



Jérôme Chemin, Anne-Florence Quintin, Laurent Tertrais

Derniers rappels sur le temps de travail

Une lourde charge et une disponibilité sans faille, et le sentiment d'être débordé en permanence explique l'importance de travailler la qualité des temps et de garantir un droit au repos effectif. Quelques rappels alors que le forfait jours a 25 ans.

Plus de 80% des actifs sont subordonnés à un employeur et plus de 80% d'entre eux travaillent sous le régime de la durée dite « légale », soit 35 heures par semaine (ou 1 607 heures par an, art. L 3121-27). Cet axe hebdomadaire est issu d'une tradition sociétale ancienne. La durée légale permet de fixer le seuil de déclenchement des heures supplémentaires (en deçà, c'est du chômage partiel), dues à tout salarié, y compris les cadres (Cour de cassation, pourvoi n°17-691 du 24 octobre 2018), sauf les cadres dirigeants et ceux au forfait jours, la rémunération forfaitaire les comprenant en principe. Pour tous, le temps de travail est celui de la subordination, qualifié comme le fait de ne pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles (art. L 3121-1). La durée légale est une norme qui ne peut masquer la diversité de la réalité de la durée du travail comme des réglementations. On devrait parler de durées légales au pluriel. Contrairement à ce que l'on

Jérôme Chemin est Secrétaire fédéral F3C, membre de l'équipe CFDT Accenture.

Anne-Florence Quintin est Secrétaire nationale CFDT Cadres, Déléguée générale de l'OdC.

Laurent Tertrais est Secrétaire national CFDT Cadres en charge de la QVCT.





pense, la durée moyenne du travail à temps plein est stable en France depuis dix ans. Aucun salarié ne peut travailler plus de 48 heures par semaine et 10 heures par jour sauf autorisation de l'administration comme ce fut le cas pour certains durant la pandémie de Covid 19 (art. L 3121-18 et suivants). Ainsi, il est intéressant de pouvoir forfaitiser la durée du travail en heures ou en jours (art. L 3121-53 et suivants). Car à moins d'avoir un travail posté (chaîne de montage, boutique, caisse...) ou sous le contrôle d'une machine (centre d'appels ou autre plate-forme numérique...), l'activité est difficile à borner, ou alors il y a une pointeuse auto-déclarative qui met tout le monde d'accord, même si le reportinf imposé est une tâche ingrate. Mais quand il suffit d'avoir un smartphone dans la poche et que celui-ci est également un téléphone personnel, le temps n'existe plus. Le travail intellectuel n'a pas de limite temporelle ou de lieu ; seule la fatigue, corporelle ou mentale, vient apporter une frontière, afin de préserver la santé du travailleur. Ainsi doit-on parler de charge et d'intensité et non plus de temps et de durée. Toute négociation sur le temps de travail devrait inclure un débat sur les lieux, les outils et les leviers de régulation de la charge.

1/ Choisir le bon régime temporel

Beaucoup de cadres jugent que « les 35 heures » sont difficiles, voire impossible à appliquer pour eux, même si, salariés à part entière, ils entendent que leur temps soit comptabilisé. Cependant, certaines charges et certains rôles impliquent de diversifier les régimes temporels. Beaucoup ont en commun d'avoir une activité dont la durée est quasi-impossible à mesurer. Cela étant, une étude de l'Aphec souligne que la flexibilité « *découle davantage des modalités mêmes du travail des cadres – multiplicité de tâches, charge importante, grande autonomie – que du type de forfait* »¹. Les travailleurs du savoir utilisent leur réflexion et des outils portables. Ainsi, dans une entreprise

1- « Flexibilité du temps de travail. Un marqueur de l'identité cadre en redéfinition », Aphec, déc. 2024.





ou une administration où il y a beaucoup de cadres, il faut négocier l'effectivité des temps de repos, c'est-à-dire sans astreinte implicite, et avec un droit effectif à la déconnexion². C'est à l'employeur d'indiquer clairement à ses cadres, notamment supérieurs, qu'ils ne seront dérangés en aucun cas durant les temps plus ou moins atypiques : début de soirée, week-end, RTT voire congés... Ou bien il s'agit pour les négociateurs de bien qualifier les temps qui ne sont ni du travail réel ni du repos ni des trajets tels que les régimes d'astreintes plus ou moins formels.

Le statut cadre n'a pas de définition légale établie par le code du travail. Il est lié à la classification des postes. Ainsi, la répartition très française en trois catégories de cadres demeure pertinente. Les cadres dirigeants (art. L 3111-2) ne sont pas soumis au droit de la durée du travail. Les cadres intégrés (ancien art. 3121-39) sont définis par les conventions collectives. Il s'agit des cadres qui suivent le régime commun de la durée du travail, donc qui ne peuvent pas être soumis au forfait jours. Il est possible de conclure des conventions de forfait heures pour ceux qui seraient amenés à effectuer régulièrement des heures supplémentaires. Ce forfait peut être annuel (si un accord collectif prévoit cette possibilité), mensuel ou hebdomadaire. Les cadres autonomes sont celles et ceux qui ont une durée du travail qui peut être fixée par des conventions individuelles de forfait sur une base hebdomadaire ou mensuelle (si c'est un forfait annuel il faut un accord collectif). Jusqu'alors réservés aux cadres et itinérants (comme les VRP), ces forfaits ont été étendus aux non-cadres en 2008 (art. L 3121-56) malgré la mise en garde de la CFDT Cadres qui y voyait un abus (la jurisprudence lui donnera raison) et il existe pour certains la possibilité du forfait heures annuel. Il est cependant peu appliqué et source de nombreux contentieux. Son concurrent, le forfait jours, est plus facilement applicable (L 3121-58). C'est une innovation singulière, portée par la CFDT Cadres il y a un quart de siècle, ce avant même la numérisation de l'activité.

Toute négociation sur le temps de travail devrait inclure un débat sur les lieux, les outils et les leviers de régulation de la charge.

2- Les Assises du travail (2023) préconisent de « Passer d'un droit à la déconnexion formel à son application et son respect, tant par les employeurs que par les travailleurs ».





2/ Défendre le forfait jours

Ce n'est pas parce qu'on est cadre qu'on est au forfait jours, c'est l'inverse : certains rôles professionnels et certaines responsabilités rendent illusoire un décompte en heures. 17% des salariés (jusqu'à 23% dans les grandes entreprises), soit la moitié des cadres, travaillent au forfait jours annuel. Ils n'ont plus d'heures supplémentaires (art. L 3121-62), ni de durée maximale quotidienne (art. L 3121-18) ou hebdomadaire (art. L 3121-27). L'enjeu est de leur garantir du repos, un salaire à la hauteur de leur disponibilité et des moyens d'être autonomes. Concernant le repos, ils bénéficient du repos quotidien minimum de 11 heures (art. L 3131-1), du repos hebdomadaire minimum de 24 heures (auxquelles s'ajoutent les heures consécutives de repos quotidien, art. L 3132-2) et bien sûr des jours fériés et des congés payés. Subissent-ils des journées à rallonge ? Oui et la question se pose notamment avec la semaine en 4 jours. Ils bénéficient ainsi de jours de repos réguliers à court terme en plus des congés annuels (ce qui pose la question de leur monétisation, tentante pour les salariés mais qui est davantage pour la CFDT Cadres un tour de passe-passe éludant les enjeux de la reconnaissance financière du travail réel et de son intensification) et d'un suivi de leur charge de travail.

Des salariés autonomes à ne pas surcharger

Légalement, ce sont des salariés autonomes, à distinguer des salariés indépendants (CC n°20-15.7442 du 14 fév. 2022). La jurisprudence apprécie le critère d'autonomie. Seuls les cadres disposant d'une certaine autonomie dans la gestion de leur emploi du temps et dont les fonctions, par nature, ne leur permettent pas de suivre l'horaire collectif applicable, peuvent conclure des conventions de forfait jours à l'année. En outre, la catégorie de salariés éligibles aura été déterminée par un accord collectif, car un salarié autonome ne rentrant pas dans une catégorie prévue n'est pas éligible au forfait jours (CC n° 10-14.637 du 3 nov. 2011). La vraie question soulevée par l'annua-





lisation du temps de travail est celle de la charge réelle de travail. L'employeur doit organiser au minimum un entretien annuel avec le salarié (art. L3121-64 et 65) au risque de voir la convention annulée et donc de devoir payer des heures supplémentaires. La loi en 2016 a inscrit dans l'ordre public cette obligation pour l'employeur de s'assurer régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permette une bonne répartition dans le temps de son travail. L'inobservation des conditions légales est un manquement à l'obligation de santé-sécurité (Cass. soc., 2 mars 2022). La surcharge est un manquement à celle-ci. La convention de forfait devrait comporter une clause « *alerte santé au travail* » précisant les modalités de recours.

La pratique du forfait jours est trop souvent instrumentalisée et les employeurs pensent avoir trouvé un moyen commode de supprimer toute référence horaire. Le passage en forfait jours n'implique absolument pas une augmentation de la charge de travail ni du temps de travail mais doit permettre une autonomie du salarié dans sa gestion de l'équilibre des temps vie professionnelle/vie personnelle. Il est de la responsabilité de l'employeur de garantir une durée raisonnable de travail. Le forfait jours peut être un piège vers un travail sans limite sous couvert d'une autonomie tronquée : le salarié a-t-il des marges de manœuvre dans l'organisation de son année, des moyens pour répartir sa charge de travail, des soutiens de la part de l'organisation ?

L'importance de la négociation collective

Bien préparer l'accord en amont est très important. L'entreprise ne peut recourir au forfait jours que si un accord (ou, à défaut, une convention ou un accord de branche) le prévoit (art. L 3121-63) et dont le contenu est très précis (art. L 3121-64). Si l'accord (d'entreprise ou de branche) ne respecte pas les conditions requises, les conventions individuelles sont nulles (CC n° 11-28.398 du 24 avril 2013) et les salariés peuvent demander le paiement des heures supplémentaires effectuées dans la limite du délai de pres-

La loi en 2016 a inscrit dans l'ordre public cette obligation pour l'employeur de s'assurer régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permette une bonne répartition dans le temps de son travail. L'inobservation des conditions légales est un manquement à l'obligation de santé-sécurité.





cription de trois ans (CC n° 18-23.932 du 30 juin 2021, CC n° 20- 22.994 du 8 février 2023). La mise en place du forfait jours nécessite la conclusion d'une convention individuelle avec chaque salarié concerné (art. L 3121-55). C'est une clause du contrat de travail ou une convention annexée à celui-ci. En plus de l'accord, la convention doit préciser le nombre exact de jours travaillés (art. L 3121-64, CC n° 13-17.516 du 12 février 2015, CC n° 4-28.295 du 16 mars 2016, CC n° 12-29.141 du 12 mars 2014, n° 09-42.325 du 11 janvier 2011), les modalités de décompte des jours, de surveillance de la charge, etc. Enfin, 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. Le plafond n'a cessé de croître. En plus, il faut définir un seuil maximal pour ceux qui renonceraient à leurs congés. Le seuil de 225 jours nous semble déjà un plafond élevé, il nécessite que l'accord collectif le prévoie explicitement. 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.

3/ Dialoguer sur l'organisation de la semaine

La densification du travail mental, autrement dit, le fait que l'activité abstraite des travailleurs du savoir déborde et ne s'arrête pas, amène à réfléchir, dans le prolongement du forfait jours, à *contenir* le travail sur certains jours dans la semaine. Juridiquement, il est possible de répartir les 35 heures en 4 jours, mais la question est sociale : pourquoi intensifier et que faire du temps libéré ? La semaine de 4 jours est apparue avant la réforme des 35 heures qui était une négociation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. Aujourd'hui, à moins de réduire celui-ci, c'est bien de la semaine *en* 4 jours dont il s'agit. La réflexion est revenue avec l'idée générale de ramasser le temps de travail collectif, les modes hybrides, les formes de travail à distance dont le télétravail. Ceci étant, il est





évident que nous parlons d'intensification quotidienne mais pas seulement : on peut lier l'attrait de la semaine en 4 jours avec le succès du forfait jours, dans le sens où l'activité pour beaucoup ne se compte plus en heures.

Le principal objectif est de répartir la durée collective hebdomadaire de travail sur 4 jours par semaine civile. Cela peut avoir un intérêt pour l'entreprise de fonctionner de façon intensive et d'être disponible pendant 4 jours sur 7. Ou bien d'être davantage disponible sur la semaine (6 jours), dans ce cas les salariés travaillent bien 4 jours mais pas tous les mêmes jours. Enfin l'intérêt est de proposer aux salariés une journée de hors-travail qui n'est pas le repos hebdomadaire traditionnel ni le jour RTT des cadres autonomes ou tout simplement le fait de fermer une journée permet de faire des économies structurelles. Pour les salariés au forfait jours, la semaine en 4 jours revient à passer en forfait réduit. Concernant le télétravail, la mettre en place, c'est réduire encore la présence des salariés au sein des collectifs réunis en présentiel. A ce titre, les Assises du travail (2023) recommandent « *une évaluation des organisations alternatives des temps de travail, notamment les différents types de semaines de 4 jours pour identifier les motivations des employeurs et des travailleurs, évaluer les modalités de mise en œuvre et capitaliser sur les bonnes pratiques* ». Comme tout projet d'organisation du temps, comme on l'a vu avec le forfait jours, le grand enjeu, au-delà des salaires, est la régulation de la charge de travail. Il ne s'agit pas d'une révolution mais d'une modalité d'aménagement du travail, et la réforme peut être intéressante précisément parce qu'elle permet de discuter de l'organisation.

La semaine en 4 jours, comme tout projet d'organisation du temps, comme on l'a vu avec le forfait jours, le grand enjeu, au-delà des salaires, est la régulation de la charge de travail.

4/ Rendre la déconnexion effective

La durée du travail permet de fixer la rémunération et le temps de repos. Mais comme pour beaucoup elle est difficile à fixer et mesurer, comment assurer le repos, celui-ci n'étant par ailleurs en principe pas négociable dans le sens où il relève de la santé physique et mentale ? Pour beaucoup le travail ne dépend pas d'un lieu, d'un outil ou d'un





collectif ou à tout le moins de façon très limitée (un ordinateur et une connexion). Et lorsque le travail consiste à réfléchir, comment assurer l'arrêt de gestes professionnels ?! La chaîne de Charlot dans *Les temps modernes* n'a pas disparu pour les œuvres et ou les caissière ou les centres d'appels au travail continu, mais pas non plus dans la boîte Outlook, les applications WhatsApp et autres notifications. En somme la prescription ne s'arrête pas. Travailler aujourd'hui dans un monde numérique revient à travailler dans une usine en flux permanent, sans même imaginer les 3 X 8 qui permettait eux de réguler le temps des équipes. Ainsi est né il y a près de 10 ans sous l'impulsion notamment de la CFDT Cadres un droit à la déconnexion rappelant l'obligation pour l'employeur de s'assurer du repos des travailleurs. La loi du 8 août 2016 est une première mondiale sur la négociation collective obligatoire (Cf. art. L 2242-17). Mais comment rendre ce droit effectif lorsque l'on reçoit 100 mails et 50 notifications par jour ? Comment faire accepter d'être moins prescripteur numérique et de travailler davantage en proximité réelle ? « *Le droit individuel est un devoir collectif* » rappelle Jean-Emmanuel Ray, qui ajoute : « *l'hyper connexion masque souvent des dysfonctionnements organisationnels ou un management défaillant virgule la solution qui consiste à éteindre les serveurs ne fait ne faisant que déplacer le problème* »³.

Si le droit de déconnexion effectif et d'abord un geste du travailleur lui-même, il ne faudrait pas inverser les responsabilités : dit autrement, le droit du travail s'étant construit à partir du temps de repos et de la limitation de la durée du travail, il s'agit de négocier aujourd'hui les conditions de la sanctuarisation du hors-travail et de la régulation de la charge. En fait la négociation obligatoire sur le temps doit ouvrir une négociation sur la régulation de la charge de travail. En somme il faut placer l'obligation de prévention en santé-sécurité dans la négociation sur le temps et se donner les moyens de réguler l'activité et donc de rendre effectif le droit au repos. S'agissant des temps de pause (20 minutes après 6 heures de travail) ou du respect des pla-

3- *Droit du travail, droit vivant*. 33e éditions, Liaisons sociales, 2024.





fonds européens, la charge de la preuve repose sur le seul employeur. Ce droit devient bien difficile à appliquer en cas de télétravail.

5/ Identifier les moments importants

L'après la dernière enquête nationale sur l'exposition aux risques professionnels, 2 cadres sur 5 sont exposés à « un temps insuffisant pour effectuer correctement leur travail », 4 cadres sur 5 se dit exposée à « un abandon fréquent d'une tâche pour une autre non prévue », à « une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate »⁴. Or, l'intensité du travail et la pression temporelle sont des facteurs de risques psycho-sociaux. Les cadres ne sont pas libérés des cadences infernales. Confirmation par la sociologue Scarlett Salman qui a souligné les dimensions relatives aux temporalités du travail des cadres : le sentiment d'urgence, d'un présent omniprésent qui rendrait impossible l'anticipation (on cherche à planifier mais on doit sans cesse réagir) ; l'idée d'un temps fragmenté, qui empêcherait de se concentrer sur chaque tâche (phénomène de dispersion) ; le sentiment d'un trop-plein, du temps « qui déborde » jusque dans la sphère personnelle⁵. Le résultat attendu est souvent immédiat, ou presque, entraînant une dégradation du travail lui-même. On parle très justement de « modèle de la hâte »⁶ qui incite à accélérer sans renier en principe sur la qualité. Comment déconstruire cette représentation du temps qui s'impose et nous fait souffrir ? « Poser que les personnes produisent du temps, c'est déconstruire une représentation du temps imposé à tous et sur lequel on ne peut agir. C'est poser que le temps est indissociable de son contenu et que c'est ce contenu qui lui donne du sens. C'est réattribuer à chacun la capacité à élaborer son propre temps »⁷. Corinne Gaudart et Serge Volkoff identifient « les temps qui comptent », « ceux par

Les temporalités du travail des cadres : le sentiment d'urgence, d'un présent omniprésent qui rendrait impossible l'anticipation (on cherche à planifier mais on doit sans cesse réagir) ; l'idée d'un temps fragmenté, qui empêcherait de se concentrer sur chaque tâche (phénomène de dispersion) ; le sentiment d'un trop-plein, du temps « qui déborde » jusque dans la sphère personnelle.

4- Enquête Dares, « Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels 2016-2017 », nov. 2021.

5- *Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise*, Presses de Sc.Po, 2021.

6- *Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail*, Les petits matins, 2022.

7- *Le Monde*, 26 octobre 2023.



lesquels la santé et les compétences des femmes et des hommes au travail se régénèrent : le temps d'acquérir et de transmettre des savoirs, de contribuer à la construction du collectif de travail, de se créer de nouvelles pratiques professionnelles, de maintenir une cohérence dans son itinéraire ».

Bien sûr, la répartition de la charge et le développement d'appuis permettent de réduire l'intensification. Mais les temps qui comptent restent masqués s'il n'y a pas de dialogue sur le travail lui-même : que faisons-nous de notre temps ? Nous sommes producteurs de moments plus ou moins importants selon ce que nous en faisons. Citons les moments : de transmission (tutorat, apprentissage, changement d'équipe, etc.), d'impact sur les compétences (travail formateur, formations), de qualité du travail par la construction des collectifs (qualité des réunions et du pilotage des projets, dialogue professionnel sur la qualité du travail, etc.), de création (à la différence de l'innovation, la créativité est la reconnaissance des critères de chacun), de formation (alternants stagiaires, formation pour consolider sa propre expérience). En somme, ne pas seulement ralentir, mais également choisir les gestes professionnels et les moments importants à ne pas bâcler, penser les temps à partir des contenus, répondre à l'autonomie contrôlée par de la coopération, déterminer les appuis pour que l'activité ne soit pas expédiée⁸.

8- Cf. Comité national CFTD Cadres « Au cœur du temps » (nov. 2023) et « Les temps qui comptent », revue Cadres n°499, janv. 2024.

Cadres

47-49, avenue Simon-Bolivar
75950 Paris Cedex 19

Directeur de la publication

Laurent Dumanche
laurent.dumanche@cadres.cfdt.fr

Rédacteur en chef

Laurent Tertrais
laurent.tertrais@cadres.cfdt.fr

Abonnement, appui

Caroline Aw, Rihane Azzimani

Communication, multimédia

Alexandre Bonifaci, Yasmine Latch

Partenariats

Jena Tran

Maquette et illustration

Olivier Marty

Comité d'orientation

Jean-Pierre Basilien, Pierre Boisard,
Vincent Brulois, Catherine Blanc, Isabelle
Champion, Jean-Marie Charpentier,
Christine Chognot, Philippe Denimal,
Dominique Desbois, Olivia Foli, Annette
Jobert, Catherine Jordery, Pascal Junghans,
Jacques Le Goff, Ute Meyenberg, Marieme
N'Diaye, Pierre Papon, Anne-Florence
Quintin, Laurent Quintreau, Richard
Robert, Thierry Rousseau

Abonnement sur larevuecadres.fr

Adhèrent cadre.....	Gratuit
Adhèrent non-cadre numérique.....	Gratuit
Adhèrent non-cadre.....	12 euros
Non-adhèrent numérique.....	19 euros
Non-adhèrent.....	36 euros

ISSN : 2555-5146

CPPAP : 0325 S 06420

Achevé d'imprimer sur les presses
de L'Artésienne

837, rue François-Jacob, 62800 Liévin

Papier certifié PEFC 10-31-1243



Pour adhérer
à la CFDT