

Avec l'arrêt du 29 juin, le forfait en jours est « sauvé » tout en faisant l'objet d'un encadrement. Entretien avec Yves Barou, le « père » du forfait en jours, ancien DRH de Thalès, et analyse de Jean-François Akandji-Kombé, Professeur à l'Université de Caen, sur la démarche d'application des normes sociales européennes.

Retour sur le forfait en jours

La Cour de cassation vient de rendre un arrêt particulièrement attendu sur le forfait en jours dont nous nous sommes largement faits l'écho (*Cass. soc.*, 29 juin 2011, n° 09-71.107, *Semaine sociale Lamy* n° 1499, p. 5, *M.-F. Mazars, Ph. Florès*). Saluée tout à la fois par le MEDEF et la CGT, ce qui est une prouesse, la décision consolide la technique du forfait en jours issue de la loi Aubry II du 19 janvier 2000, tout en l'encadrant fortement.

Le forfait en jours est désormais placé sous le signe du droit à la santé et au repos : « attendu d'abord que le droit à la santé et au repos est au nombre des exigences constitutionnelles. » Cette technique de décompte du temps de travail qui vise principalement les

cadres autonomes doit sa mise en œuvre à la conclusion d'un accord collectif. Celui-ci s'avère central. Il prévoit les garanties relatives au respect des durées maximales de travail, les modalités de contrôle et de suivi, les principes applicables à l'amplitude des journées de travail. Les entreprises doivent être vigilantes car le juge veille. Il s'assure, d'une part, que le système de forfait en jours n'a pas été défec-tueux et, d'autre part, que l'employeur n'a pas été défaillant dans son exécution (*v. M.-F. Mazars, Ph. Florès précit.*). Dans l'hypothèse où l'employeur se soustrait au dispositif autorisant le recours du forfait en jours, il ne saurait invoquer le dispositif conventionnel, « privé d'effet ». Pour les auteurs de l'arrêt, « une telle sanc-

tion apparaît non seulement comme le moyen d'assurer l'effectivité des principes de la sécurité des travailleurs applicables, mais aussi comme le moyen de consolider le dispositif légal au regard des critiques qui avaient pu être élevées à son encontre ».

Reste que la Cour de cassation n'a pas voulu trancher la question de l'effet direct de la charte sociale européenne et que les faits auxquels elle était soumise relevaient de la loi Aubry II de 2000. Or, deux lois postérieures sont venues assouplir le régime du forfait en jours. Ces textes sont-ils compatibles avec les exigences que vient de formuler la Cour de cassation ? Le débat est ouvert. ■

Françoise Champeaux

Le forfait en jours a trouvé sa place

Semaine sociale Lamy : Vous êtes considéré comme le « père » du forfait en jours. Quelle en a été sa genèse ?

Yves Barou : En 1998, la première loi sur le temps de travail annonçait une baisse de la durée légale du travail. Pendant deux années, l'activité de négociation a été intense en France avec plus de 100 000 négociateurs impliqués. De cette créativité des partenaires sociaux sont ressortis des questionnements sur les cadres. Comment mesurer leur temps de travail ? Le décompte en heures s'avérant impossible, les négociateurs ont imaginé un décompte en jours. Plusieurs accords de branche et surtout d'entreprise ont exploré cette piste. La deuxième loi Aubry en 2000 a entériné ces pratiques et a rendu possible le forfait en jours, tout en posant des garde-fous en matière de repos et d'amplitude de la journée de travail.

Pourtant, on a reproché à la technique du forfait en jours de ne pas prévoir un encadrement suffisant.

Y. B. : Comment mesurer le temps de travail des cadres ? Avec les heures, il n'y a pas de solutions ! Il est irréaliste de réintroduire la pointeuse pour un travail réputé autonome. Je ne crois pas davantage aux systèmes autodéclaratifs qui peuvent être illusoire. L'horaire collectif n'est pas non plus adapté aux contraintes des cadres.

En réalité, il n'y a pas de solution simple. C'est pourquoi les entreprises ont massivement adopté le forfait en jours. Aujourd'hui, un million et demi de cadres bénéficient de ce mode de décompte. C'est une spécificité française qui offre des garanties aux salariés avec les jours RTT, et permet une vraie flexibilité aux entreprises. ●●●

Entretien avec

Yves Barou

Co-Président
du Cercle des DRH européen,
Conseiller social du FSI

●●● *Après l'adoption de la deuxième loi Aubry qui a institué le forfait en jours, vous êtes devenu DRH de Thalès. Quelle a été votre pratique ?*

Y. B. : Nous avons négocié un accord très majoritaire sur le temps de travail dans lequel a été introduit le forfait en jours. Nous avons eu un souci marqué d'être raisonnable dans l'amplitude de la journée. Dix heures par jour étaient considérées comme un maximum. Au-delà, il fallait documenter le dépassement. Nous avons mis en place un code de bonne conduite pour maîtriser le temps de travail des cadres.

Avez-vous observé des dérives du forfait en jours lorsque vous étiez DRH ?

Y. B. : Comme dans toutes les entreprises, une commission de suivi de l'accord a été mise en place, commission où siège l'ensemble des organisations syndicales. Si dans un service, la durée du travail dérape, la DRH est aussitôt informée. La régulation de l'accord se fait naturellement par la commission de suivi. De ce point de vue, l'accord d'entreprise est plus puissant que l'accord de branche.

Quel regard portez-vous sur l'arrêt de la Cour de cassation du 29 juin ?

Y. B. : Le forfait en jours a enfin trouvé sa place. Je retiens de l'arrêt principalement deux enseignements. Premièrement, il se réfère à l'accord collectif, reconnaît l'importance de la négociation collective et la maturité des acteurs. Deuxièmement, l'accord émettant la norme, les employeurs sont priés de l'appliquer. Un accord signé avec des syndicats est aussi important qu'un accord commercial. Ce rappel à l'ordre est essentiel car les entreprises ont parfois tendance à l'oublier.

Dans l'affaire qui a donné lieu à l'arrêt, la Cour de cassation valide l'accord de la métallurgie, constatant qu'il prévoit des mécanismes sur la charge de travail, l'entretien annuel, la maîtrise de l'amplitude de la journée de travail. S'agissant d'un accord de branche, l'encadrement du forfait en jours est nécessairement moins précis que dans un accord d'entreprise. La Cour de Cassation ajoute, dans un deuxième temps, que l'employeur n'a pas respecté l'esprit de l'accord. La convention de forfait en jours est alors « *privée d'effet* », selon les termes utilisés par la Cour de cassation.

La Cour de cassation relie le forfait en jours à la santé des salariés. N'est-ce pas pertinent dans un contexte où la charge de travail a conduit certains salariés au suicide ?

Y. B. : Je ne crois pas que l'on puisse faire un tel lien. Ces drames personnels sont toujours complexes à analyser mais un malaise collectif dans une entreprise est clairement un facteur aggravant. Le temps de travail n'y est pas pour grand-chose. En revanche, je vois dans l'arrêt de la Cour de cassation une incitation à réfléchir à la nécessaire conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Évitions les réunions à 19 heures. Pensons aux femmes, car le non-respect de cet équilibre contribue à perpétuer le plafond de verre.

La Cour de cassation invite les entreprises à la vigilance. Elles doivent veiller à l'adéquation de la charge de travail avec les moyens dont dispose le salarié pour accomplir son travail. Elles doivent aussi s'assurer de la maîtrise collective de l'amplitude de travail,

ce qui n'est pas toujours facile. Attention au phénomène, très parisien, de rester tard le soir. Le salarié montrerait ainsi qu'il est digne de la qualité de cadre ! Aux États-Unis, c'est le contraire. Rester tard, c'est administrer la preuve qu'on ne maîtrise pas son poste !

La Cour de cassation a rendu son arrêt sous l'empire de la loi de 2000. Depuis, deux autres lois (2005 et 2008) ont assoupli le forfait en jours. Sont-elles menacées par l'arrêt ?

Y. B. : Dans la loi de 2000, étaient éligibles au forfait en jours des catégories précises : les cadres autonomes et les non-cadres itinérants. La loi de 2005 étend le forfait en jours à des populations nouvelles. Il faut faire attention à ne pas galvauder le concept d'autonomie.

Quant à la loi de 2008, elle a permis le rachat d'un certain nombre de jours de RTT. Or, la monétisation n'est pas du repos ! Là aussi l'entreprise doit veiller à une application raisonnable des comptes épargne temps. ■



La Cour de cassation se réfère à l'accord collectif, reconnaît l'importance de la négociation collective et la maturité des acteurs. »

Propos recueillis par Françoise Champeaux