilité, même en période de crise (elle sera plutôt interne), est une réalité. Le rôle de l'encadrement pour l'organiser est capital. Il faut comprendre les attentes vis-à-vis de l'entreprise (de l'établissement ou du service) pour pouvoir l'anticiper. Indépendamment des entretiens individuels, douze à dix-huit mois en moyenne après l'arrivée dans une entreprise ou un nouveau poste, le collaborateur fera son propre bilan :

- Il évaluera l'honnêteté : les promesses faites à l'embauche (au recrutement sur le poste) ont-elles été tenues ou non ? En particulier sur les aspects-clés de l'évolution, de la rémunération, des rapports humains et des missions ?
- Il comparera sa situation à celle de ses proches.
- Il mesurera les effets positifs et négatifs de sa vie professionnelle sur sa vie privée.

Il faudrait, au maximum, anticiper et accompagner la mobilité, mais ce principe n'est pas toujours évident, surtout, lorsqu'en tant que manager on a l'impression que ce sont les meilleurs éléments qui veulent bouger et que les autres s'accrochent. L'entretien annuel ou l'entretien professionnel est l'outil adéquat pour repérer et accompagner les projets de mobilité.

Soyez préparé à envisager les évolutions de carrière, plutôt que de chercher à conserver les équipes sans changement. Cela n'est pas intuitif quand les équipes fonctionnent et atteignent leurs objectifs, mais il n'y a pas de raison qu'un nouveau collaborateur ne s'intègre pas à votre équipe. De plus, on ne peut retenir quelqu'un contre son gré. Accompagner, présenter, anticiper les projets sera *in fine* un plus pour votre équipe.