Laurent Tertrais

Le succès du forfait-jours en montre les limites

Le forfait-jours, très attractif pour les entreprises, soulève des questions cruciales à l'ère du travail à distance, des livrables abstraits et d'une activité saturée d'informations. Son extension croissante impose de la vigilance et du dialogue social, managérial et professionnel renforcés. Et sans doute est-il temps de rappeler l'importance du forfait en heures, qui offre une alternative intéressante.

Laurent Tertrais est secrétaire national CFDT Cadres, auteur de Du travail manipulé au travail retrouvé, Chronique sociale, 2024.

Une extension continue, mais inégale

Le forfait-jours concerne aujourd'hui plus de 2,5 millions de travailleurs (salariés et agents publics confondus), avec une accélération marquée depuis 2018. Sa croissance touche tous les secteurs, mais certains sont plus concernés : activités scientifiques, information-communication, fabrication d'équipements électriques, finance et assurances. Les cadres sont surreprésentés (57 % des cadres à temps complet), suivis des professions intermédiaires (9 %). Les non-cadres ne représentent que 3 % des bénéficiaires[1]. Logiquement, le forfait-jours est plus fréquent

1-« Qui sont les salariés au forfait-jours et comment leur travail s'organise-t-il ? », Dares Analyses n°20, mai 2026.

dans les entreprises où la part de cadres est élevée, mais il s'étend aussi à des salariés non-cadres dans ces structures. Pourquoi un tel succès ? Sans doute parce que le travail est devenu abstrait (serviciel, relationnel, immatériel, technologique), brisant l'unité traditionnelle temps-lieu-action. Parce que le télétravail s'est banalisé, et parce que les horaires atypiques et le flex office ont désynchronisé les équipes, rendant le forfait-jours attractif pour gérer cette flexibilité.

S'affranchir des horaires fixes, mais à quel prix ?

Le forfait-jours permet de dépasser les horaires fixes en posant un nombre de jours travaillés dans l'année, sans comptage horaire. Ce dispositif, réservé aux cadres autonomes ou aux salariés non-cadres dont la durée de travail ne peut être prédéterminée, offre une flexibilité appréciable. C'était le sens d'une innovation de la CFDT Cadres[2] qui a réussi à la fin des années 90 à imposer des jours de repos supplémentaires, en plus des congés légaux, pour permettre à celles et ceux qui ne comptent pas leurs heures, dans tous les sens du terme, de récupérer régulièrement. Pourtant, cette autonomie théorique ne garantit ni le repos ni la déconnexion. La Cour de cassation a renforcé les exigences de la loi, notamment en matière de suivi effectif de la charge de travail et de garanties suffisantes pour prévenir les risques de surmenage. Il faut dire que depuis l'introduction du forfait-jours, l'individualisation (incitation à l'initiative personnelle, à l'adaptation, à la polyvalence) et la dématérialisation (transformation numérique, livrables abstraits, interactions multipliées) se sont accrues : l'autonomie est donc ambiguë, d'autant que le contrôle, le reporting et les process ne manquent pas.

Depuis l'introduction du forfait-jours, l'individualisation et la dématérialisation se sont accrues : l'autonomie est donc ambiguë.

Le forfait-jours est porté aujourd'hui à plus de 84 % par des cadres, avec une durée officielle de 1 821 heures en moyenne contre 1 607 heures pour un temps complet classique par an, en raison de journées et semaines à rallonge (216 jours travaillés en moyenne par an). Les salariés en

2-Cf. Monique Boutrand, « Le temps de travail des cadres », revue Cadres n°420-421, juillet 2006

forfait-jours télétravaillent aussi trois à quatre fois plus que les autres (56 % au moins un jour par semaine contre 16 %)[3]. En fait, il encourage une disponibilité permanente, avec des sollicitations en dehors des horaires normaux, sans compensation ni respect réel du temps de repos. Et la fatigue informationnelle qui est une surcharge de données répétitives pour 85 % des travailleurs, un trop-plein d'informations pour 58 % d'entre eux[4], aggrave ce phénomène, renforçant l'hyperconnexion et le risque de burnout.

La prescription ne s'interrompt jamais

On s'interroge, dix années après l'émergence d'un droit à la déconnexion (loi Travail du 8 août 2016), quand un smartphone suffit pour (tant bien que mal) travailler, lorsque l'activité consiste principalement à réfléchir et à trier des informations, comment l'on peut s'assurer de l'arrêt des gestes professionnels. La chaîne de montage numérique (mails, messageries, notifications) fonctionne en flux continu, sans les repères des 3 x 8 qui permettaient autrefois de réguler le temps des équipes ![5] L'effectivité de la déconnexion, qui rappelle le droit au repos, est-elle étudiée dans les entreprises et au sein des CSE ? Ce droit, à la fois norme légale et norme conventionnelle, soulève des questions : est-ce un droit dur ou une obligation de négocier ? Comment concilier droit et devoir de déconnexion pour l'employeur et le salarié ? D'autant que, pour un cadre au forfait-jours (ou pas, d'ailleurs), se plaindre d'une surcharge est complexe. Il faut détailler, objectiver, alerter régulièrement, car un simple ressenti ne suffit pas, même si la charge telle qu'elle est vécue a sa légitimité. Un président de conseil de Prud'hommes, issu de la section encadrement, rappelle le risque pour le cadre d'être accusé d'insuffisance professionnelle (écart entre compétences et exigences du poste). D'où la nécessité de favoriser les

3-Cf. « Qui sont les salariés au forfait-jours et comment leur travail s'organise-t-il ? », Ibid.
4-Cf. Fondation Jean Jaurès, ObSoCo et Arte, « Les Français et la fatigue informationnelle », décembre 2024.
5-Cf. Geneviève Richard, « Le droit à la déconnexion se fait attendre », Crimt, 2026.

espaces d'expression et le dialogue professionnel pour éviter que l'analyse subjective du travail ne se limite aux entretiens annuels. Les abus du forfait-jours restent une préoccupation : extension à des salariés sans autonomie réelle, absence de suivi de la charge de travail, ou suivi purement formel, manquements aux obligations légales (suivi régulier, entretien annuel, accord collectif valide) pouvant entraîner la nullité de la convention. Les salariés peuvent alors réclamer le paiement d'heures supplémentaires pour les heures effectivement travaillées au-delà du raisonnable.

L'autonomie des cadres, historique, est de plus en plus contrôlée

L'autonomie contrôlée est une notion clé pour comprendre la situation des cadres. Elle décrit une dialectique ambivalente pour celles et ceux qui ont de grandes marges de manœuvre dans l'organisation de leur travail, mais encadrées, limitées, voire instrumentalisées par les employeurs et les logiques organisationnelles : objectifs quantitatifs (chiffres de vente, délais, KPI), processus standardisés (méthodes imposées, outils de reporting), évaluation permanente (entretiens annuels, feedbacks réguliers), culture de la disponibilité (télétravail, réactivité attendue 7/7) auprès d'acteurs multiples : « *Ils ont des marges de manœuvre sans être entièrement à la manœuvre*.[6]» Le forfait-jours peut devenir un piège : un moyen pour les employeurs d'éviter les heures supplémentaires sous couvert d'une autonomie tronquée. Pour éviter cette dérive, il faut être très exigeant sur l'évaluation de la charge de travail (un entretien annuel ne suffit pas), respecter l'obligation légale (loi Travail de 2016) qui dit clairement que l'employeur doit s'assurer régulièrement que celle-ci doit être raisonnable et bien répartie, mais aussi intégrer des clauses « alerte santé au travail » dans les conventions, précisant les modalités de recours. Et, surtout, détailler

Le forfait-jours ne doit pas devenir un piège : un moyen pour les employeurs d'éviter les heures supplémentaires sous couvert d'une autonomie tronquée. Pour éviter ces dérives, il faut être exigeant sur l'évaluation de la charge de travail.

6-Jean-Paul Bouchet, « Les conditions de l'autonomie professionnelle », revue Cadres n°467, décembre 2015. À lire également, sur le travail des ingénieurs : Sébastien Petit, « Quand manager consiste à masquer le travail », revue Cadres n°506, nov. 2025.

les modalités de dialogue managérial : comment le salarié évoque-t-il l'articulation entre vie professionnelle et personnelle ? Quel sens donne-t-il à cette disponibilité ? Comment exerce-t-il son droit à la déconnexion (au-delà des chartes) ? Si les salariés au forfait-jours bénéficient des repos légaux (11 heures quotidiennes, 24 heures hebdomadaires, jours fériés, congés payés), les journées à rallonge persistent, notamment avec l'émergence de la semaine en 4 jours. Le plafond annuel est fixé à 218 jours (abaissable par accord), avec une majoration de salaire d'au moins 10 % (ou 12 % selon les accords) pour les jours au-delà. À défaut de précision, le plafond maximal est de 235 jours.

Ainsi le forfait-jours présente des risques : surcharge, hyperconnexion, dérives managériales. Son succès repose sur un cadre légal strict (accords collectifs, conventions individuelles, plafonds), un dialogue social et managérial renforcé (suivi mensuel de la charge, contrôle des jours travaillés et des repos, vigilance sur les risques de surcharge), des échanges réguliers avec le salarié, un entretien annuel bien préparé et, surtout, une vigilance syndicale pour éviter qu'il ne devienne le piège d'un travail sans limite.

Pourtant, ce dispositif né avant la généralisation d'Internet n'a pas d'équivalent strict en Europe : les autres pays privilégient des limites horaires hebdomadaires, avec des adaptations par conventions collectives (Allemagne, Pays-Bas) ou des forfaits plus encadrés (Belgique). Pour toutes ces raisons, l'alternative, le forfait en heures, qui concerne près d'un cadre sur quatre, doit être bien étudiée par les équipes syndicales. Il diffère selon sa période de référence (hebdomadaire, mensuelle ou annuelle) mais fixe à l'avance un nombre d'heures supplémentaires rémunérées, sans dépasser les durées maximales légales. Si le forfait annuel dépasse 1 607 heures, les heures excédentaires peuvent être converties en jours RTT. Dans un monde du travail numérisé et dématérialisable à outrance, il faut bien peser le pour et le contre de chaque forfait[7].

7-www.cfdt.fr/mes-droits/fiches-droits/je-suis-au-forfait-heures-ou-jours