

Si vous ne lisez pas cet email, [visionnez-le ici.](#)



## Newsletter AKSELIS n°4 - Mars 2015

Forfait jours des cadres, entretien professionnel périodique, impact des pratiques managériales dans les RPS : la newsletter de Mars met l'accent sur les Managers, clés dans les organisations.

### **Forfait jours : point sur la jurisprudence avec le Cabinet Marvell Avocats**

*Le forfait jours est un régime de plus en plus remis en question par la jurisprudence. Il convient d'être vigilant dans son application et son contrôle, à défaut de quoi l'addition peut être salée en cas de contentieux.*

*Le point sur la situation avec le Cabinet Marvell Avocats.*

#### **Définition**

Le forfait annuel en jours, institué par la loi n°2000-37 du 19 janvier 2000 (dite "loi Aubry II"), déroge aux règles de calcul de la durée légale du travail (35heures). C'est un régime conventionnel permettant d'aménager les horaires de travail d'un salarié sur une période supérieure à la semaine.

#### **Conditions**

L'article L.3121-43 du Code du Travail prévoit que seuls certains salariés peuvent être soumis au forfait annuel en jours, à savoir :

- les cadres disposant d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature de leurs fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable,
- les non-cadres 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.

En outre, la mise en œuvre du forfait annuel en jours suppose l'existence :

- d'un accord collectif : celui-ci devra préciser les modalités d'aménagement du temps de travail, fixer le nombre de jours travaillés dans l'année (dans la limite de 218 jours/an) et instituer un contrôle rigoureux de la durée du travail,
- d'une convention de forfait signée par le salarié.

### La pratique des forfaits

**A ce jour, la Cour de Cassation a validé seulement deux accords collectifs :** la Métallurgie du 28 juillet 1998, et la Banque du 29 mai 2001. L'accord de branche de la Métallurgie était très détaillé sur les modalités d'aménagement, de contrôle et de suivi : contrôle du nombre de jours travaillés par le biais d'un document, rempli par le salarié ou l'employeur, ou sous sa responsabilité, faisant apparaître le nombre et la date des journées et demie-journées travaillées, le positionnement et la qualification des jours de repos (repos hebdo, CP, congés conventionnels ou JRTT), un suivi régulier par le supérieur hiérarchique de l'organisation et de la charge de travail, un entretien annuel.

Validant l'accord, la Cour de Cassation affirme que *" toute convention de forfait en jours doit être prévue par un accord collectif dont les stipulations assurent la garantie du respect des durées maximales de travail ainsi que des repos, journaliers et hebdomadaires."*

Concernant l'Accord de la Banque, la haute juridiction a relevé que *" ses dispositions imposent à l'employeur de veiller à la surcharge de travail et d'y remédier, de sorte qu'est ainsi assuré le contrôle de la durée maximale raisonnable du travail."*

**La Cour de Cassation a en revanche invalidé d'autres accords collectifs :**

- l'accord cadre du 8 février 1999 de l'industrie chimique,
- l'accord du 1er décembre 1998 des industries de l'habillement,
- l'accord ARTT du 14 décembre 2001 du commerce de gros,

- l'accord Syntec du 22 juin 1999 relatif à la durée du travail,
- la convention collective nationale des cabinets d'experts-comptables et de commissaires aux comptes du 9 décembre 1974,
- l'accord de branche du 27 janvier 2000 relatif à la réduction du temps de travail dans le secteur sanitaire,
- l'accord national du 6 novembre 1998 relatif à la durée du travail dans les entreprises de bâtiment et des travaux publics.

Dans les secteurs où la Cour de Cassation a invalidé les accords collectifs qui prévoyaient les modalités du forfait, des négociations ont été lancées, et certaines ont abouti à la conclusion d'un nouvel accord sur les forfaits annuels en jours. Il en va ainsi par exemple de l'Accord Syntec en date du 1er avril 2014 (étendu le 26 juin 2014).

### Le contrôle

**Il ressort de ces décisions jurisprudentielles que l'employeur doit assurer:**

- **un contrôle,**
- **l'établissement d'un document de contrôle,**
- **le suivi régulier de l'organisation du travail,**
- **un entretien annuel,**
- **une charge de travail raisonnable et bien répartie.**

Il faut, enfin, noter que même en présence d'une convention de forfait licite, l'employeur doit pouvoir justifier avoir respecté les obligations de suivi et de contrôle mises à sa charge par l'accord collectif (*Cass.soc. 30 avr.2014, n°13-11.034*). A défaut, son comportement pourrait caractériser une exécution déloyale de la convention de forfait et entraîner le paiement d'indemnités.

### Les sanctions

Le non-respect de l'une des conditions de validité de la convention de forfait entraîne:

- le paiement d'heures supplémentaires,
- une éventuelle condamnation pour travail dissimulé : soit le paiement d'une indemnité forfaitaire au salarié et/ou une condamnation pénale ( 30 000 € d'amende et 2 ans

d'emprisonnement; si récidive 75 000€ et 5 ans d'emprisonnement, art L8234-1 et L8243-1 C.pénal).

*Serge Wilinski, Avocat Associé Marvell, et Chrystelle Lecoeur, Avocat Marvell*

*En savoir plus sur : [www.marvellavocats.com](http://www.marvellavocats.com)*

## **Entretien professionnel périodique : 1 an pour organiser les entretiens de vos salariés présents en Mars 2014**

Rappelez-vous, la réforme de la formation professionnelle de mars 2014 instaurait, entre autre, la mise en place de l'Entretien Professionnel périodique. Cet Entretien doit avoir lieu tous les deux ans. Cette obligation concerne les salariés présents lors la mise en place de la loi (7 mars 2014).

**Vous devez donc organiser cet entretien professionnel pour vos salariés d'ici Mars 2016.**

Il vous reste un an pour intégrer dans vos cycles internes ce nouveau dispositif, former vos managers et communiquer. Cela s'anticipe donc !

Nous rappelons que cette obligation touche toutes les entreprises, quelle que soit leur taille et leur activité, les CDI comme les CDD.

La périodicité : au minimum tous les deux ans, et au retour d'une absence longue durée, à l'issue d'un mandat syndical ou après un passage à temps partiel. Il remplace certains entretiens (seconde partie de carrière des séniors par ex).

**N'oubliez pas qu'il y a une obligation de résultat ! la sanction tombe si au bout de 6 ans, vous ne pourrez pas démontrer pour vos salariés vos efforts, 2 critères sur 3 devront être réalisés : formation, évolution salariale ou professionnelle, acquisition d'éléments de certification via une formation ou une VAE.**

La formalisation des étapes est donc essentielle : convocation ou invitation écrites, refus éventuel du salarié (entretien, formation), compte-rendu d'entretien, passeport formation...

Les écrits permettront à l'entreprise de prouver qu'elle a respecté ses obligations. Ce sera également clé dans la constitution de dossiers de licenciement pour insuffisances.

L'Entretien Professionnel s'inscrit dans un contexte où l'employeur a l'obligation légale non seulement d'adapter le salarié à son poste de travail, mais aussi de maintenir son employabilité sur le marché du travail. Avec l'Entretien Professionnel, le salarié devient acteur de son évolution professionnelle, cela doit lui permettre de développer ses compétences en lien avec les objectifs de l'Entreprise. La mise en place de ce dispositif doit donc être orienté sur les parcours professionnels : recensement des actions de formation, aspirations d'évolution, définition d'un projet, besoins en formations, etc.

Non seulement les entreprises doivent préparer et structurer le déroulement de cet entretien, mais également la suite qui y est donnée (acceptation ou non des demandes ou projets des salariés).

Ce nouvel entretien périodique est distinct de l'entretien d'évaluation. Certains pragmatiques essaieront de coupler les deux, attention toutefois à :

- différencier les temps et les supports de compte-rendu,
- s'assurer que le manager en charge de l'entretien a le recul et les connaissances nécessaires pour évoquer les dispositifs de formation professionnelle et conseiller sur la construction de projet professionnel.

**Concrètement :**

- **informer les salariés de leur droit à l'entretien professionnel;**
- **identifier en interne les personnes qui feront ces entretiens, les former;**
- **structurer le dispositif (convocation écrite, support écrit de l'entretien, fiches des parcours de mobilité interne, suivi des formations, ...);**
- **organiser le calendrier des entretiens périodiques et de l'état des lieux récapitulatif (le prochain en Mars 2020).**

## **L'entretien annuel, RPS et rôle du manager**

En janvier 2015, la DARES\* publiait une analyse intitulée "Pilotage du travail et risques psychosociaux", basée sur les résultats d'une enquête détaillée de 2010.

Les analyses sont claires : "le stress au travail peut résulter d'une inadéquation entre les objectifs fixés au



salarié et les moyens mis à sa disposition". Parmi les facteurs mis en cause : "le mode de fixation des objectifs et d'évaluation des salariés par leur hiérarchie".

Qui n'a pas entendu en formation managériale qu'un objectif donné à un collaborateur doit être SMART\* pour être motivant? (\**simple, mesurable, atteignable, réaliste, temporel*).

L'enquête va plus loin : donner des objectifs chiffrés sans faire d'entretien décourage le salarié, et le place, en plus, dans une situation de stress.

Ainsi, à caractéristiques identiques, la probabilité de stress au travail est accrue de 63% pour les salariés qui ont des objectifs individuels chiffrés mais pas d'entretien annuel. La probabilité n'augmente que de 28% pour ceux qui ont un entretien cadré. Les salariés les moins impactés sont ceux qui ont des objectifs sans indicateurs chiffrés et bénéficiant d'un entretien annuel.

Abandonner les objectifs chiffrés paraît illusoire. Mais réfléchir au mode de fixation des objectifs dans l'échange avec le collaborateur, faire des points régulièrement et être présent en soutien... c'est le rôle du manager qui est invité à se remettre en question.

*\*DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, relevant du Ministère du Travail.*

[Lire l'analyse "Pilotage du Travail et RPS"](#)

## Le rôle des managers et les RPS : 3 questions à un pro.

Arnaud LELOUETTE, "Entraîneur de Managers", est un entrepreneur, ancien Manager Opérationnel et DRH, spécialisé en entraînement au Management. Il a une expérience de 20 ans dans le Management en Entreprise, dans le secteur de la Grande Distribution spécialisée et du retail dans le prêt à porter. Il est formé au coaching depuis 10 ans et est certifié HBDI Herrmann.



" - Les RPS, sujet tabou pour les uns, sujet facile "tarte à la crème" pour les autres, quel est objectivement la situation en entreprise?

*ALL : On ne peut plus ignorer ce phénomène. Si certains ne sont pas à l'aise avec le terme RPS, les*

termes "démotivation" et "désengagement" (moins connotés) sont à prendre très au sérieux. Ils sont, quoiqu'il en soit, une cause de "moins" performance pour l'entreprise.

- Quel est le rôle ou l'impact du management face à cette problématique?

*ALL : cette baisse d'engagements n'est-elle pas la conséquence de besoins non satisfaits : besoin de reconnaissance au travail (par des temps d'échange), de soutien (au sens "être aidé" par l'équipe pour être plus performant), de respect au regard des efforts fournis, de confiance? Les Managers peuvent agir positivement, car il existe des leviers simples, concrets et efficaces, au service du bien-être des collaborateurs, et donc des clients de l'entreprise.*

*La pratique du suivi individualisé de ses collaborateurs doit être généralisée. Le collaborateur a besoin pour progresser, comme un athlète de haut niveau, d'être en confiance et d'avoir des temps d'échanges pour renforcer ses points forts et travailler ses points de fragilité.*

-Comment aider les Managers confrontés au double paradoxe: bien-être des salariés et performance?

*ALL : Les bases théoriques managériales ne suffisent plus. la réalité passe par de l'entraînement en situations concrètes autour de bonnes pratiques comportementales et managériales connues par tous et appliquées de tous ! La clé de la réussite passe par le mise en pratique et la répétition des bons gestes, des bons repères qui deviendront progressivement inconscients et naturels. Combien de collaborateurs aimeraient avoir un temps d'échange avec leur Manager? Il suffit parfois de 15 minutes pour lever une difficulté, répondre à une question, débloquer une situation, en confiance, et voir le collaborateur partir gonflé à bloc et plein d'enthousiasme !*

*Passez de la formation théorique des Managers à un vrai entraînement au Management pour faire gagner durablement les équipes."*

[En savoir plus sur a2lconseil](#)

**Le Barème des indemnités kilométriques 2015 est publié**

[Consultez le site de l'URSSAF](#)

**N'oubliez pas le 26 mars, notre atelier d'information sur la pénibilité pour vous aider à mieux comprendre vos obligations. Encore quelques places...**

[Akselis.fr](#)

Akselis  
Immeuble Nova, 71 Boulevard National  
92250 La Garenne Colombes



[www.akselis.fr](http://www.akselis.fr)  
[contact@akselis.fr](mailto:contact@akselis.fr)

Pour vous désabonner, [Cliquez ici.](#)

©2015 Akselis. All rights reserved.