



Université  
de Lille

# « La flexibilité du temps de travail »

Mémoire de Master 2 Droit social, Parcours Droit du travail

Présenté par Olga HAKOBYAN

Sous la direction de Madame Maéva CARON-THERAGE

Année universitaire 2021-2022



# REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes sans qui l'aboutissement de cette rédaction n'aurait pas été possible.

Je tiens tout d'abord à remercier Madame Maéva Caron-Théragé, Doctorante à l'Université de Lille en droit du Travail, Membre du CRDP-LEREDS, d'avoir accepté de diriger mon mémoire et de m'avoir conseillé et accompagné durant tout le processus de rédaction de ce mémoire.

Mes remerciements également à Monsieur Le Professeur Bernard Bossu, Professeur Agrégé à l'Université de Lille, Directeur du Master de Droit Social de Lille, sans qui ce projet n'aurait pu voir le jour.

Je tiens à remercier ma famille pour le soutien moral apporté durant la préparation et la rédaction de ce mémoire. Je remercie énormément ma mère pour ses encouragements continus ainsi que mon frère. Je tiens également à remercier Timothée Carlier et Mathilde Gauthiez de m'avoir épaulé durant les moments les plus compliqués et cruciaux de ce processus de rédaction.

Je remercie Madame Aurélia ROGIEZ, Responsable Ressources Humaines chez la Société Airflux, pour son soutien professionnel durant mon stage. Un grand merci pour ses précieux conseils et son aide constante. Mes remerciements vont également à l'équipe dans laquelle j'ai évolué durant cette expérience professionnelle enrichissante.



# SOMMAIRE

## **Partie 1. La flexibilité du temps de travail : un outil managérial tendant vers l'efficacité économique de l'entreprise**

*Chapitre 1. L'agencement des outils d'aménagement du temps de travail en étroite corrélation avec les besoins de l'entreprise et des salariés*

*Chapitre 2. Le déploiement des nouvelles techniques de flexibilité du temps de travail s'alignant avec les impératifs de performance des entreprises et la liberté des salariés*

## **Partie 2 . La flexibilité du temps de travail : un outil managérial ambivalent**

*Chapitre 1. Les résultats mitigés des outils de flexibilisation du temps de travail accentués par le mode de fonctionnement du télétravail*

*Chapitre 2. Les objectifs de l'employeur amplement remplis par des outils de flexibilité nécessitant toutefois un cadre sécurisant pour les salariés en forfait-jours*

# Liste des abréviations

**ANI** : Accord National Interprofessionnel

**CA** : Cour d'appel

**Cass.** : Cour de Cassation

**CDD** : Contrat à Durée Déterminée

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée

**CGT** : Confédération Générale du Travail

**CNIL** : Commission Nationale de l'Information et des Libertés

**CSE** : Comité Social et Economique

**DARES** : Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques

**INSEE** : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

**QVT** : Qualité de vie au travail

**RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises

**RTS** : Risques technico sociaux

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication



# Introduction

« Le temps de travail a historiquement constitué le premier thème de la réglementation sociale, il incarne aujourd'hui la figure de la déréglementation »<sup>1</sup>. Au fil du temps, le temps de travail va devenir le laboratoire de la flexibilité<sup>2</sup>. A la fois les entreprises, mais aussi les salariés vont revendiquer davantage de souplesse dans les horaires de travail. Une plus grande place sera dès lors accordée aux entreprises grâce à la négociation d'entreprise, pour adapter les horaires de travail des salariés à leurs objectifs de performance, tout en répondant aux aspirations personnelles des salariés.

L'enjeu de la durée de travail a toujours été d'actualité. Le droit de la durée de travail s'est adapté aux évolutions de la société et aux revendications des acteurs de la relation de travail. Les longues durées de travail et l'intensification de celui-ci ont nécessité d'envisager la régulation du temps de travail en faveur de la protection et du temps libre du salarié. Ainsi, les nouveaux défis et enjeux auxquels se confrontent à l'heure actuelle les entreprises ont fait entrer progressivement dans le champ de la réglementation de la durée et du temps de travail un nouveau concept qui est celui de la flexibilité. La réglementation en matière du temps de travail n'a pas cessé d'évoluer, en rendant la durée et le temps de travail des salariés davantage élastique, adaptable au fonctionnement de l'entreprise, grâce à des formules souples d'aménagement du temps de travail. Les entreprises et les salariés revendiquent ces nouvelles formes d'organisation de travail. Les enjeux d'aménagement du temps de travail sont variables et importants. Du point de vue de l'employeur, il y a une nécessité de rendre flexible le temps de travail du salarié pour optimiser sa performance, notamment en mobilisant tous les moyens possibles, dont la réorganisation du service.

En les intégrant dans leur mode de managements de façon effective, celles-ci vont avoir un certain succès en termes de rentabilité pour les entreprises tout en répondant aux revendications des salariés en termes de liberté et de bien-être. Le droit de la durée du travail, faisant émerger le concept de la flexibilité dans l'organisation de travail des entreprises, est à la fois à l'écoute des besoins des entreprises et des salariés.

Ainsi, trouver l'équilibre entre les intérêts des entreprises et ceux des salariés pèse aujourd'hui sur le droit de la durée et du temps de travail. Face à ces intérêts divergents, ce droit évolue, pour mieux répondre aux besoins respectifs de l'entreprise et du salarié.

---

<sup>1</sup> F. CANUT « Temps de travail : le nouvel ordonnancement juridique », *Droit social*, 2010, p.379

<sup>2</sup> B. BOSSU, Cours « Conditions de travail », dispensé en Master 1, Droit social.

Les formules d'aménagements du temps de travail sont en effet une variante des modalités normales de travail et vont devenir des outils managériaux indispensables à la vie de l'entreprise pour s'adapter à son fonctionnement. Ces formules tendent à la fois à renforcer la performance économique, mais aussi financière des entreprises tout en favorisant le bien-être et la liberté du salarié. Elles transforment les modes d'organisation de travail des entreprises par l'évolution de l'unité du temps de travail et du lieu de travail, grâce à des nouvelles formes d'aménagements du temps de travail plus attractives telles que les conventions de forfait-jours et le télétravail. Ces dernières se trouvent de plus en plus utilisées, car les enjeux associés sont davantage importants à notre époque et méritent une réflexion. Afin de comprendre l'ensemble des enjeux des outils d'aménagements du temps de travail, il convient de s'attarder sur certaines notions et certains développements du droit de la durée et du temps de travail au cours de ces dernières années.

La durée du travail s'est historiquement construite sur des règles rigides et d'ordre public établies par l'Etat, excluant toute possibilité d'intervention extérieure. Cependant, il est possible d'y déroger en faveur du salarié. Seuls des accords dérogatoires peuvent assouplir le régime légal du temps de travail. La durée du travail effectif est définie par l'article L.3121-1 du Code du travail, comme « le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ».

Avant les interventions des différentes réglementations en matière de la régulation de la durée du temps de travail, le salarié devait accepter de fournir sa prestation de travail au profit de son employeur. Il se plaçait alors dans un état de subordination juridique vis-à-vis de celui-ci avec des conditions de travail qui lui portaient préjudice. L'amplitude hebdomadaire de travail pour un salarié, pouvait aller jusqu'à quatre-vingts heures de travail avec un seul jour de repos hebdomadaire<sup>3</sup>.

Depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, le droit du travail continue de régir la relation entre employeur et salarié. Il a annoncé vouloir protéger le salarié, ce dernier étant le maillon faible de la relation de travail. La durée du travail n'a pas cessé d'évoluer en faveur de la réduction du temps de travail des salariés, afin de limiter les effets négatifs engendrés par le travail, pour protéger la santé du salarié ainsi que de lui permettre d'équilibrer sa vie professionnelle et sa vie privée grâce à du temps libre. « La vie professionnelle peut être définie comme l'existence menée par un individu résultant de l'accomplissement d'un métier, d'une activité exercée pour assurer ses besoins. Ce temps professionnel est régi par des règles définies par l'employeur, la marge d'autonomie du salarié est relativement faible et dépend principalement du mode d'organisation de l'entreprise et de l'autonomie liée à ses fonctions<sup>4</sup>. En revanche, la vie privée a une conception plus large et ne concerne pas uniquement la famille, mais également la vie sociale de l'individu dans laquelle il peut exprimer sa

---

<sup>3</sup> C. WILLMANN, « Conditions de travail et d'hébergement contraires à la dignité humaine », *Répertoire de droit pénal et de procédure pénale*, Oct. 2003.

<sup>4</sup> S. FLAMENT, « La conciliation des temps : levier de la QVT », Conférence régionale : Conciliation vie privée et vie professionnelle, Jeudi 22 novembre 2018, p.94.

véritable personnalité sans se cacher du regard des autres. On peut donc définir la notion de vie personnelle comme une notion qui englobe à la fois la vie privée du salarié mais aussi d'autres activités publiques exercées à titre personnel par le salarié.

En matière de limitation du temps de travail, la loi sociale du 22 mars 1841<sup>5</sup> va s'annoncer comme étant la date de naissance du droit du travail. Faisant suite au rapport du Docteur L.R. Villermé<sup>6</sup>, elle va poser les premières limitations du temps de travail dans l'industrie naissante. Cette loi va interdire le travail des enfants de moins de huit ans et le travail de nuit des enfants de moins de treize ans. La durée légale de travail que l'on connaît aujourd'hui en France s'est imposée avec beaucoup de difficultés. Au fil des années, plusieurs réglementations ont éliminé les abus en réduisant considérablement la durée du travail, notamment depuis la fin de la révolution industrielle, au nom du temps libre des salariés. Le Front populaire a créé pour les salariés un nouveau droit, le droit aux congés payés, et a limité la durée du travail à quarante heures par semaine, durée qui a été maintenue aussi longtemps que l'économie s'est révélée prospère. A partir des années 1980, la recherche d'une plus grande flexibilité par les entreprises va venir troubler les objectifs de protection du droit de la durée de travail. Le temps de travail devient un outil de gestion de l'entreprise, visant à réduire au minimum les stocks, par les flux tendus. Sous l'influence de la crise des années 1970 et la montée rapide du chômage, les efforts du législateur ont portés sur les enjeux économiques afin de restaurer la compétitivité des entreprises. Les loi Aubry du 13 juin 1998<sup>7</sup> et du 19 janvier 2000<sup>8</sup> ne vont pas tarder à fixer la durée légale de travail à trente-cinq heures par semaine, accompagnée par la formule « réduction du temps de travail : du temps libéré, des emplois gagnés ». Ces lois souhaitaient recourir à tous les moyens possibles pour créer des emplois et réduire le chômage<sup>9</sup>.

Mais « le temps libéré et la création d'emplois sont échangés contre la modération salariale et la modulation des horaires : la flexibilité »<sup>10</sup>. « Une demande de flexibilité de l'utilisation de la main-d'œuvre, et en particulier du temps de travail, avec l'ouverture de négociations sur l'abandon de l'horaire hebdomadaire et une individualisation des horaires, est alors portée par l'employeur <sup>11</sup> ». La durée du travail et les temps de travail seront donc entourés par la notion de flexibilité qui introduira dans la vie de l'entreprise des possibilités de réduction ou d'augmentation des temps de travail pour atteindre leurs objectifs.

---

<sup>5</sup> [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/loi\\_22\\_mars\\_1841-2.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/loi_22_mars_1841-2.pdf).

<sup>6</sup> Y. CALVEZ, A. LAVAURE, « Inspection du travail », Répertoire de droit du travail, janvier 2018, p.6.

<sup>7</sup> Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.

<sup>8</sup> Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail.

<sup>9</sup> M. Aubry, « La réduction du temps de travail », *Juris associations*, 1998, n°184, p. 29.

<sup>10</sup> M. RICHEVAUX, « Les "lois Aubry" relatives aux 35 heures, ou l'irrésistible ascension de la flexibilité », *Innovations* 2001/1 (no 13), p.159 à 172.

<sup>11</sup> R. HUBERT, « Durée du travail : fixation et aménagement du temps de travail », *Répertoire de droit du travail*, oct. 2020, p.4.

Depuis la loi du 20 août 2008, le basculement de l'ordre public dérogeable vers la supplétivité de la règle étatique devient possible. En effet, la « règle d'ordre public dérogeable et règle supplétive ont ceci en commun de s'effacer devant la norme négociée<sup>12</sup> ». La loi du 13 novembre 1982 sur la négociation collective avait déjà institué une obligation de négocier chaque année dans les entreprises la durée effective et l'organisation du temps de travail. C'est dans cette même optique, que la loi du 20 août 2008, portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, a constitué une étape en faveur de la déréglementation du temps de travail. Elle fait « prévaloir les accords d'entreprise sur les accords de branche pour certains thèmes en matière de durée du travail (...) <sup>13</sup> ». Cette loi est très importante car elle consacre la primauté de l'accord collectif sur la loi quant à la fixation des règles relatives à l'organisation du temps de travail. Le Ministre du Travail affirmait ainsi à propos de cette loi qu'il revient aux accords d'entreprise « de déterminer, au plus près du niveau d'application des décisions, l'organisation du travail la plus adaptée au développement de l'entreprise comme aux attentes des salariés en matière de pouvoir d'achat et de gestion du temps de travail<sup>14</sup> ».

La loi du 20 août 2008, donnant une place plus importante à la négociation collective, a souhaité d'abord favoriser la pratique des heures supplémentaires et de l'annualisation de la durée de travail dans les entreprises. Avant cette loi, la loi du 17 janvier 2003<sup>15</sup> avait prévu d'assouplir les conditions de recours aux heures supplémentaires. La pratique des heures supplémentaires répond au besoin de flexibilité des entreprises, permettant d'augmenter le temps de travail dans le cas d'une hausse de demande. En effet, le cadre classique d'une semaine de trente-cinq heures est vu par les entreprises comme un cadre trop rigide. Face à la fluctuation de leur production, elles souhaitent avoir plus de possibilités d'aménager le temps de travail des salariés pour adapter aux flux de production. Ces pratiques ayant chacune des impacts différents sur l'économie de l'entreprise, les employeurs doivent faire le bon choix pour assurer l'effectivité économique de l'entreprise. Donc la durée légale de travail n'est pas une limite infranchissable, elle ne constitue pas une norme impérative<sup>16</sup>, elle est flexible et permet aux entreprises de la moduler pour l'adapter aux fluctuations de leurs cycles d'activité. Pour autant, les entreprises doivent respecter les limites du temps de travail, la durée maximale journalière fixée à dix heures, et la durée maximale hebdomadaire fixée à quarante-huit heures. Entre autres, elles doivent également respecter les temps de repos des salariés.

---

<sup>12</sup> F. CANUT, « Le recul de l'ordre public face à l'accord collectif », *Droit ouvrier*, juin 2017, p.342.

<sup>13</sup> [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dgt\\_qr\\_negociation\\_collective\\_juillet\\_2020.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dgt_qr_negociation_collective_juillet_2020.pdf).

<sup>14</sup> X. Bertrand, débats Ass. Nat., mardi 1er juill. 2008, première séance.

<sup>15</sup> Loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi.

<sup>16</sup> Tourisme et Droit, Nouvelle durée légale du travail, *Juris tourisme*, 2001, n°33, p.16.

La loi du 8 août 2016<sup>17</sup> s'inscrit dans le prolongement de la loi du 20 août 2008, en permettant aux entreprises d'utiliser pleinement des aménagements du temps de travail au profit de la flexibilité qui leur a été reconnu. Elle a ouvert « la négociation d'entreprise à tous les thèmes en matière de durée du travail, sauf quelques exceptions où l'accord de branche étendu reste la norme (...). Désormais, l'articulation ne repose plus sur une logique de dérogation à une compétence générale de la branche mais sur le principe de la primauté de l'accord d'entreprise<sup>18</sup>.

Par ces différentes réformes et lois, l'évolution du droit de la durée de travail s'est avérée essentielle notamment par le développement du concept de la flexibilité. La flexibilité peut être définie comme la qualité de quelque chose qui peut s'adapter aux circonstances particulières. Dès lors, « la flexibilité a été présentée comme le moyen d'un meilleur aménagement du temps de travail, laissant plus de liberté aux salariés dans le choix de leurs horaires. Mais, elle a surtout permis le développement du pouvoir de l'employeur de gérer et aménager le temps des salariés<sup>19</sup> ».

Nous remarquons donc que le droit de la durée du travail a évolué en même temps que les besoins et les contraintes des entreprises et des salariés. La durée du travail oscille davantage pour équilibrer les intérêts du salarié d'une part, et les intérêts de l'entreprise d'autre part. La flexibilité apparaît également par le travail dominical, donnant la possibilité aux salariés d'adapter leurs emplois du temps à leurs besoins, mais également la rentabilité de l'entreprise. Certaines entreprises ont même opté pour la semaine de quatre jours afin d'augmenter cette flexibilité et l'autonomie des salariés. Le concept de la flexibilité au sein de la société peut revêtir de multiples aspects, à savoir une flexibilité interne ou externe. La flexibilité externe fait référence à la variation des effectifs par de nouveaux contrats précaires. En revanche, la flexibilité interne « est apportée par les salariés de l'entreprise : elle s'appuie sur leur polyvalence et sur la modulation de leurs horaires<sup>20</sup> ». Nous nous intéresserons uniquement au concept de la flexibilité interne.

La flexibilité prend une dimension importante, notamment au regard des modes de management des entreprises. En effet, le management se définit comme l'optimisation des ressources et des moyens pour obtenir un résultat. Mais il est aussi défini comme la gestion d'un groupe, d'une organisation, afin d'accomplir un objectif<sup>21</sup>. La possibilité de faire des heures supplémentaires, mais aussi de basculer sur l'annualisation du temps de travail pour mieux répondre à la demande des consommateurs, a été rendu possible. La montée du travail à temps partiel, notamment pour faire accélérer l'entrée des femmes sur le marché du travail et répondre à la tertiarisation de l'emploi, a été amplement intégrée dans les modes de managements des entreprises. Le travail à temps partiel est devenu un outil largement déployé dans les entreprises par les employeurs mais également les salariés.

---

<sup>17</sup> Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

<sup>18</sup> [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dgt\\_qr\\_negociation\\_collective\\_juillet\\_2020.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dgt_qr_negociation_collective_juillet_2020.pdf), op. cit.

<sup>19</sup> G. AUZERO, D.BAUGARD. E. DOCKES, Droit du travail, 2022, Dalloz, 35e édition, p.1064.

<sup>20</sup> A. Darpeix, « Flexibilité interne et flexibilité externe dans le contrat OMI », Études rurales, 2008/2 (n° 182)p. 69-86

<sup>21</sup> [https://mcours.net/cours/pdf/compta/cours\\_management.pdf](https://mcours.net/cours/pdf/compta/cours_management.pdf).

Ce dispositif « vise les hypothèses d'emploi où le temps de travail est inférieur, sur une période de référence, à celui du travail à temps plein<sup>22</sup> ». Toutefois, le « législateur français ne retient qu'une conception quantitative du temps partiel par rapport au nombre d'heures travaillées <sup>23</sup>».

Dès lors, ces outils existent maintenant depuis plusieurs années pour permettre à l'employeur et au salarié de répondre à leurs besoins de flexibilité dans leur relation de travail. Depuis quelques années et à l'heure actuelle, la durée légale de travail se laisse manier par les exigences de productivité des entreprises et les aspirations des salariés qui tendent vers une plus grande efficacité et vers le bien-être du salarié. Ce dernier est défini par le Centre National de Ressources Textuelles ou Lexicales<sup>24</sup> comme un « sentiment général d'agrément, d'épanouissement qui procure la pleine satisfaction des besoins du corps et/ou de l'esprit ». Au travers de la flexibilité, les entreprises cherchent à adapter les horaires des salariés à leur charges de travail et à améliorer leur bien-être. En effet, les entreprises tendent à améliorer et maximiser leur performance économique et leur rentabilité. La notion de performance est couramment utilisée « tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence<sup>25</sup> ». Certains définissent, l'entreprise performante « comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme<sup>26</sup> ». Afin de parvenir à maximiser la performance économique de l'entreprise, c'est-à-dire sa compétitivité, l'employeur doit améliorer et maintenir la productivité des salariés. Cette dernière est définie par le CNRTL comme la « faculté de produire, aptitude à produire (...) ». En effet, au cours de l'évolution de la société, les modes d'organisation de travail des entreprises et les aspirations personnelles des salariés ont également changé. La société actuelle est devenue de plus en plus individualiste, le collectif reste donc au deuxième plan. L'horaire collectif, qui signifie que les mêmes horaires doivent s'appliquer à toute l'équipe, est de plus en plus contrebalancé par les horaires individualisés au sein de l'entreprise<sup>27</sup>. Dès lors, le salarié tend vers la liberté et l'autonomie. Il souhaite être le maître de sa gestion de son temps de travail afin de concilier ses besoins et ses contraintes personnelles avec sa vie professionnelle. Dès lors, l'individualisation du temps de travail va s'imposer dans la gestion d'organisation du travail de l'entreprise. Son objectif serait de « favoriser le choix du salarié et accroître sa maîtrise des temporalités <sup>28</sup>». En effet, la volonté de choisir son temps de travail ou de le gérer librement est due à l'émancipation du salarié du cadre collectif.

---

<sup>22</sup> Fiche d'orientation, Travail à temps partiel, juillet 2022.

<sup>23</sup> C. LEFRANC-HAMONIAUX « Travail à temps partiel », *Répertoire de droit du travail*, Juin 2012, p.46.

<sup>24</sup> CNRTL.

<sup>25</sup> Z. ISSOR, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Projéctica / Projectique*, 2017/2 (n°17), pages 93 à 103.

<sup>26</sup> S.HABHAB -RAVE. « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2007/1 (N° 174 – 175), p. 100-118.

<sup>27</sup> C. trav. art. L.3171-1.

<sup>28</sup> J. THOEMMES, « L'histoire oubliée des horaires individualisés : de la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l'entreprise », *Revue Française de Socio-Economie*, 2013/1 (n° 11), p.2.

Le choix d'introduire l'individualisation du temps de travail doit permettre à l'employeur d'augmenter son efficacité économique et celle des salariés en répondant à leurs impératifs de performance. « L'efficacité pose la question de l'adéquation des moyens utilisés<sup>29</sup> » aux buts recherchés. L'efficacité économique du point de vue de l'entreprise consiste à renforcer sa performance économique et à augmenter ses rendements. Cet objectif de l'entreprise doit s'allier à la possibilité d'améliorer le bien-être du salarié et sa qualité de vie. Ainsi, l'efficacité de l'outil managérial dépendra largement de la manière dont il sera déployé par l'employeur, c'est-à-dire de l'effectivité de sa mise en place. Si les entreprises veulent que leurs salariés soient davantage efficaces et productifs pour générer plus de rentabilité, elles doivent répondre aux revendications des salariés en termes de bien-être, de liberté, et de conciliation de leur temps de travail avec leur temps personnel.

Au regard des impératifs de performance des entreprises et des salariés, l'entreprise a adopté d'autres moyens d'aménagement du temps de travail, comme la forfaitisation du temps de travail. De fait, la convention de forfait est « l'accord contractuel par lequel un employeur et un salarié conviennent d'une rémunération forfaitaire globale couvrant l'ensemble forfaitisé d'heures et de jours<sup>30</sup> ». Donc ce forfait peut être en heures ou en jours. Au départ prévu seulement en faveur des cadres autonomes, ce dispositif a été généralisé à l'ensemble des salariés qui disposent d'une réelle autonomie dans la gestion de leur emploi du temps. La loi du 8 août 2016 a simplifié le recours à ces conventions de forfaits notamment par la voie de la négociation collective. Aujourd'hui, différentes voies ont été conçues en faveur des entreprises et des salariés qui souhaitent opter pour ces dispositifs : forfait heures hebdomadaire, mensuel, ou encore annuel, mais également des forfait-jours sur une base annuelle. En tout état de cause, « plus la période de référence est longue, et plus le temps de travail du salarié est flexible<sup>31</sup> » pour l'employeur. La loi du 8 août 2016 est venue dégrossir le contenu obligatoire des accords collectifs qui vont mettre en place la forfaitisation du temps de travail. Puisque seuls les accords peuvent permettre garantir à l'employeur l'application effective de ces dispositifs, qui lui sont bénéfiques, il devrait s'efforcer de ne pas manquer aux dispositions réglementaires et jurisprudentielles concernant l'encadrement de ces derniers. Le forfait en jours est un mode d'organisation du temps de travail qui repose sur la rémunération de jours travaillés pour un exercice annuel déterminé<sup>32</sup>. Il est donc important de comprendre l'enjeu des forfaits, particulièrement celui des conventions de forfait-jours, car si ses conséquences sont généralement positives, elles peuvent également avoir des effets néfastes sur le salarié. L'enjeu de ce dispositif sera primordial puisqu'il aura des effets conséquents, que ceux-ci soient positifs ou négatifs pour le salarié.

---

<sup>29</sup>C. MINCKE, « Effets, effectivité, efficience et efficacité du droit : le pôle réaliste de la validité », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 1998/1 (Volume 40), p.71

<sup>30</sup> G, AUZERO, D, BAUGARD, E.DOCKES, *Droit du travail*, 35e édition, Dalloz, 2022, p.281.

<sup>31</sup>Ibid, p.1098.

<sup>32</sup> S. COLY, *Forfait jours : parlons du suivi du temps de travail*, *La lettre juridique*, n°906 du 19 mai 2022.

La forfaitisation du temps de travail témoigne de la flexibilité de la durée du travail en faveur de l'entreprise en termes performance économique et d'autonomie pour le salarié. Cependant, si ce dispositif n'est pas mis en place de manière efficiente, garantissant la protection du salarié, les conséquences seront très problématiques pour les deux parties, en particulier pour le salarié. C'est donc un outil dont l'efficacité peut se révéler ambivalente. Cette ambivalence peut se concevoir comme le « caractère de ce qui présente deux valeurs, deux composantes, opposées ou non <sup>33</sup> ». Appliquée à la notion de forfait jours, l'ambivalence signifie que cet outil peut s'avérer tant avantageux dans ses effets à l'égard des salariés que dommageables dans ces mêmes effets.

En plus, des conventions de forfait, aujourd'hui l'employeur dispose de la possibilité de rendre le lieu de travail mobile grâce au télétravail. Ce dernier deviendra un outil incontournable à la fois pour les entreprises et les salariés. Faisant son entrée assez tardivement dans l'organisation de travail des entreprises, il prend un nouveau souffle depuis la crise sanitaire du Covid-19, devenant un outil réel d'aménagement du temps de travail. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication permettent aujourd'hui de diffuser cette forme d'organisation de travail dans les modes de management des entreprises. Promu par les Ordonnances du 22 septembre 2017, le télétravail est aujourd'hui grandement déployé dans les entreprises et demandé par les salariés, devenant un réel outil de flexibilité pour ces derniers. Il désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication<sup>34</sup> ». Les enjeux de cet outil sont à la fois différents et importants car il permet aux entreprises d'augmenter leur performance économique grâce à la réduction de leurs charges financières, et permet aux salariés d'améliorer leur bien-être ainsi que de concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. En se développant, le télétravail devient un critère important dans la recherche d'opportunités professionnelles et d'autonomie par les salariés. Les modalités de sa mise en œuvre sont également devenues flexibles depuis sa généralisation. Véritable outil de flexibilité, sa mise en œuvre réussie et équilibrée peut confirmer l'autonomie, la confiance et les responsabilités tant désirées par le salarié dans ses rapports de travail. Cela aboutit à l'efficacité et la productivité accrues du salarié, assurant ainsi la continuité de l'entreprise. Tout en contribuant au bien-être du salarié, il y a nécessité de s'occuper de l'encadrement de ce dispositif par l'employeur pour rendre sa mise en œuvre efficace. Ici, on retrouve la notion d'ambivalence évoquée plus tôt. En effet, la vie privée et la santé du salarié ne doivent pas subir les effets ambigus de cet outil. Il découle de là l'obligation de l'employeur de protéger la santé physique et mentale des salariés et de ne pas se soustraire au respect du droit à la déconnexion.

---

<sup>33</sup>CNRTL

<sup>34</sup>C. trav., art. L1222-9.

Il ressort de ces observations que les aménagements du temps de travail sont des moyens d'amélioration, à la fois de la performance économique des entreprises mais aussi de la productivité des salariés. L'ensemble de ces outils de flexibilité du temps de travail peuvent accroître le bien-être du salarié et de fait augmenter la productivité des entreprises. La liberté en faveur du salarié peut amener à une meilleure productivité du salarié. Mais ces différentes formes d'organisation de travail ont des effets ambivalents sur salarié. Bien qu'elles renforcent l'efficacité économique de l'entreprise, elles peuvent aussi conduire au mal-être du salarié du fait d'une surcharge de travail excessive, des exigences accrues, ce qui peut générer des risques psychosociaux qui correspondent à l'altération de la santé physique et mentale du salarié. Elles peuvent alors mettre en péril la qualité de vie du salarié, aussi bien dans sa vie professionnelle que personnelle.

Bien que l'étude de chacun de ses dispositifs puisse être nécessaire et présente un réel intérêt, l'objectif ici ne sera pas uniquement de détailler les différents outils d'aménagements du temps de travail. Dans le cadre de cette réflexion, l'étude de ces outils servira de point de départ pour une réflexion plus approfondie sur l'encadrement des outils les plus utilisés et novateurs, à savoir les conventions de forfait-jours et le télétravail. L'ambivalence de ces deux outils est ici extrêmement importante car ils sont grandement présents dans la vie professionnelle et personnelle des salariés. Ceci nous conduit à nous interroger sur les enjeux de l'encadrement de ces outils qui sont particulièrement pertinents dans le paysage actuel de l'organisation effective du temps de travail en entreprise. Cet encadrement se fera à la fois par l'employeur, mais aussi le législateur et la jurisprudence.

Ainsi, le but de notre réflexion sera ici de comprendre dans quelles mesures les outils d'aménagement du temps de travail sont-ils efficaces au sein de l'entreprise ?

La multiplication des outils d'aménagement du temps de travail a impacté la vie économique de l'entreprise et la vie du salarié par leur utilisation massive dans les pratiques managériales des entreprises. Ainsi, la flexibilité du temps de travail se déploie en faveur de l'efficacité économique de l'entreprise et des salariés, et garantie également le bien-être du salarié (Partie 1). Cependant, elle constitue aussi un outil managérial à l'efficacité ambivalente pour les acteurs du contrat de travail, principalement le salarié (Partie 2).

# **Partie 1. La flexibilité du temps de travail : un outil managérial tendant vers l'efficacité économique de l'entreprise**

Le cadre relatif à la durée et du temps de travail a évolué au fil des années pour donner naissance aux outils d'aménagements du temps de travail que nous connaissons aujourd'hui et qui ont transformé l'économie des entreprises, et peuvent continuer à la transformer. Il est fondamental de comprendre les différents enjeux de la flexibilité du temps de travail du point de vue des employeurs mais aussi des salariés. Cette flexibilité est nécessairement liée à l'organisation de la gestion du temps de travail par l'employeur. Dans la mesure où la compétitivité s'accroît et que les entreprises doivent s'adapter à celle-ci, il est opportun pour l'employeur de mobiliser des moyens pour atteindre la performance économique souhaitée. A la demande des employeurs, les formules souples d'aménagement du temps de travail vont intégrer la vie de l'entreprise afin de concilier ses besoins de performance avec les aspirations de ses salariés. Si elles sont déployées de manière réfléchie et prudente elles peuvent être très avantageuses pour l'efficacité économique de l'entreprise. Elles peuvent permettre ainsi d'augmenter la productivité des salariés de façon efficace. Pour y arriver, les employeurs doivent améliorer le bien-être et la qualité de vie de leurs salariés et permettre aux salariés la conciliation vie professionnelle et vie personnelle.

Seule l'employeur peut par ses différents moyens de management de l'entreprise parvenir à répondre aux besoins de performance de celle-ci, puisqu'il dispose de toutes les prérogatives, de pouvoir de gestion et de direction pour mobiliser les outils d'aménagement du temps de travail au sein de l'entreprise. Pour répondre au besoin de performance de l'entreprise et aux aspirations des salariés, il va donc mettre en place un ou plusieurs outils d'aménagement de travail en étroite corrélation avec les besoins des salariés (Chapitre 1). L'enjeu est de comprendre que chacun de ces outils sera déployé d'une manière différente et dans un but nouveau. Il est donc important de comprendre dans quels buts précis ces outils seront déployés et quelles seront leurs conséquences sur le salarié et sur l'entreprise. Leur efficacité dépendra donc de la façon dont elles seront mises en œuvre. Le télétravail sera un des outils parmi d'autres qui sera déployé par l'employeur, qui correspondra aux objectifs recherchés, permettant ainsi les salariés de gérer librement et en toute autonomie leur temps de travail L'employeur pourra également favoriser l'autonomie de ses salariés par le biais d'autres outils alliant davantage les impératifs de performance de l'entreprise et les aspirations personnelles des salariés grâce à la liberté de ces derniers. (Chapitre 2).

## **Chapitre 1. L'agencement des outils d'aménagement du temps de travail en étroite corrélation avec les besoins de l'entreprise et des salariés**

S'il est important d'étudier le lien entre les besoins de l'entreprise et des salariés et les outils d'aménagement du temps de travail, c'est parce que le fait de répondre à ces besoins, va amener à une plus grande efficacité de l'entreprise et des salariés d'une manière générale, permettant ainsi d'accroître la performance économique de l'entreprise.

Face à de nombreux défis tels que l'augmentation de la concurrence et les turbulences de l'environnement économique et technologique, l'objectif pour un employeur consistera à optimiser la performance économique de l'entreprise par des outils appropriés. Par leur intégration dans l'organisation du temps de travail des salariés, ces outils seront adaptés à l'objectif d'optimisation de la productivité de l'entreprise (Section 1). Dans le cadre de ce développement, il s'agira d'étudier deux notions parallèles : l'aménagement du temps de travail dans le but de rendre l'entreprise plus compétitive et le temps partiel ayant pour objectif la flexibilisation du temps de travail des salariés. Ces deux objectifs de compétitivité et de flexibilisation ont le même but qui est la performance économique de l'entreprise. Cependant, pour répondre à cet objectif de performance, les moyens employés dans le cadre de ces deux méthodes seront divergents.

Par ailleurs, face à de nouvelles problématiques, liées notamment aux coûts de production et aux besoins de poursuivre le travail en dehors des locaux de l'entreprise, la généralisation du télétravail est devenue nécessaire. Sa mise en place soudaine et massive du fait de la pandémie du Covid-19 grâce aux technologies de l'information et de la communication, conduit les entreprises à une réglementation de circonstances. Cette forme d'organisation de travail s'étant révélée flexible et utile aux entreprises comme aux salariés, il est important de comprendre les tenants et aboutissants de ce dispositif à la fois du point de vue de l'employeur et du salarié. (Section 2).

### **Section 1. L'aménagement des temps de travail par des outils adaptés à l'objectif d'optimisation de la productivité de l'entreprise**

Pour augmenter sa rentabilité et se faire une place dans un environnement qui ne cesse de devenir concurrentiel, l'entreprise va donner la priorité à l'aménagement du temps de travail du salarié, qui deviendra ainsi son nouvel indicateur de performance. Par l'adoption de la pratique des heures supplémentaires, l'employeur peut déroger à la durée habituelle de travail en accord avec la législation. Dès lors, la pratique des heures supplémentaires rejoindra l'objectif de flexibilité des entreprises

Le législateur a voulu donner plus de flexibilité du temps de travail aux entreprises en utilisant ce mécanisme. Toutefois, afin d'échapper au paiement des heures supplémentaires, l'employeur peut opter pour l'annualisation du temps de travail, afin de l'adapter à leurs cycles d'activité (I). Une autre forme d'organisation de temps de travail consistera en la pratique de l'instrumentalisation du travail à temps partiel qui s'adapterait au besoin de flexibilité de l'organisation de l'entreprise, tout en conduisant à la réalisation des aspirations individuelles des salariés (II).

## **I. Les aménagements du temps de travail du salarié : outils au service des entreprises dans un environnement compétitif**

La performance de l'entreprise sera d'une part assurée par l'utilisation des heures supplémentaires (A) et d'autre part, par la modulation de la durée du travail face à la fluctuation de l'activité des entreprises (B).

### **A. Le recours massif aux heures supplémentaires : outil adapté à la performance des entreprises**

Il y a dans le droit de la durée et des temps de travail, une durée légale de travail qui est fixée à trente-cinq heures par semaine<sup>35</sup>. Il est admis aujourd'hui, que cette « durée légale constitue un repère dans une matière complexe, [...] c'est un outil de coordination et une indication de la durée du travail à temps plein jugée 'normale'. La durée légale du travail a un rôle instrumental. Les juristes savent bien qu'elle constitue, en réalité une référence pour le décompte du temps de travail et sa rémunération<sup>36</sup> ». Dans la mesure où cette durée légale de travail est une référence et un plafond fixé par le législateur, elle permet à l'employeur de déclencher le dépassement de ce plafond par des heures supplémentaires. Le droit de la durée et des temps de travail met donc à la disposition de l'employeur l'avantage d'ajuster les heures de travail des salariés, notamment en les augmentant, afin de réguler de manière effective l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Historiquement, pendant très longtemps, dans un contexte de réduction du temps de travail, le recours aux heures supplémentaires était largement limité. Cependant, au fil des années, ce recours a été facilité, notamment par le législateur par l'augmentation du contingent annuel des heures supplémentaires. C'est d'abord la loi Aubry<sup>37</sup> qui a maintenu « le contingent annuel de 130 heures supplémentaires possibles sans autorisation

---

<sup>35</sup> C. trav. art. L.3121-27.

<sup>36</sup> F. FAVENNEC-HERY, M. MINET, « Faut-il abroger la durée légale du travail », *Revue de droit du travail*, 2008, p.282.

<sup>37</sup> Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 « relative à la réduction négociée du temps de travail ».

de l'inspecteur du travail »<sup>38</sup>. La priorité de la loi était donc de permettre à l'employeur d'augmenter librement les horaires de travail des salariés, commandé par la charge de travail de l'entreprise, sans avoir l'accord préalable de l'inspecteur du travail. Mais ce contingent annuel a été considérablement augmenté depuis la « Loi Fillon » du 17 janvier 2003<sup>39</sup> dont l'objectif s'inscrit dans un contexte de politique de flexibilité et dont les effets impactent fortement l'organisation de travail et le fonctionnement des entreprises. Ainsi, l'introduction des heures supplémentaires dans l'organisation de travail par l'employeur témoigne donc du caractère productif et performant de l'entreprise.

Lorsque les entreprises imposent des heures supplémentaires aux salariés, c'est notamment parce qu'il y a une forte demande de la part des consommateurs. Mais il y a également des salariés qui ont besoin d'exercer des heures supplémentaires pour augmenter leur qualité de vie et leur pouvoir d'achat. C'est dans cette optique que la « Loi TEPA », proposée par Nicolas Sarkozy, a introduit la défiscalisation des heures supplémentaires, suivant la logique « travailler plus pour gagner plus ». Cette loi était bénéfique à la fois pour les entreprises en termes de rentabilité et pour les salariés en termes d'augmentation du pouvoir d'achat. L'objectif de cette loi, était « d'agir à la fois sur l'offre, en diminuant le coût du travail pour les entreprises, et sur la demande, en incitant les salariés à travailler plus par la garantie d'une augmentation substantielle de leurs revenus »<sup>40</sup>. C'est principalement la loi du 20 août 2008<sup>41</sup> qui va y contribuer à l'objectif de donner aux entreprises des moyens d'agir sur l'économie et d'augmenter leur rentabilité. Elle va donc maintenir les avantages que la Loi TEPA avait instauré en faveur du pouvoir d'achat, du travail et de l'emploi. Ainsi, pour répondre aux effets de la flexibilité, cette loi a souhaité donner une place plus importante à la négociation collective dans l'entreprise. En effet, loi du 20 août 2008 donne la primauté à l'accord collectif d'entreprise ou d'établissement, ou, à défaut, à l'accord de branche<sup>42</sup> pour fixer le contingent des heures supplémentaires, mais également prévoir les contreparties. Dès lors, l'entreprise peut recourir aux heures supplémentaires, dans la limite du contingent annuel qui, à défaut d'accord, est fixé à deux cent vingt heures par salarié<sup>43</sup>. La limite apportée par la loi au nombre d'heures annuelles que les salariés peuvent exercer a été fixée pour ne pas porter atteinte à la vie privée du salarié, à sa santé et à sa sécurité. Le législateur permet donc à l'employeur de dépasser la limite légale de travail, mais à condition d'en informer et de consulter le comité économique et social des modalités de son utilisation<sup>44</sup>. Il est tenu également de recueillir l'avis préalable du comité économique et social lorsqu'il veut dépasser le contingent annuel des heures supplémentaires. Ainsi, « les modalités d'utilisation du contingent annuel d'heures

---

<sup>38</sup> M. RICHEVAUX, « Les “lois Aubry” relatives aux 35 heures, ou l'irrésistible ascension de la flexibilité », *Innovations* 2001/1 (no 13), p159 à 172.

<sup>39</sup> Loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi.

<sup>40</sup> S. LAVRIC, « Loi «TEPA» et défiscalisation des heures supplémentaires », *Dalloz actualité*, 15 septembre 2010.

<sup>41</sup> Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail ».

<sup>42</sup> C. trav., art. L. 3121-33.

<sup>43</sup> C. trav., art. D.3121-24.

<sup>44</sup> C. trav., art L.L3121-33.

supplémentaires et de son éventuel dépassement donnent lieu au moins une fois par an à la consultation du comité social et économique »<sup>45</sup>. Bien que cet avis ne soit purement consultatif, l'intérêt d'imposer ces formalités consiste à laisser les représentants des salariés un temps suffisant pour se prononcer sur la capacité du salarié de continuer à exercer des heures supplémentaires au-delà du contingent annuel. Dans ce cadre, il est important de souligner les risques afférents à l'accomplissement des heures supplémentaires, notamment par le dépassement du contingent annuel. Il y a d'abord la mise en danger de la santé physique et mentale du salarié qui provient de l'état de fatigue du salarié, impactant sa qualité de vie. Ces conséquences peuvent rendre le salarié moins productif, mais peuvent aussi conduire à un arrêt de travail de longue durée qui représente un coût pour l'employeur et augmente la charge de travail des autres salariés. Il y a également un risque de faire face à des démissions et à un turn-over trop important dans l'équipe, représentant une perte des compétences et une perte de performance pour l'entreprise.

Sur le plan juridique, l'instauration des heures supplémentaires appartient à l'employeur, le salarié ne peut pas exiger l'accomplissement d'heures supplémentaires. C'est par son pouvoir de direction qu'il peut ajuster la durée légale de travail du salarié en lui imposant d'accomplir des heures supplémentaires. Ce dernier ne peut pas refuser de les effectuer sans motif légitime car cela constitue une cause réelle et sérieuse de licenciement, voire une faute grave<sup>46</sup>. Puisque l'employeur paraît plus avantageux dans cette organisation de travail, la loi du 8 août 2016<sup>47</sup> a prévu une compensation pour les heures supplémentaires accomplies. Ainsi, « toute heure accomplie au-delà de la durée légale hebdomadaire ou de la durée considérée comme équivalente est une heure supplémentaire qui ouvre droit à une majoration salariale ou, le cas échéant, à un repos compensateur équivalent ». <sup>48</sup> Bien que le pouvoir de gestion de la durée et du temps de travail appartienne à l'employeur, il doit respecter les durées maximales de travail, notamment la durée hebdomadaire de travail, car les heures supplémentaires ne peuvent pas être utilisées pour augmenter la durée hebdomadaire de travail du salarié<sup>49</sup>. Ainsi, l'employeur peut exiger l'accomplissement des heures supplémentaires dans la limite du raisonnable, mais il doit respecter un délai de prévenance suffisant, avant d'exiger du salarié de faire des heures supplémentaires.

L'utilisation des heures supplémentaires par l'employeur permettra principalement à l'entreprise d'adapter le temps de travail des salariés à leurs besoins en période d'augmentation d'activité afin d'être plus performante. Ainsi, l'intégration du dispositif de la modulation de la durée du

---

<sup>45</sup> C. trav., art L.3121-40.

<sup>46</sup> Cass, Soc, 26 novembre 2003, 01-43.140.

<sup>47</sup> Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

<sup>48</sup> C. trav. art. L.3121-28.

<sup>49</sup> Cass. Civ, Soc, 8 septembre 2021, 19-16.908.

travail dans son organisation de travail lui permettra d'évaluer précisément ses besoins de rentabilité et sa performance en fonction de l'exigence de ses clients.

## **B. La modulation de la durée du travail : souplesse des horaires de travail face à la fluctuation de l'activité des entreprises**

L'annualisation ou la modulation du temps de travail « conduit à faire varier les horaires d'une semaine sur l'autre, tantôt au-dessus, tantôt en dessous, sans que les heures effectuées au-delà de la 35<sup>e</sup> soient considérées comme des heures supplémentaires »<sup>50</sup>. Le régime de l'annualisation dans certains secteurs d'activité est apparu nécessaire, car le système de la durée légale de travail fixée à trente-cinq heures était trop « rigide » et ne permettait pas à certaines entreprises d'adapter le temps de travail des salariés à leurs charges de travail et à leurs besoins de performance économique. Cette nouvelle organisation de travail par la modulation de la durée de travail adoptée par l'employeur présente un avantage économique considérable pour l'entreprise, dans la mesure où si l'employeur a besoin que le salarié effectue des heures supplémentaires il ne payera pas pour chaque heure supplémentaire travaillée au salarié. Dès lors, grâce au dispositif de la modulation du temps de travail, les entreprises peuvent sortir du carcan rigide de l'horaire de travail collectif sur la semaine et répondre au mieux à la demande en adaptant la durée légale de travail de trente-cinq heures selon des périodes hausses et basses d'activité. Cela est d'autant plus bénéfique pour l'entreprise, à partir du moment où l'on considère qu'il pourrait y avoir des compensations entre les périodes de hausse et de baisse d'activité. Toutefois, il faut noter que le dispositif de la modulation du temps de travail n'est possible que pour certains secteurs et non pour d'autres.

Le dispositif de modulation du temps de travail répond à la volonté de l'entreprise de programmer de manière préventive le temps de travail des salariés en prenant en compte l'instabilité constante de l'économie actuelle. Dès lors, pour répondre au mieux à la demande de ses clients et en même temps augmenter sa rentabilité, l'entreprise doit organiser son activité en fonction des fluctuations de la demande des consommateurs. Le régime de la modulation doit être mise en place par une convention collective ou accord collectif de travail qui va donc prévoir les modalités d'aménagement de la durée de travail. Pour une organisation effective du temps de travail du salarié, les entreprises doivent programmer l'annualisation du temps de travail par avance, notamment par le biais d'un calendrier prévisionnel. Dans cette optique, la société MEDEF a conclu un accord d'entreprise qui met en place la modulation du temps de travail<sup>51</sup>. Cet accord a été conclu dans l'objectif d'harmoniser l'organisation du temps de travail des salariés, cadres et non cadres au sein de la société. Leur accord

---

<sup>50</sup> E. PESKINE et C. WOLMARK, « *Droit du travail* », 15<sup>e</sup> édition, Dalloz, 2022, p.315.

<sup>51</sup> Accord d'entreprise relatif à la durée et l'aménagement du temps du travail, MEDEF, 21 décembre 2018.

d'entreprise prévoit une « période de référence qui s'étend du 1<sup>er</sup> janvier N au 31 décembre N de la même année ». De plus, concernant l'aménagement du temps de travail des salariés à temps partiel, l'accord prévoit que « La répartition hebdomadaire du temps de travail effectif pourra comprendre des semaines travaillées dans la limite de 48 heures sans pouvoir excéder en moyenne 46 heures sur 12 semaines consécutives. Certaines semaines pourront ne pas être travaillées et programmées à 0 ». C'est en cela que consiste la flexibilité de ce dispositif qui se confond avec l'organisation des temps de production de l'entreprise qui peut varier sur une période donnée.

Par conséquent, l'accord collectif doit également prévoir un délai de prévenance, afin de prévenir les salariés de leurs horaires de travail. Dans le cadre de l'accord d'entreprise chez la société MEDEF, cette programmation « sera arrêtée sur le plan collectif avant chaque début d'année et communiquée à chaque salarié au moins 15 jours avant le début de la période d'annualisation. [...] L'affichage en cas de changement d'horaire collectif de travail s'effectuera sous réserve d'un délai de prévenance de 7 jours calendaires, pouvant être réduits à 3 jours ouvrés en cas de circonstances exceptionnelles ». Toutefois, il convient de préciser que malgré la volonté de l'employeur de mettre en place une organisation effective du temps de travail, le délai de prévenance peut parfois poser un problème de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle du salarié. Dans la mesure où l'accord prévoit que les horaires peuvent changer, et le délai de prévenance est de ce fait plus court, cela rendra plus difficile cette conciliation. « Les salariés, se fondant sur le planning indicatif, croyaient pouvoir bénéficier d'un temps libre pourraient en réalité être appelés à venir travailler dans un délai extrêmement court. En somme, les salariés restent à la disposition de leur employeur, même lorsqu'ils ne travaillent plus, et ce sans augmentation de salaire »<sup>52</sup>.

La conclusion d'un accord collectif offre ainsi plus de possibilités de modulation à l'employeur, d'autant plus que le salarié ne peut pas se retourner contre lui pour une modification de son contrat de travail<sup>53</sup>. Il ressort d'une décision de la Cour de cassation<sup>54</sup> que « l'organisation collective du travail applicable à une entreprise, y compris l'organisation découlant d'un accord collectif d'aménagement et de répartition du temps de travail, s'impose à tout salarié engagé postérieurement à la mise en œuvre de cette organisation collective du travail exception faite du cas où le contrat de travail de tel salarié comporterait une dérogation à cette organisation collective<sup>55</sup> ». Le législateur confère à l'employeur le pouvoir de la gestion de la durée du travail du salarié, qui le permet de calculer la durée légale de travail dans un autre cadre, à savoir sur la semaine, sur le mois ou sur l'année. La seule limite tient au respect par l'employeur des durées maximales de travail, à savoir des 10 h de travail quotidien, et des 48 h de travail hebdomadaire. L'avantage pour les salariés de ce système consiste en ce que toute heure supplémentaire accomplie par le salarié ne disparaît pas, puisque le

---

<sup>52</sup> E. PESKIINE et C. WOLMARK, *op. cit.* p.4..

<sup>53</sup> C. trav. art. L.3121-43.

<sup>54</sup> Cass., Soc. 17 novembre 2021, n° 19-25.149.

<sup>55</sup> M. VERICEL, « Modulation du temps de travail et contrat de travail », *Revue de droit du travail*, p.455.

système garantie le salarié de travailler moins sur une période d'une semaine. L'accord collectif doit prévoir une limite hebdomadaire, supérieur à trente-cinq heures, au-delà de laquelle seront décomptées les heures supplémentaires. Ainsi, le Code du travail prévoit, que les heures à la fin de l'année qui dépassent le total de 1607 heures ou la limite inférieure, qui serait prévue par l'accord collectif, seront payées comme des heures supplémentaires<sup>56</sup>. De la même manière le législateur permet de mettre en place un système de triannualisation, où la modulation du temps de travail peut aller jusqu'à trois ans si un accord de branche le prévoit<sup>57</sup>. Cependant, le système d'annualisation sur trois ans a été fortement critiquée par le syndicat CGT et a été condamné par le Comité européen des droits sociaux, qui a considéré que « l'effort accru des salariés ne serait pas compensé par une majoration de salaire et l'on ne saurait considérer que le temps de repos accordé constitue une compensation adéquate, vu la durée potentielle des heures supplémentaires<sup>58</sup>. Par ailleurs, le régime de la modulation est différé lorsqu'elle est décidée unilatéralement par l'employeur. A défaut d'accord, l'employeur peut faire varier le temps de travail sur une durée de 9 semaines au plus dans les entreprises de 50 salariés et de 4 semaines dans les autres<sup>59</sup>. Il est important de noter que cette modulation unilatérale de temps de travail ne constitue pas une modification du contrat de travail et ne requiert pas l'accord du salarié<sup>60</sup>.

La modulation du temps de travail, est un moyen d'ajustement du temps de travail qui s'adapte aux variations du cycle d'activité de l'entreprise. Il reste toutefois valable pour certains services et pas pour d'autres. Dès, lors, il appartient à l'employeur d'organiser le temps de travail des salariés de manière réfléchie pour répondre au besoin de performance économique de l'entreprise. Pour parvenir à organiser l'activité de manière plus efficace, l'employeur peut aussi utiliser d'autres moyens plus traditionnels, qui sont à sa disposition pour répondre aux besoins d'accroissement de performance de l'entreprise et à la performance professionnelle du salarié, ainsi qu'à la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.

## **II. L'instrumentalisation du temps partiel : outil adapté aux performances de l'entreprise et aux convenances personnelles des salariés**

L'accroissement de la performance d'une entreprise dépend du facteur du temps de travail dont le l'aménagement peut être primordial dans l'organisation de travail de l'entreprise. Cette dernière,

---

<sup>56</sup> C. trav. art. L.3122-44.

<sup>57</sup> C. trav., art. L.3121-44.

<sup>58</sup> CEDS, CGT c/ France, 15 mars 2019, réclamation n° 154/2017.

<sup>59</sup> E. PESKIINE et C. WOLMARK, *op. cit.*

<sup>60</sup> Cass. Soc, 11 mai 2016, n°15-10.025.

adoptera donc le temps partiel dans son organisation de travail à des fins économiques ou financières pour développer sa productivité (A), mais également pour répondre aux aspirations professionnelles et personnelles des salariés pour une meilleure articulation entre leur vie professionnelle et leur vie personnelles (B).

### **A. Une relation de travail à temps partiel : outil choisi par l'employeur à des fins économiques et financières**

La convention n°175 de l'Organisation internationale de travail, sur le travail à temps partiel définit le salarié à temps partiel comme un travailleur « dont la durée normale du travail est inférieure à celle des travailleurs à plein temps se trouvant dans une situation comparable ». En effet, instrument de la flexibilité de la durée du travail, le temps partiel est d'abord mis en place par la liberté d'embaucher de l'employeur. « Pour choisir le contrat de travail le plus adapté, l'employeur doit, en premier lieu, déterminer ses besoins avec précision. La mission qu'il entend confier à un salarié est-elle ponctuelle ou s'inscrit-elle dans le temps ? Correspond-elle à un temps plein ou à un temps partiel ?<sup>61</sup> ». Le choix de l'employeur d'opter pour le travail à temps partiel est corrélée avec le besoin de flexibilité de l'organisation de l'entreprise. L'employeur qui a besoin d'aménager la durée de travail du salarié peut, par ses prérogatives, prendre des décisions. Il a notamment un pouvoir de gestion, qui est étroitement lié à la gestion du temps de travail du salarié, car il sera amené à aménager le temps de travail du salarié dans l'intérêt de l'entreprise aux fins économiques et financières. Depuis la loi du 19 janvier 2000, est considéré comme un salarié à temps partiel, tout salarié qui travaille moins que la durée légale, voire conventionnelle si elle est inférieure à la durée légale de travail<sup>62</sup>. Depuis la réforme sur le temps de travail par la loi du 14 juin 2013, la durée minimale de travail du salarié à temps partiel est à vingt-quatre heures par semaines, sauf dérogations individuelles ou conventionnelles. Cette réforme avait pour objectif d'assurer une protection sociale et l'employeur ne peut déroger à ces dispositions légales.

Le travail à temps partiel apparait comme une modalité d'organisation du travail indispensable, dans la mesure où l'entreprise a besoin de produire plus, mais à un moindre coût, pour faire des économies. « La demande de flexibilité n'est pas limitée à la liberté pour l'employeur de faire travailler les salariés en fonction des commandes, sans avoir à demander l'accord de l'administration, des syndicats ou des institutions représentatives. Il convient également de limiter le coût des heures supplémentaires et du chômage partiel. Le travail à temps partiel, qui a le premier quitté le cadre hebdomadaire pour s'inscrire dans le mois ou le trimestre, permet d'atteindre ce but par le biais des heures

---

<sup>61</sup> P. FADEUILHE, « Quel contrat de travail choisir ? », Juris associations, 2022, n°654, p.25.

<sup>62</sup> C. trav., art. L.3123-1.

complémentaires le cas échéant »<sup>63</sup>. Il est donc important de noter que, le temps partiel est un outil efficace dans l'organisation de travail de l'entreprise, puisque « les pays qui ont choisi cette politique soulignent son intérêt pour mieux concilier les charges professionnelles et les contraintes familiales »<sup>64</sup>. Donc l'intérêt de choisir le temps partiel présente des avantages économiques et financières pour l'entreprise, car il s'adapte aux besoins d'organisation de l'entreprise, répond à un besoin qui est mesuré par l'employeur à un instant précis, qui risque d'être temporaire.

Selon l'enquête Emploi de l'INSEE, en 2019, 28,9% des salariés sont à temps partiel <sup>65</sup>. Comparée à l'enquête de l'INSEE, DARES annonce que pour l'année 2021, 18 % des salariés (hors apprentis) sont à temps partiel dans leur emploi principal<sup>66</sup>. En effet, le dynamisme du travail à temps partiel depuis quelques années, peut s'expliquer par son caractère flexible. Toutefois, il convient de distinguer les contrats à temps partiel et les contrats à durée déterminée. Les premiers permettent à l'employeur de réduire le temps de travail du salarié pour l'adapter aux besoins de l'entreprise, tandis que les seconds « assurent une flexibilité externe en facilitant la rupture des relations contractuelles. Le passage au temps partiel est une modalité interne de la flexibilité, qui permet une réorganisation de l'entreprise en fonction de l'évolution de son activité, sans rupture des contrats de travail »<sup>67</sup>. Ainsi, la mise en œuvre du temps partiel par l'employeur est d'autant plus importante lorsque l'activité de l'entreprise varie d'une période à une autre, il permet à l'employeur de réduire le coût global que représente un salarié, à savoir le salaire brut et les charges patronales. L'employeur va varier le rythme du travail du salarié à temps partiel, notamment par des heures complémentaires en cas d'une hausse d'activité. Toutefois, le législateur<sup>68</sup> et le juge<sup>69</sup> posent une limite hebdomadaire aux heures complémentaires, rappelant à l'employeur que les heures complémentaires effectuées par un salarié à temps partiel ne peuvent avoir pour effet de porter la durée du travail au niveau de la durée légale du travail ou de la durée fixée conventionnellement. Dans la pratique, le temps de travail peut révéler des problèmes de collaboration interne à l'entreprise, dans la mesure où cet outil peut modifier l'organisation de travail, à la fois pour la satisfaction des clients mais également pour l'organisation de travail des autres salariés. La planification du temps de travail peut devenir difficile, puisque les salariés à temps partiel ont un rythme de travail particulier et les salariés présents à temps plein doivent s'adapter à leurs emplois du temps. Par conséquent, il y a un risque d'interruption de suivi à la fois des projets en cours, mais aussi des projets à venir. Dès lors, la résolution rapide des problèmes urgents peut s'avérer compliquée, et cela peut pénaliser l'organisation de travail de l'équipe. Les clients

---

<sup>63</sup> J-E. Ray, « La flexibilité du temps de travail », *Revue internationale de droit comparé*, 1990. pp. 185-201.

<sup>64</sup> F. MICHON, « Longues durées de travail, temps flexibles, temps contraintes. Les nouveaux enjeux du temps de travail », *La Revue de L'IRE*, 2005/3, n°49, p.13.

<sup>65</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4501614?sommaire=4504425>.

<sup>66</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/le-temps-partiel>.

<sup>67</sup> S. ROBIN-OLIVIER, « Les contrats de travail flexibles, une comparaison internationale » *Sciences po*, L.es Presses, 2015, p.63.

<sup>68</sup> C. trav., art. L.3123-9.

<sup>69</sup> Cass. Soc, 5 avril 2006, n° 04-43.180, FS-P+B.

peuvent se montrer exigeants, mais ces derniers ne peuvent pas forcément apporter une réponse, n'étant pas compétents sur les problèmes soulevés. C'est pourquoi il est important que les accords collectifs prévoient les modalités dans lesquelles le temps de travail peut s'expliquer pour « clarifier et simplifier la gestion du temps partiel<sup>70</sup> ».

Il est également important de noter que la décision d'adoption du temps partiel dans l'organisation de travail par l'employeur est une décision mûrement réfléchie. L'employeur, qui détient le pouvoir de direction, donne des instructions à ses collaborateurs pour répartir les différentes tâches entre plusieurs collaborateurs. Ainsi, selon le capital humain de chaque collaborateur, les compétences et les connaissances ne seront pas les mêmes. Ils peuvent donc collaborer ensemble sur un projet à réaliser. Cette organisation de travail vise à obtenir un gain de temps, mais également des gains de productivité et de la rentabilité pour l'entreprise. Donc le temps partiel a un rôle déterminant pour la rentabilité des entreprises. Mais, le temps de travail choisi par l'employeur est également bénéfique pour les salariés puisque, depuis loi du 28 janvier 1981, il est admis « que l'employeur soit à l'initiative en l'autorisant à proposer un travail à horaire réduit à ses salariés, mais aussi aux demandeurs d'emploi sous réserve de donner la priorité aux premiers, dès lors qu'ils en font la demande »<sup>71</sup>.

L'utilisation du temps partiel reste un outil performant pour l'organisation de l'entreprise lorsqu'elle souhaite ajuster le travail et la production. Elle peut réellement permettre à l'entreprise de moduler la durée du travail, afin de maximiser sa performance économique. Cependant, l'organisation de travail de l'employeur est tenue d'être à l'écoute des besoins des salariés, pour répondre à leurs aspirations professionnelles et personnelles.

## **B. Une relation de travail à temps partiel : outil d'aménagement de la durée du travail pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle du salarié**

Temps de travail à temps partiel « unilatéralement décidé par le salarié »<sup>72</sup> apparaît comme un temps que le salarié choisit pour se consacrer à la vie professionnelle. En effet, l'idée de « donner au salarié la possibilité de travailler temporairement selon des horaires de travail réduits n'est pas une idée neuve. Elle est à l'origine de la reconnaissance juridique du travail à temps partiel par la loi du 27 novembre 1973 qui a admis l'aménagement par l'employeur, à titre permanent ou temporaire, d'horaires de travail réduits applicables aux seuls salariés qui en font la demande »<sup>73</sup>. Le salarié pose donc

---

<sup>70</sup> Accord collectif relatif au temps partiel, Caisse d'épargne et de prévoyance d'Ile-de-France, 9 décembre 2019.

<sup>71</sup> A. GARDIN, « Le contrat de travail à temps partiel : un instrument de libération du salarié ? » *Droit social*, 2022, p.48.

<sup>72</sup> A. GARDIN, *op. cit.*, p.10

<sup>73</sup> A. GARDIN, *op. cit.*,

volontairement des limites entre ses relations professionnelles et sa vie personnelle. La vie personnelle du salarié englobe la vie privée de la personne, mais également toutes les activités publiques entreprises par la personne. Il est important pour un salarié d'équilibrer sa vie professionnelle et sa vie familiale, surtout pour les femmes. La flexibilité du travail à temps partiel consiste pour les femmes ayant une vie familiale d'avoir plus du temps libre dans leur vie personnelle, « le temps libéré apparaît, en effet, en priorité utilisé pour profiter davantage de la famille et des enfants »<sup>74</sup>.

De surcroît, la conciliation vie professionnelle et vie personnelle d'un salarié qui a choisi de travailler à temps partiel paraît évidente et engendre des effets positifs sur le bien-être du salarié. Elle impacte également sa productivité, puisque par l'amélioration de son bien-être il serait davantage efficace dans son travail, même avec un temps de travail réduit. Selon le rapport annuel de l'INSEE, en 2020 47,2% des salariés à temps partiel déclarent l'être principalement pour des raisons personnelles ou familiales. C'est principalement depuis 1998 que le législateur a changé sa direction en matière de travail à temps partiel. « Dépassant les termes de la loi Aubry I, le nouveau texte exclut l'embauche à temps partiel des mesures spécifiques de la politique de l'emploi. Offrant au salarié à temps partiel des garanties complémentaires, la nouvelle loi veut en faire un mode de travail volontaire s'adressant à un public informé<sup>75</sup>. Mais l'introduction massive du travail à temps partiel dans les entreprises a provoqué une remise en question sur le temps de travail choisi par le salarié. La question serait de savoir : « un temps partiel déclaré volontaire l'est-il vraiment s'il n'existe d'autre choix de travail professionnel que celui-ci ? »<sup>76</sup>. Parfois, le choix pour une personne de travailler à temps partiel ne peut être considéré comme un vrai choix, dans la mesure où cette décision serait fortement commandée par les réalités sociales qui s'impose elle.

Lorsqu'on parle d'une réduction du temps de travail, pour trouver le juste équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, l'on peut également évoquer les situations nécessitant un passage au temps partiel. Aujourd'hui le cadre réglementaire de la durée et du temps de travail a hautement évolué pour aménager le temps de travail en faveur des salariés à qui s'applique la durée légale de travail. Le législateur a pensé rendre plus flexible le passage à temps partiel par l'impulsion du droit européen. Ainsi, la Convention de l'OIT, n°175 relative au travail à temps partiel reconnaît que ce mode d'organisation du travail revêt pour tous les salariés un emploi productif et librement choisi. Elle précise à l'article 10 que « Dans les cas appropriés, des mesures doivent être prises afin que le transfert d'un travail à plein temps à un travail à temps partiel, ou vice versa, soit volontaire, conformément à la législation et à la pratique nationales »<sup>77</sup>. Le Code du travail énumère des cas précis, où le salarié à temps plein peut bénéficier d'une réduction de la durée de travail, par le passage à temps partiel. Ainsi, conformément au nouvel article L.3123-2 du Code du travail, les salariés qui en font la

---

<sup>74</sup> P-L. REMY, « Réduction du temps de travail et vie familiale », Droit social, 1999, p.1012.

<sup>75</sup> F. FAVENNEC-HERY, « Le travail à temps partiel : changement de cap », Droit social, 1999, p.1004.

<sup>76</sup> F. MICHON, *ibid.*

<sup>77</sup> [https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312320](https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312320).

demande ont droit à une réduction de la durée du travail « sous forme d'une ou plusieurs périodes d'au moins une semaine en raison des besoins de leur vie familiale ». Il est donc évident que le législateur tente communément et depuis toujours de concilier vie professionnelle et vie personnelle du salarié, lorsque celui-ci a besoin de se consacrer davantage à sa vie personnelle. Dès lors, l'article L.1225-47 du Code du travail relatif au congé parental d'éducation, permet à un salarié à temps plein de passer à temps partiel en raison d'un événement lié à sa vie personnelle, comme la naissance ou l'adoption d'un enfant. Il permet donc au salarié d'avoir plus de temps libre pour élever son enfant. Le législateur permet au salarié par les différentes hypothèses de réduction de la durée du temps de travail de concilier le travail avec les impératifs de la vie personnelle du salarié. Mais s'agit-il d'un droit à un temps partiel dépourvu de l'accord préalable de l'employeur ? Un temps partiel « 'de droit' ne s'identifie que dans le cadre du temps partiel pour élever un enfant qui n'ouvre aucune possibilité de refus à l'employeur »<sup>78</sup>. Tous les autres cas visant le passage à temps partiel requièrent l'accord de l'employeur. De la même manière, le législateur met en place un système construit sur la transformation du congé en temps partiel dans la cadre du temps partiel de solidarité familiale ou de proche aidant<sup>79</sup>. Donc « lorsque le salarié remplit les conditions d'ouverture du droit à congé, l'employeur ne peut s'y opposer. En revanche, son accord est nécessaire pour transformer le congé en temps partie »<sup>80</sup>. C'est également le cas lorsque le salarié souhaite réaliser un projet de création ou reprise d'entreprise,<sup>81</sup> mais l'employeur peut refuser, cette demande sous réserve des éléments objectifs, qu'il revient au salarié doit le prouver<sup>82</sup>. Il est donc évident, que la législation en matière du droit du passage au temps partiel a donné un certain nombre de cas qui permettent le salarié de concilier sa vie personnelle avec sa vie professionnelle. Mais comment est organisée concrètement la justification du besoin de passage à temps partiel ? Est-ce que, pour un employeur, demander des informations sur leur volonté de passer à temps partiel ne serait pas invasive dans leur vie privée ? Selon le professeur Jean Carbonnier, la vie privée, « c'est la sphère secrète de vie d'où (une personne) aura le pouvoir d'écarter les tiers ». En effet, tout dépendra du degré d'importance des informations demandées. L'employeur est en droit de demander des justificatifs et des compléments d'informations à un salarié qui a fait par exemple une demande de congés parentale d'éducation. Ainsi, la demande de congé de proche aidant doit être accompagnée des pièces, énumérés par le Code du travail. Le salarié doit présenter une déclaration sur l'honneur du lien familial du demandeur avec la personne aidée, une déclaration sur l'honneur du demandeur précisant qu'il n'a pas eu précédemment recours, au long de sa carrière, à un congé de proche aidant ou bien la durée pendant laquelle il a bénéficié de ce congé et lorsque la personne aidée souffre d'une perte d'autonomie, une copie de la décision d'attribution de l'allocation personnalisée

---

<sup>78</sup> A. GARDIN, op. cit..

<sup>79</sup> C. trav., art. L. 3142-8 et L. 3142-20.

<sup>80</sup> A. GARDIN, op cit.,

<sup>81</sup> C. trav., art. L.3142-105.

<sup>82</sup> Cass. Soc., 7 juill. 1998, n° 95-43.443.

d'autonomie<sup>83</sup>. Le législateur pose des garanties et des formalités pour l'exercice de leur droit au profit de l'employeur, mais par ces formalités de justification l'employeur peut dépasser le cadre de la relation professionnelle pour pénétrer dans la sphère privée du salarié. Ce que l'on peut déduire en dehors de ces cas visés par le législateur est qu'il est primordial que les partenaires sociaux de l'entreprise, ou à défaut de la branche, fixent les conditions de mise en place d'horaires à temps partiel à la demande des salariés<sup>84</sup> « pour donner naissance à des dispositifs conventionnels suivant une logique d'aspiration individuelle ».<sup>85</sup>

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) peut développer des nouvelles formes d'organisation de travail, présentant un enjeu important pour l'amélioration de productivité des salariés et de rentabilité des entreprises rendant ainsi possible le travail en dehors de l'entreprise.

## **Section 2. L'introduction du télétravail dans l'organisation de travail de l'entreprise : enjeu de productivité des salariés et de rentabilité des entreprises**

L'évolution de la société s'explique par l'arrivée massive des NTIC, qui s'immisciaient progressivement dans l'organisation de travail des entreprises. Changeant les modes de management de l'entreprise, elles présentent un éventail d'avantages pour les employeurs, en leur permettant d'introduire un nouveau mode de management dans leur organisation de travail, à savoir le télétravail. Le télétravail va devenir l'outil managérial le plus utilisé et demandé surtout depuis la crise sanitaire du Covid-19. Sa mise en place permettra de renforcer l'engagement du collaborateur à la recherche d'une plus grande flexibilité. A la fois facteur d'autonomie et d'engagement, le télétravail pourra améliorer la qualité de vie du salarié et augmenter sa productivité. Il constituera un avantage considérable pour la rentabilité des entreprises (I), et sera en outre un outil bénéfique se plaçant au cœur des besoins stratégiques du développement des entreprises (II). Il permettra d'améliorer le bien-être du salarié et diminuer les coûts liés au transport et au travail dans les locaux de l'entreprise, pour améliorer ses rentabilités.

---

<sup>83</sup> C. trav., art. D. 3142-8.

<sup>84</sup> C. trav., art. L.3123-17.

<sup>85</sup>A.GARDIN, op cit.,

## **I. L'aménagement du temps de travail par le biais du télétravail réaffirmant l'engagement du salarié et la rentabilité de l'entreprise**

A l'heure actuelle, l'enjeu du télétravail dans les modes de management des entreprises se présente d'abord comme un outil qui renforce l'engagement du travailleur et sa productivité (A), mais également comme un levier de motivation pour le salarié permettant la conciliation vie professionnelle et vie personnelle (B).

### **A. La mise en place du télétravail : outil de management du temps de travail renforçant l'engagement et la productivité des salariés**

Le télétravail entre dans le Code de travail assez tardivement par loi du 22 mars 2012<sup>86</sup> et est défini comme toute forme d'organisation dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication<sup>87</sup>. « Le télétravail ? Que d'opportunités pour que notre droit du travail épouse son temps !<sup>88</sup> ». En effet, ce mode d'organisation de travail s'éloigne de la conception du droit du travail français que nous connaissions, le travail peut s'exercer désormais en dehors de l'entreprise. Par ailleurs, les conditions de travail en dehors des locaux de l'entreprise changent. Dans le contexte actuel, notamment depuis la pandémie de la Covid-19, le télétravail est vu comme un outil d'organisation du travail qui permet aux employeurs et aux salariés une certaine flexibilité de travail. Comme le précisait Jean Emmanuel Ray, « le mineur devait forcément se rendre à la mine et le métallo ne pouvait rapporter le haut-fourneau à la maison pour terminer le travail en cours <sup>89</sup> ». Nous constatons aujourd'hui que l'émergence du travail dit « intellectuel », dans l'organisation de travail de l'entreprise, notamment par le télétravail, permettra au salarié non pas sortir du temps de travail et entrer dans sa vie personnelle, à savoir à son domicile, mais plutôt concilier le temps de travail avec sa vie personnelle. Le télétravail apparaît donc comme un outil flexible que les entreprises mettent à contribution dans leur organisation de travail au profit de la productivité de leurs salariés. En effet, le télétravail peut être exercé en dehors des locaux habituels de l'entreprise par l'utilisation des TIC. Depuis, la pandémie du Covid-19, les salariés donnent une place importante à cette forme d'organisation de travail. Pour certains, le télétravail devient même un critère de recherche d'un emploi, du fait de sa souplesse, en matière du lieu de travail. Qu'il soit de nature obligatoire ou pas dans l'organisation de travail des entreprises, régulier ou occasionnel, ce dispositif d'organisation de travail, est réellement recherché par la plus part des salariés.

---

<sup>86</sup> Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 (JO 23 mars) relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives.

<sup>87</sup> C. trav., art. L.1222-9.

<sup>88</sup> J-E. RAY, « De l'ANI du 26 novembre 2020 sur le télétravail à l'avenir du travail à distance » *Droit social*, 2021, p.236.

<sup>89</sup> J-E. RAY, « De la sub/ordination à la sub/organisation », *Droit social*, 2002, p.5

Ainsi, force est de constater que beaucoup d'entreprises utilisent le télétravail comme un moyen pratique pour renforcer l'engagement de leurs salariés vis-à-vis de l'entreprise. En effet, « les pratiques actuelles des entreprises les amènent à répondre plus largement aux demandes des salariés qui rejoignent les nouveaux modes de management développés par les entreprises, fondés sur plus d'autonomie et de responsabilisation des personnes au travail<sup>90</sup> ». Les entreprises tendent à augmenter leur rentabilité et ont besoins davantage de flexibilité dans leur organisation de travail. La flexibilité est plutôt exigée dans le contexte économique actuel où la compétitivité s'accroît et l'on exige des entreprises plus de souplesse afin de s'adapter aux exigences de la concurrence parfaite du marché. L'entreprise s'efforce toujours à être plus productive et plus rentable, pour cela elle confère à ses salariés plus d'autonomie et de confiance. Elle répond à leurs besoins de flexibilités pour assurer l'effectivité de cette forme d'organisation de travail. En effet, le télétravail permet de gagner en autonomie dans la mesure où le salarié travaille à distance dans un environnement de travail dans lequel il ne peut pas être constamment contrôlé par son employeur, donc il sera d'autant plus investi et productif dans son activité. Certains accords d'entreprise vont répondre à ce besoin d'autonomie, considérant que le télétravail permet de « donner à chacun plus de souplesse et de flexibilité dans ses conditions de travail par la responsabilisation et l'autonomie conférée dans l'exercice de ses missions professionnelles<sup>91</sup> ». Toutefois, en télétravail, le salarié risquerait d'être moins efficace malgré son autonomie, en raison du manque d'accès aux ressources de l'entreprise ou aux infrastructures et de l'expertise des collègues, restant dépendant de temps à autre de son employeur.

Le télétravail a été d'abord initié par la conclusion d'un accord-cadre européen conclu le 16 juillet 2002. Il précisait que son développement sécurise les relations entre l'employeur et le salarié dans un cadre exigeant plus de flexibilité. Son premier article précisait que « le télétravail constitue à la fois un moyen pour les entreprises de moderniser l'organisation du travail et un moyen pour les salariés de concilier vie professionnelle et vie sociale et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches ». Ainsi, l'accord national interprofessionnel <sup>92</sup>du 19 juillet 2005 est venu par la suite préciser la réglementation sur le télétravail, reprenant les axes fondamentaux de l'accord-cadre européen. Une entreprise qui met en place le télétravail peut toujours tenter d'échapper aux dispositions de l'ANI, mais seulement si elle signe un accord collectif. Le télétravail fait partie du bloc n°3, où l'accord d'entreprise prime sur l'accord de branche par le principe de proximité, y compris s'il comporte des dispositions moins favorables aux salariés. Par conséquent, dans un premier temps le cadre juridique de télétravail exigeait la conclusion d'un accord collectif ou à défaut d'une charte d'entreprise pour déployer le télétravail au sein de l'entreprise. Ainsi, l'Ordonnance du 22 septembre 2017 a voulu favoriser le recours au télétravail afin de le rendre plus accessible

---

<sup>90</sup> J-C. SCIBERRAS, « Temps de travail et qualité de vie au travail », Droit Social, 2015. p.121.

<sup>91</sup> Accord d'entreprise relatif au télétravail, CANAL + TELECOM, 16 août 2021.

<sup>92</sup> ANI.

et attractif pour les salariés<sup>93</sup>. L'ANI du 19 juillet 2005 affirme que « le télétravail revêt un caractère volontaire pour le salarié et l'employeur ». Du surcroît, l'ordonnance du 22 septembre 2017 et le législateur par l'article L. 1222-9 du Code du travail rappellent à l'employeur que « le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail ». De fait, l'employeur ne peut pas licencier un salarié qui refuse d'accéder au télétravail.

A défaut d'accord collectif, le télétravail peut être mise en place par une charte d'entreprise. Mais celle-ci ne permet pas à l'employeur d'échapper aux exigences de l'ANI. La charte sur le télétravail est plus fréquemment utilisée par des Petites et Moyennes Entreprises (PME) pour rendre le déploiement du télétravail plus efficace dans l'organisation de travail, après l'avis du CSE. Pour illustrer cette idée, la société AIRFLUX, spécialisée dans la production de fluides industriels, a prévu une charte d'entreprise sur le télétravail qui repose sur le principe de volontariat. L'article 2 de la Charte précise que « Le télétravail est basé sur le double volontariat du salarié et de l'employeur. Il s'inscrit dans une relation professionnelle basée sur la confiance mutuelle ». Aussi parce que « le télétravail, en principe fondé sur le volontariat permet d'écarter plus ou moins discrètement un collaborateur jugé indésirable<sup>94</sup> » par l'employeur. Compte tenu des aspirations des salariés en termes d'autonomie et de confiance, la loi de ratification du 29 mars 2018 a supprimé l'exigence d'un accord collectif ou d'une charte pour mettre en place le télétravail dans l'entreprise. Désormais, un accord individuel entre le salarié et l'employeur suffit pour organiser le télétravail. Par cet ajout, le législateur souhaite d'abord donner à l'employeur plus de marge de flexibilité dans son mode d'organisation de travail, mais il souhaite également consolider l'engagement du salarié vis-à-vis de l'entreprise. Plus les entreprises donneront des moyens d'action au salarié, notamment par la conclusion d'un accord individuel, et plus les salariés se sentiront utiles et valorisés. Ils peuvent librement négocier avec leur employeur, en mettant en évidence leur aspirations personnelles et professionnelles. Cet accord individuel donnerait donc plus d'importance à la relation de travail et viendrait renforcer la loyauté dans les relations contractuelles entre l'employeur et le salarié. Ainsi, une relation de travail basée sur la confiance renforcerait la rentabilité des entreprises<sup>95</sup>.

L'utilisation du télétravail généralisée depuis 2020, à convaincu les entreprises et les salariés, que travailler efficacement en dehors des locaux de l'entreprise est possible, lorsque sa mise en place répond aux intérêts à la fois de l'employeur et du salarié. Par le déploiement du télétravail, l'entreprise souhaite par ailleurs concilier la vie professionnelle et la vie privée des salariés afin de maximiser leur productivité, de même que la rentabilité de l'entreprise.

---

<sup>93</sup> Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail

<sup>94</sup> J-E. RAY, « Légaliser le télétravail : une bonne idée ? », *Droit social*, 2012, p.443.

<sup>95</sup> [https://www.lemonde.fr/economie/article/2014/12/17/la-confiance-dans-l-entreprise-renforce-sa-profitabilite\\_4541898\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2014/12/17/la-confiance-dans-l-entreprise-renforce-sa-profitabilite_4541898_3234.html).

## **B. Le double objectif de l'entreprise par l'utilisation du télétravail : concilier la vie professionnelle et la vie privée des salariés et maximiser leur productivité**

Le télétravail représente des avantages pour les salariés, car il permet de concilier leur vie professionnelle et personnelle au temps et au lieu de travail. De surcroît, la pratique du télétravail a connu « un développement rapide à la suite de la crise du Covid-19. Ce qui a affaibli la signification traditionnelle du lieu de travail ».<sup>96</sup> Travailler depuis la maison est devenu un mode de travail et un choix qui n'était pas possible autrefois. Aujourd'hui, le télétravail est devenu un mode d'organisation de travail, accessible grâce aux nouvelles technologies « qui permettent en effet de se connecter, mais également d'être joint en tout lieu et à n'importe quelle heure du jour et de la nuit<sup>97</sup> ». Il est donc non-négligeable que depuis la pandémie du Covid-19, les salariés mettent leurs priorités sur la balance, et beaucoup d'entre eux préfèrent travailler à la maison ayant particulièrement apprécié le temps passé avec leur famille et de pouvoir gérer leurs tâches domestiques pendant leurs temps de pause. Le télétravail est plus appréciable pour les salariés qui ont une vie de famille, pour les salariés parents, car ils peuvent rapidement aller chercher leurs enfants à la crèche, directement après leur journée de travail sans être pris par les embouteillages.

Ainsi, les employeurs et les salariés se sont aperçus que le télétravail présentait un réel enjeu dans la conciliation vie professionnelle et vie privée des salariés mais également pour la productivité de l'entreprise. En permettant aux salariés d'articuler leur vie professionnelle et leur vie personnelle, les employeurs augmentent leur chance d'atteindre leurs objectifs de performance et de rentabilité. Il convient de souligner toutefois, que ce mode d'organisation de travail peut se révéler parfois ambivalent. Dans la mesure où le télétravail est perçu comme un levier de motivation pour les parents, il leur permet d'être plus investis dans leur activité. Mais la vie professionnelle et la vie familiale du salarié peuvent parfois difficilement être conciliables, dans la mesure où en télétravail, il y a un réel risque de gérer le foyer et les enfants, en plus de l'activité professionnelle. Le télétravail à domicile peut présenter un risque pour les parents de perdre les aides dont ils bénéficient pour avoir accès à la garderie ou à la crèche. Les parents étant à leur domicile, visiblement ne pourront pas s'occuper de leurs enfants et en même temps travailler. Il y a également un risque d'hyper connexion, mettant en péril la santé physique et mentale du salarié.

Le législateur, pour sécuriser le mode d'utilisation du télétravail, a précisé que le salarié peut l'effectuer son travail hors des locaux de l'entreprise de façon volontaire<sup>98</sup>. Le caractère volontaire du télétravail est important, car « le domicile est la sphère d'intimité par excellence, de sorte que travail à domicile ou télétravail constituent toujours une immixtion dans la vie privée du salarié. C'est

---

<sup>96</sup> G, AUZERO, D, BAUGARD, E. DOCKES, Droit du travail, 35e édition, Dalloz, 2022, p.281.

<sup>97</sup> J-E. RAY, « Temps professionnel et temps personnels » Droit social ,2004, p.58.

<sup>98</sup> C. trav. art., L.1222-9

la raison pour laquelle la mise en place du télétravail a toujours reposé sur le volontariat »<sup>99</sup>. Mais, la loi n'impose pas que cette organisation de travail soit inscrite dans le contrat de travail ou soit prévue par un avenant au contrat de travail. Le Code du travail précise seulement que le télétravail soit mis en place par un accord collectif, ou à défaut par une charte élaborée par l'employeur. Il précise néanmoins, qu'en l'absence d'accord collectif ou de charte, l'employeur et le salarié formalisent leur accord par tout moyen. Ainsi, il ne s'agit pas forcément d'une organisation contractuelle du travail,<sup>100</sup> car ni la loi ni la jurisprudence ne l'imposent. . Mais dans la mesure où ils ne précisent pas non plus par quel autre moyen et formalités, l'employeur et le salarié sont libres à formaliser leurs accords par tout moyen, soit directement à la signature du contrat de travail, soit par un avenant au cours d'exécution du contrat de travail, mais également un courrier. L'objectif du législateur est de laisser libre la formalité, donner davantage de liberté aux parties de la relation de travail et de ne plus contraindre leur volonté de recourir au télétravail régulier ou occasionnel.

Ainsi, les objectifs pour l'employeur par ce mode d'organisation de travail seraient de répondre aux attentes des salariés qui veulent concilier toute une série d'activités et de contraintes extérieures avec leur activité professionnelle. Pour l'employeur, cette conciliation aura un impact positif sur leur bien-être au travail mais également sur leur productivité. De plus, ils feront preuve de responsabilité et de flexibilité, face aux imprévus survenus au temps et au lieu de travail. Il peut néanmoins y avoir une ambiguïté dans le respect des horaires par l'employeur et les collègues, qui peuvent penser que le salarié étant chez lui n'a pas d'impératifs horaire en télétravail et donc peut travailler plus longtemps que son horaire contractuel le prévoit.

L'employeur peut donc rendre effective cette organisation souple de travail par la conclusion d'un accord collectif, pour concilier son objectif de productivité avec les attentes des salariés en termes de conciliation des obligations professionnelles, familiales et personnelles. Dès lors, l'accord de la société GRDF sur le temps de travail des cadres s'illustre en la matière. Son but est « une meilleure maîtrise du temps de travail des cadres et notamment de leur temps de déplacement, afin de favoriser une conciliation des temps de vie personnelle et professionnelle ».<sup>101</sup> Ainsi, la société Capgemini « s'est engagé en faveur d'une meilleure articulation de la vie personnelle de ses collaborateurs avec leurs activités professionnelles ». Elle a adopté un accord d'entreprise<sup>102</sup> qui prévoit des mesures permettant les salariés de concilier vie professionnelle et contraintes personnelles et familiales<sup>103</sup>.

---

<sup>99</sup> S. MAILLARD-PINON, « Contrat de travail : modification », *Répertoire de droit du travail*, 2021, p.126

<sup>100</sup> Cass. Soc. 18 décembre, 2013, n° 12-20.228

<sup>101</sup> F. FAVENNEC-HERY, « Temps et lieux de la vie personnelle, temps et lieux de la vie professionnelle », *Droit social*, 2010, p. 23.

<sup>102</sup> Accord d'entreprise relatif à l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la Parentalité, l'Équilibre des Temps et la Mobilité durable, Capgemini, 21 avril 2021.

<sup>103</sup> « Favoriser le télétravail pour réduire les déplacements pendant la période de grossesse, en cas de difficultés à respecter un équilibre des temps de vie, le salarié en informe le ménageur pour adopter des mesures nécessaires (aménagement des horaires, mise en place ou extension du télétravail, etc.) ».

Par le déploiement du télétravail, l'employeur a souhaité générer plus de rentabilités, en favorisant leur bien-être et assurant la conciliation de la vie professionnelle avec la vie professionnelle du salarié. La mise en œuvre du télétravail par l'employeur, est également justifiée par les besoins stratégiques des entreprises, qui peuvent être considérés comme des nouveaux enjeux pour la performance de l'entreprise.

## **II. L'instauration du télétravail au cœur des besoins stratégiques de développement des entreprises**

La question du bien-être du salarié est devenue une préoccupation dans tous les modes d'organisation de travail des entreprises. L'employeur doit s'efforcer de mettre en corrélation le bien-être du salarié et la productivité de l'entreprise. La mise en œuvre du dispositif du télétravail le permettra d'abord d'améliorer le bien-être du salarié et d'augmenter sa productivité de travail (A), mais également produire à moindre coût et améliorer les rendements de l'entreprise (B).

### **A. L'amélioration du bien-être du salarié par l'employeur : facteur de la productivité des entreprises**

La mise en place du télétravail fait partie des stratégies et des moyens d'aménagement du temps de travail que le législateur met à la disposition de l'employeur afin d'organiser le travail des salariés selon sa politique de gestion des temps de travail. Si l'entreprise souhaite être plus rentable et plus productive, elle doit repenser ses modes d'organisation de travail afin de les rendre plus flexibles et plus attractifs pour les salariés. Elle doit forcément intégrer dans ses pratiques d'organisation de travail ses salariés, qui sont l'un des piliers de sa réussite et de sa performance économique. La mise en œuvre du télétravail dans l'organisation de travail de l'entreprise doit d'abord tenter d'améliorer la qualité de vie au travail (QVT) des salariés pour leur permettre d'être plus productifs et plus performants, ce qui pourrait ainsi contribuer à une meilleure gestion des frais et des charges supportés par l'entreprise. L'ANI du 19 juin 2013 définit la qualité de vie au travail comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le

---

degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué »<sup>104</sup>. Selon Jean -Emmanuel Ray, de plus en plus de collaborateurs, et plus seulement les jeunes, sont à la recherche de marges de manœuvre et de flexibilité au quotidien : une flexibilité cette fois partagée.<sup>105</sup> Ce qui rend le télétravail flexible, c'est avant tout la possibilité pour un salarié de choisir de travailler dans un environnement flexible, le salarié peut donc choisir l'endroit où il souhaiterait travailler selon ses besoins et envies. Cependant, avant même que les ANI le précisent, la Cour de cassation avait rappelé en 2001 que « Le salarié n'est tenu ni d'accepter de travailler à son domicile ni d'y installer ses dossiers et ses instruments de travail<sup>106</sup> ». Le télétravail doit être flexible pour l'organisation de travail de l'employeur, mais également pour le salarié, mais en tout état de cause il ne peut être forcé à travailler à son domicile.

En termes de flexibilité de travail, l'avantage du télétravail consistera d'abord pour un salarié qui est véhiculé à économiser les frais liés à l'utilisation de son véhicule. Par un télétravail régulier ou occasionnel, l'employeur pourra diminuer voire supprimer le coût financier que représente le trajet entre domicile-travail et travail-domicile pour un salarié, qui peuvent même parfois être extrêmement longs et épuisants. Dans le contexte actuel, avec la montée en puissance et continue du prix du carburant, les salariés seront davantage incités à adopter cette organisation de travail. Elle sera également avantageuse pour les salariés qui utilisent constamment les transports en commun, diminuant les coûts liés à l'utilisation des transports et le temps du trajet domicile-travail lorsqu'ils sont très éloignés de leurs lieux de travail. De surcroît, cette organisation de travail mise en place par l'employeur va améliorer la qualité de vie des salariés et leur bien-être en général. En effet, ils ne seront plus préoccupés par ces questions, et pourront davantage augmenter leur pouvoir d'achat, ce qui ne peut qu'améliorer leur qualité de vie et leur bien-être. Le salarié pourra contribuer davantage à son bien-être et gagner en productivité, car il a été constaté que le télétravail permet le salarié, de gagner, en moyenne 45 minutes de sommeil supplémentaire par jour<sup>107</sup>.

Ce dispositif contribue à diminuer le stress et la fatigue du salarié qui sont généralement accumulés après une journée chargée de travail dans les locaux de l'entreprise. Le télétravailleur sera plus efficace sans le contrôle systématique de l'employeur ou les remarques ou les sollicitations des collègues de travail. De façon globale, le télétravail contribue à une meilleure concentration du salarié sur son activité et sur ses résultats, ce qui sera bénéfique pour la rentabilité et la productivité de l'entreprise. Ainsi, notons également que le télétravail permet aussi aux salariés d'économiser voire réduire les frais liés à leurs besoins alimentaires. En contribuant plus de temps libre au salarié dans

---

<sup>104</sup> <https://firps.org/wp-content/uploads/2016/04/accord-QVT.pdf>.

<sup>105</sup> J-E. RAY, « De l'ANI du 26 novembre 2020 sur le télétravail à l'avenir du travail à distance » Droit social, 2021, p. 236.

<sup>106</sup> Cass. Soc., 2 oct. 2001, Abram c/ Sté Zurich Assurance.

<sup>107</sup> [https://www.entreprises.gouv.fr/files/teletravail\\_rapport\\_du\\_ministere\\_de\\_mai2012.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/teletravail_rapport_du_ministere_de_mai2012.pdf)

sa vie personnelle et en diminuant les sorties systématiques au restaurant, lorsque l'entreprise ne dispose pas d'espace restaurant, le télétravail le permettra de se nourrir convenablement, tout en économisant pour ses loisirs. Cette organisation de travail conduit à augmenter la performance de l'entreprise grâce à la productivité de ses salariés. C'est un véritable gain de temps pour le salarié mais surtout pour l'employeur, qui est davantage intéressé par la productivité de travail des salariés. Selon le préambule de l'accord signé chez Capgemini le 20 juillet 2011 : « Le temps passé dans les transports ayant été identifié comme un facteur de stress et d'anxiété pour des salariés ayant passé plus d'une heure dans les transports en commun, il faut en moyenne trente minutes après leur arrivée pour être vraiment opérationnels »<sup>108</sup>. Ainsi, réduire les retards des salariés et le temps gagné dans les déplacements présentera des conséquences avantageuses pour l'entreprise en termes de rentabilité, dans la mesure où les salariés ne seront pas forcément obligés de faire des heures supplémentaires pour terminer leur mission du jour. Cette opportunité s'articule parfaitement avec l'impératif de la qualité de vie au travail, qui est au centre des préoccupations des entreprises et dont l'enjeu est de plus en plus présent dans l'organisation du temps de travail des salariés. De plus en plus d'entreprises voient dans la démarche de la qualité de vie au travail un axe d'amélioration de performance. Ainsi, selon le rapport du ministère chargé de l'industrie, 85 % des mises en place du télétravail sont d'abord motivées par l'amélioration de la qualité de vie des salariés. Ainsi il permet d'augmenter la productivité des salariés de 22 % en moyenne grâce à une réduction de l'absentéisme, à une meilleure efficacité et à des gains de temps<sup>109</sup>. Mais les risques psychosociaux, mettant en péril la santé mentale et physique des salariés, sont des risques non-négligeables dans cette organisation de travail. Le risque d'isolement et le risque d'avoir un employeur de plus en plus exigeant pouvaient conduire au mal-être du salarié et à une baisse de sa productivité. Aujourd'hui, la montée en puissance des risques psychosociaux, qui affectent la santé des salariés exigent aux entreprises d'être plus vigilantes pour limiter ces risques et d'améliorer le bien-être des salariés pour accroître leur efficacité et leur productivité.

L'amélioration du bien-être des salariés doit amener les entreprises à augmenter leur productivité, afin d'être plus rentable. Mais, en intégrant le télétravail dans ses pratiques organisationnelles de travail, l'entreprise pourra aussi faire des économies et diminuer les coûts de la production des biens ou des services, c'est une des stratégies poursuivies par l'entreprise depuis toujours.

---

<sup>108</sup> J-E. RAY, « Légaliser le télétravail : une bonne idée ? », *Droit social*, 2012, p.443

<sup>109</sup> [https://www.entreprises.gouv.fr/files/teletravail\\_rapport\\_du\\_ministere\\_de\\_mai2012.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/teletravail_rapport_du_ministere_de_mai2012.pdf)

## **B. Le télétravail répondant au besoin traditionnel de l'entreprise : produire à un moindre coût et améliorer sa productivité**

Il paraît opportun de parler de l'organisation de travail du télétravail d'un point de vue financier, auquel les entreprises donnent de plus en plus d'importance. L'enjeu stimulant du télétravail consiste pour une entreprise, comme a été précisé précédemment de faire du télétravail un levier opérationnel permettant de concilier vie professionnelle et vie personnelle des salariés, d'améliorer leur bien-être et leur qualité de vie, pour accroître leur efficacité, et de ce fait leur rentabilité. Aujourd'hui, « de nombreuses entreprises mettent en place le télétravail dans un souci de rationalisation des coûts et de l'espace et de gain de temps afin de répondre à des impératifs d'économie et de productivité »<sup>110</sup>. L'objectif de chaque entreprise est d'augmenter ses chances de performance sur un marché où la concurrence règne. C'est pourquoi elles veulent diminuer toutes les dépenses engendrées par les charges directes et indirectes qui découlent de leur production. L'on parle également des charges fixes qui pèsent sur l'employeur, regroupant notamment les loyers, les salaires etc. Mais il y a également des charges qui sont à la fois fixes et variables, dans la mesure où l'employeur paye des frais d'électricité, « qui se composent d'un abonnement fixe et des consommations d'énergie au quotidien, mais aussi des dépenses liées aux frais internet et communication. La doctrine réagit également à cette nouvelle organisation de travail : « Porté par les technologies de l'information, le télétravail qui s'accompagne d'avantages indéniables tels que l'allègement des charges de structure pour les entreprises et les entrepreneurs, la souplesse et la flexibilité pour les salariés, doit être l'un des phénomènes majeurs de ce début de siècle »<sup>111</sup>. L'allègement des charges dans l'entreprise ne dispensera pas l'employeur de diminuer complètement les dépenses, dans la mesure où en télétravail il y a des contraintes particulières liées au financement des entreprises de l'activité en télétravail. Les entreprises doivent penser à équiper leurs salariés en leur fournissant du matériel, mais en plus si la nature du travail demande une confidentialité stricte, il est nécessaire de prévoir d'autres matériels, comme un casque, ou penser à mettre en place des conditions optimales de travail pour que le secret professionnel soit respecté même en télétravail. Tout ceci représentera du temps complémentaire et des investissements lourds en termes de coûts pour l'entreprise. En télétravail, l'employeur doit assurer pour que les salariés aient accès dans la mesure du possible, à toutes les ressources, matérielles ou humaines habituellement disponibles en présentiel.

Le télétravail devient un outil important qui répond ici à une logique purement économique, car il permettra à l'employeur de réduire les coûts liés à la gestion du personnel. Une entreprise a besoin de produire plus mais à un moindre coût pour optimiser sa rentabilité et faire face à la compétitivité.

---

<sup>110</sup> A. MERABET et L. HAMMADI BENSMAN « L'impact du télétravail sur la satisfaction au travail en période de pandémie », Revue de l'innovation et marketing, 2021, p. 322-353.

<sup>111</sup> J-E. RAY, « Actualité des TIC (II) », Droit social 2009, p.22.

Ainsi, lorsqu'elle emploie du personnel, elle doit mettre en place des espaces bureaux à la disposition de chaque salarié pour leur permettre de travailler dans des espaces convenables et privés, notamment pour le respect des secrets professionnels qui impose au salarié de ne pas divulguer ou partager les informations confidentielles échangées avec le supérieur hiérarchique ou avec les clients de l'entreprise. Elle doit donc prévoir des frais en plus pour la location de chaque bureau, mais aussi pour l'utilisation d'électricité et d'internet. L'employeur peut diminuer ces coûts en proposant au salarié ou en acceptant sa demande d'organiser le travail à son domicile. Mais « qu'une société contraigne le salarié en poste à y installer des dossiers et à y travailler à temps plein sous prétexte que son bureau a été supprimé est à l'évidence illicite, et surtout déplacé : il ne s'agit plus en effet de la vie personnelle au bureau, mais du respect par l'employeur du temps et du lieu de l'intimité de la vie privée »<sup>112</sup>. Donc, du point de vue juridique, l'employeur ne peut pas supprimer les bureaux des salariés pour inciter indirectement le salarié à télétravailler, afin d'échapper aux charges fixes et variables qui pèsent uniquement sur sa tête.

Le télétravail a surtout bonne réputation auprès des employeurs, car il permet de réduire non seulement les coûts liés aux risques des accidents de trajet, mais également prévenir le risque de ces accidents. La Jurisprudence considère que « constitue un accident de trajet tout accident dont est victime le travailleur à l'aller ou au retour entre le lieu où s'accomplit son travail et sa résidence dans des conditions où il n'est pas encore ou n'est plus soumis aux instructions de l'employeur »<sup>113</sup>. Un accident de trajet, lorsqu'il est caractérisé, est assimilé à un accident de travail, qui suppose une indemnisation forfaitaire et automatique telle que prévu pour les accidents de travail. Le salarié peut donc bénéficier d'une indemnité journalière de sécurité sociale d'accident de travail qui débute à compter du jour de l'accident. Cependant, le salarié victime d'un accident de trajet peut également demander à l'employeur l'indemnisation de la part du préjudice non couverte par les prestations versées par la Sécurité sociale. Ainsi, pour prévenir ces accidents et échapper par la même occasion aux coûts liés aux indemnités complémentaires qu'il devrait payer, l'employeur peut être davantage incité à intégrer le télétravail dans son organisation de travail, étant bénéfique à la fois pour l'entreprise mais aussi pour le salarié.

Les outils de flexibilisation sont conçus par le droit de la durée et du temps de travail, pour répondre aux besoins de flexibilité des employeurs et des salariés. L'entreprise va les utiliser, en les adaptant à son fonctionnement, à ses besoins et à ses contraintes organisationnelles. Devenant un outil managérial, la flexibilité du temps de travail sera adaptée pour répondre à la volonté de l'entreprise,

---

<sup>112</sup> J-E. RAY, « La légitime censure des télé-travaux forcés », Droit social 2001, p.1039

<sup>113</sup> Cass., Ass. plén., 5 novembre 1992, n°89-17.472.

qui est de renforcer sa productivité et sa rentabilité. Les employeurs vont ainsi utiliser ces outils de flexibilisation interne, pour répondre aux des salariés revendications en termes d'autonomie, de liberté et du bien-être, pour atteindre leur objectif de performance économique et financière. Aujourd'hui, les employeurs sont plus que jamais motivés pour faire face à la concurrence sur le marché. C'est pourquoi ils doivent être davantage à l'écoute des besoins et des contraintes de leurs salariés afin que leur productivité renforce la performante et l'attractivité de l'entreprise. Pour y parvenir, ils doivent aussi intégrer dans leurs pratiques managériales la logique de l'individualisation du temps de travail des salariés et envisager les négociations d'entreprise.

## **Chapitre 2. Le déploiement des nouvelles techniques de flexibilité du temps de travail s'alignant avec les impératifs de performance des entreprises et la liberté des salariés**

Il est important d'étudier ici les nouvelles techniques de flexibilité du temps de travail mises à la disposition des entreprises pour optimiser leur performance économique et atteindre leurs objectifs. La durée du temps de travail doit s'adapter à la fois au fonctionnement de l'entreprise, mais aussi aux aspirations des salariés, pour parvenir à créer un résultat positif pour les deux acteurs du contrat de travail. L'individualisation du temps de travail devient un des outils adaptés aux besoins des salariés, qui demandent aux entreprises plus de liberté dans le cadre de la gestion de leur temps de travail.

Dès lors, la flexibilité s'impose progressivement et la pression concurrentielle conduit les entreprises à procéder à des changements organisationnels pour atteindre leurs objectifs de performance qu'ils se fixent tous les ans. Pour répondre aux effets de la flexibilité, l'employeur va intégrer la volonté des salariés dans ses décisions organisationnelles par la reconnaissance d'une plus grande liberté et d'autonomie dans la gestion de leurs horaires de travail. (Section 1). Par principe, la gestion du temps de travail découle du pouvoir de direction de l'employeur. Toutefois, la stratégie d'employeur serait d'assouplir l'existence du lien de subordination, pour pousser les salariés à être autonomes dans la gestion de leurs horaires de travail. De cette façon ils seront davantage investis pour conduire à l'efficacité économique de l'entreprise.

Par ailleurs, la possibilité donnée par le législateur aux employeurs et aux salariés de décomposer le temps de travail différemment par l'adoption des conventions individuelles de forfait dans leurs modes d'organisation de travail, aboutira à personnalisation du travail du salarié, notamment favorisant l'autonomie du salarié et la rentabilité de l'entreprise (Section 2).

## **Section 1. La volonté de laisser une plus grande liberté aux salariés sur la gestion de leurs horaires de travail pour l'amélioration de leur performance**

Les entreprises depuis leur création et jusqu'au jour de leur destruction, font des choix stratégiques qui tendent l'entreprise vers la prospérité. Le choix de l'employeur peut d'abord se tourner vers leurs salariés, revendiquant plus de liberté et d'autonomie. En leur donnant plus de liberté dans la gestion de leur temps de travail, les entreprises pourront atteindre leur objectif de prospérité par la mise en place des horaires individualisés (I). Cette pratique consistera pour un salarié de concilier sa vie professionnelle avec sa vie personnelle. Le salarié pourra en fin choisir ses horaires de travail selon des créneaux déterminés par le salarié. De fait, cet outil managérial mettant en place des rythmes de travail différents sera déployé par la bonne volonté de l'employeur, souhaitant donner au salarié, la possibilité de concilier le travail avec sa vie personnelle, éviter les risques d'altération de sa santé. Il permettra également au salarié donner du sens à son travail. Les entreprises peuvent également désirer une organisation plus atypique des temps de travail pour réorganiser le travail différemment (II). En toute état de cause, l'autonomie du salarié sera au cœur des préoccupations de l'employeur. L'employeur tendant à améliorer l'efficacité économique de l'entreprise, doit donner la possibilité à ses salariés de travailler en autonomie et surtout de choisir.

### **I. Le choix de l'employeur de permettre aux salariés de gérer leur temps de travail : stratégie à plusieurs échelles**

Si l'assouplissement du temps de travail par l'employeur s'est avéré essentiel pour répondre aux effets de la flexibilité, l'existence d'une réelle liberté et d'autonomie du salarié dans l'organisation de ses horaires de travail sera davantage nécessaire pour optimiser la rentabilité de l'entreprise (A), conduite nécessairement par la prévention concrète des rythmes de travail réduisant les risques liés à la santé physique et mentale du salarié (B).

#### **A. La répartition individuelle de l'horaire de travail contribuant à une organisation de travail réussie par la liberté du salarié**

Les horaires de travail sont en principe collectifs. Mais au fil du temps et surtout depuis la loi du 27 décembre 1973<sup>114</sup>, la pratique des horaires individualisés permet aux employeurs, sous certaines conditions, « à déroger à la règle de l'horaire collectif ». Dès lors, ce modèle entrera progressivement en crise, par les aspirations personnelles des salariés, mais également par le besoin de flexibilité des entreprises dus aux flux productifs. Les horaires individualisés, appelés communément « *horaires libres, à la carte, mobiles, souples, évolutifs et personnalisés* », constituent une dérogation au régime des horaires collectifs, permettant une différenciation selon les salariés. L'horaire individualisé définit une plage d'horaire variable pour les salariés, en principe « au choix<sup>115</sup> ». Dans une société en mutation constante les salariés revendiquent davantage d'autonomie et de liberté dans l'organisation de leur temps de travail. Pour répondre à leurs revendications, les entreprises vont laisser leurs salariés exercer certains choix sur leur temps de travail, notamment dans la gestion de leur temps de travail selon leurs préférences, besoins et contraintes. En leur octroyant une certaine autonomie et liberté, l'employeur voudrait les inciter à être plus efficaces et productifs, grâce à leur liberté dans la gestion de leur horaires de travail. Cette organisation de travail serait donc bénéfique pour les salariés, mais également pour les employeurs, car elle viendrait généralement améliorer la productivité des salariés et celle des entreprises. Mais comment la liberté des salariés dans la gestion de leur temps de travail pourrait-elle contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise ? En effet, dans ce type d'organisation de travail, « le salarié est autorisé à accomplir les heures correspondant à sa durée contractuelle de travail dans un cadre plus souple, comportant d'une part des plages fixes, qui sont des périodes de présence obligatoire, et d'autre part des plages mobiles, pendant lesquelles la présence du salarié est facultative<sup>116</sup>. Le droit du travail offre une flexibilité accrue aux entreprises, mais aussi à leurs salariés, dans la mesure, où « le salarié peut gérer son horaire de travail, mais également la durée quotidienne de travail, par compensation entre les jours de travail de la semaine. Il peut également gérer sa durée hebdomadaire de travail dans les limites fixées par le règlement d'horaires individualisés défini par l'entreprise et ainsi constituer, dans à l'intérieur de ces limites, des reports d'heures en crédit ou en crédit d'une semaine à l'autre, voire des reports d'heures cumulés<sup>117</sup> ».

Ce mode d'organisation de travail sert amplement les intérêts des deux parties de la relation de travail. Gérer son horaire quotidien de travail et pouvoir reporter librement et en toute autonomie ses horaires, permettra au salarié de maîtriser sa durée de travail en fonction ses besoins de conciliation. Ainsi, c'est une source de motivation pour le salarié, qui peut concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle, en adaptant le travail et la vie sociale et familiale. Etant donné, que « aucune précision n'est

---

<sup>114</sup> Loi n° 73-1195 du 27 décembre 1973 relative à l'amélioration des conditions de travail.

<sup>115</sup> J. THOEMMES, « L'histoire oubliée des horaires individualisés : de la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l'entreprise », *Revue Française de Socio-Economie*, 2013/1 (n° 11), p.2.

<sup>116</sup> Hubert Rose, « Durée du travail : fixation et aménagement du temps de travail », Répertoire de Droit du travail, 2022, p.503.

<sup>117</sup> *Ibidem*.

donnée par la loi sur la définition des plages fixes et des plages mobiles »<sup>118</sup> pour la mise en œuvre des horaires individualisés, un salarié peut librement demander à son employeur d'aménager ses horaires de travail<sup>119</sup>, compte tenu de ses obligations personnelles et familiales. Pour un employeur, cet aménagement de travail doit être dans l'intérêt de l'entreprise, les salariés doivent obligatoirement effectuer la durée maximale quotidienne et la durée maximale hebdomadaire de travail. Par exemple, un salarié dont le trajet aller - retour au travail est trop long et fatiguant, peut choisir parmi les créneaux variables préalablement définis par l'employeur pour démarrer ou terminer sa journée de travail. Ainsi, le système peut prévoir, des créneaux variables, c'est-à-dire une plage horaire d'heures d'arrivée entre 8h00 et 10h00 et une plage horaire d'heures de départ entre 16h00 et 18h00. Mais le salarié doit respecter les créneaux fixes de présence obligatoires prévus entre 10h00 et 12h00 et entre 14h00 et 16h00. Ce système ne peut toutefois pas exclure la protection posée par le législateur, relative au repos quotidien et au repos hebdomadaire auxquels tout salarié a droit. Néanmoins, on peut remarquer une désynchronisation dans les emplois du temps des salariés, qui est générée par la conciliation du temps professionnel et du temps personnel du salarié.

De surcroît, l'aménagement du travail par la personnalisation des horaires de travail est un moyen non - négligeable pour la productivité accrue des salariés, puisqu'il donne aux salariés une plus grande liberté dans ses choix. Pour un employeur, c'est un choix stratégique, car il va volontairement leur donner la possibilité de s'émanciper du lien de subordination, qui est inhérent à tout contrat de travail, pour leur inciter à s'investir davantage dans leur travail. De plus, « aujourd'hui comme en matière d'embauche ou de rémunération, l'individualisation du temps de travail est une réalité quotidienne, qu'elle intervienne dès la signature du contrat, ou qu'elle soit proposée aux salariés en poste<sup>120</sup> ». Par ailleurs, pour un salarié, choisir des créneaux de travail selon sa convenance ne signifie pas que ce dernier doit s'émanciper complètement du lien de subordination. Les créneaux horaires posés par l'employeur doivent être respectés par les salariés, qui doivent remplir leurs obligations contractuelles. En effet, les entreprises ont une vision quantitative de travail, qui renvoie à la « charge prescrite, qui recouvre tout ce qui est demandé de faire » à un salarié<sup>121</sup>. Autrement dit, un salarié est tenu d'effectuer la quantité de travail, qui lui est impartie au temps et au lieu de travail sous le contrôle permanent de l'employeur. Et pour rendre effective cette organisation de travail, l'employeur pourra mettre en place un système de décompte par pointage ou une badgeuse pour contrôler la durée de travail des salariés. Ainsi, « l'autonomie dans la gestion du temps de travail, n'est pas totale, d'abord pour des raisons de productivité de l'entreprise, mais aussi pour des raisons de communication entre les salariés : il est nécessaire que les salariés travaillent un minimum de temps

---

<sup>118</sup> Ibidem.

<sup>119</sup> C. trav., art. L. 3121-48.

<sup>120</sup> J-E. RAY, « La flexibilité du temps de travail », Revue internationale de droit comparé. Vol. 42 N°1, 1990. pp. 185-201.

<sup>121</sup> S. GARNIER, « Temps de travail et qualité de vie au travail », Droit social, 2022, p.43.

ensemble afin de pouvoir communiquer, se rencontrer, échanger<sup>122</sup> ». En tout état de cause, l'individualisation du temps de travail par ce dissipatif peut être efficiente si les moyens d'organisation sont clairement annoncés et déployés.

## **B. Une prévention concrète des rythmes de travail conduisant au bien-être du salarié grâce à des horaires flexibles**

La priorité pour chaque salarié est de travailler dans un environnement sain. Cette priorité est également celle des employeurs, car le mal-être des salariés peut nuire à leur productivité, par la dégradation de leur santé mentale et physique, ce qu'ils doivent éviter à tout prix. Le temps de travail personnalisé peut se révéler nécessaire, surtout dans une société où le salarié veut être associé aux décisions organisationnelles de l'employeur, notamment dans la gestion des temps de travail qui le concerne directement. Comme il a été précisé précédemment, en principe, la modification des horaires de travail relève du pouvoir de direction de l'employeur que le salarié ne peut pas refuser, sauf modification importante qui viendrait changer son contrat de travail. Mais l'employeur à l'écoute des attentes et des besoins de ses salariés peut décider de laisser ses salariés intervenir dans la gestion de leur temps de travail. C'est une décision importante qui aura une incidence majeure sur la vie des salariés. Dans la logique des Responsabilités Sociale des Entreprises<sup>123</sup> par les horaires individualisés, l'on améliore la qualité de vie au travail des salariés pour contribuer à leur bien-être au travail<sup>124</sup>. Le bien-être du salarié est primordial pour la productivité des salariés et par conséquent pour les résultats économiques et financiers de l'entreprise.

Aujourd'hui, le législateur, pour répondre aux besoins de flexibilité des entreprises et des salariés, donne aux employeurs la possibilité de choisir d'aménager individuellement le temps de travail de chaque salarié notamment pour satisfaire leurs aspirations personnelles. « La satisfaction professionnelle est généralement considérée comme la conséquence du fait que les travailleurs aiment ou non leur travail et, en le réalisant, y développent un sentiment de bien-être. Ce sentiment est directement influencé par la possibilité de réaliser leurs aspirations, notamment du « travail bien fait » (Yves Clot, 2010). Cette satisfaction a une influence directe sur la santé des travailleurs ». <sup>125</sup> Pendant la pandémie du Covid-19, l'entreprise faisait face à des difficultés économiques et au chômage partiel de manière continue. L'activité partielle a permis à l'employeur de réduire le temps de travail des salariés. Pendant cette période, les salariés ont pu s'interroger sur le sens du travail. « Le sens du travail peut se définir à travers la perception qu'a l'individu à la fois de son travail et de son rapport

---

<sup>122</sup> R. COLLE « L'INFLUENCE DES TEMPS DE TRAVAIL PERSONNALISES SUR LE BIEN-ETRE DES SALARIES », 16e Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005, p3.

<sup>123</sup> RSE.

<sup>124</sup> ANI du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ».

<sup>125</sup> J.AMATHIEU, S. BERTONE, S. CHALIES, « Former les enseignants pour accroître leur satisfaction au travail : proposition théoriques et illustrations empiriques », *Le Travail Humain*, 10/2013, pp. 309-334.

à celui-ci<sup>126</sup> ». Donner du sens au travail c'est une perception individuelle, mais aussi collective et organisationnelle. L'employeur est tenu de cerner la perception individuelle du sens du travail, car « favoriser le sens que les salariés trouvent dans leur travail peut constituer un moyen d'accroître leur motivation au travail », de même que la productivité<sup>127</sup>. C'est l'animation managériale par des aménagements organisationnels de travail, notamment par les horaires variables ou individualisés, qui peut engendrer un dynamisme et peut favoriser le sens du travail des salariés. « Le sens du travail est envisagé comme un état psychologique signifiant qui sert de médiateur entre les caractéristiques professionnelles (variété de compétences, identité du travail...) et des résultats personnels et professionnels (motivation professionnelle, performance, satisfaction, absentéisme et mobilité)<sup>128</sup> ».

Ils constituent donc un outil managérial qui instaure un nouveau dynamisme par des rythmes de travail différents, qui peuvent avoir des enjeux importants sur la santé mentale et physique des salariés en favorisant la performance individuelle de chaque salarié.

Il est opportun de souligner, que dans ce mode d'organisation de travail, le législateur donne une place plus importante aux représentants des salariés. Dès lors, il va associer les salariés aux décisions organisationnelles de l'entreprise, puisque la mise en place des horaires individualisés ne peut être effective « qu'à condition de ne pas avoir fait l'objet d'une opposition de la part du CSE. Il s'agit de l'une des très rares mesures où le CSE a un rôle qui n'est pas strictement consultatif : il détient un véritable droit de véto »<sup>129</sup>. L'article L.3121-48 du Code du travail précise qu'en absence des représentants du personnel, il reviendra à l'inspecteur du travail d'accorder ou pas l'autorisation à l'employeur de pratiquer des horaires individualisés. Cette solution posée par le législateur s'inscrit dans un contexte de protection du salarié, malgré qu'il soit à l'initiative de la demande d'aménagement du temps de travail, puisqu'un employeur ne peut pas imposer aux salariés des horaires individualisés s'il n'en a pas respectée les conditions de mise en place<sup>130</sup>. Toutefois, l'employeur n'est pas tenu par l'avis du CSE. Par ce changement organisationnel dans la vie de l'entreprise et des salariés, la décision unilatérale de l'employeur peut provoquer des risques nouveaux. « L'environnement du travail dans sa globalité doit être réinterrogé car leurs causes sont diffuses, subjectives et liées aux modes de management, aux relations sociales dans l'entreprise et plus globalement à l'organisation du travail dans son ensemble<sup>131</sup> ». Par ces aménagements, il pourrait y avoir des difficultés à la conciliation entre le temps de travail et les temps personnels du salarié, que l'employeur doit prévenir. Ainsi, ce n'est pas parce qu'en théorie les salariés sont libres d'organiser leur temps de travail que c'est le cas

---

<sup>126</sup> C. ARNOUX- NICOLAS, « Donner un sens au travail » Chap.1 : Qu'est-ce que le sens du travail ?, 2019, pp. 3 à 58.

<sup>127</sup> C. ARNOUX- NICOLAS, « Donner un sens au travail » Chap.2 : Le sens du travail et ses enjeux pour l'entreprise, 2019, pages 59 à 108.

<sup>128</sup> C. ARNOUX- NICOLAS, *ibid.*

<sup>129</sup> E. PESKINE et C. WOLMARK, *ibid.* p.321.

<sup>130</sup> Cass., soc. 17 oct. 1990, n° 87-45.422.

<sup>131</sup> S. GARNIER, « Temps de travail et qualité de vie au travail », *Droit social*, 2022, p.43.

dans la pratique, puisque les salariés sont évalués par rapport à un certain nombre d'objectifs personnels mais aussi d'objectifs d'équipes, au temps imparti et au lieu de travail. Les salariés dotés d'une liberté dans la gestion de leur temps de travail vont eux-mêmes organiser leur emploi du temps. L'employeur, quant à lui, va s'engager sereinement dans des prestations supplémentaires, en donnant plus de travail aux salariés. Mais ce faisant il ne mesure pas forcément la quantité de travail qu'ont ses salariés. De cette façon, le salarié se retrouvera à faire des heures supplémentaires pour répondre aux objectifs posés par l'employeur. En effet, la volonté de l'employeur de satisfaire le besoin d'autonomie du salarié peut avoir d'autres conséquences en pratique, en mettant en péril le bien-être du salarié, sa santé mentale et physique. L'aménagement personnalisé des temps de travail nécessite des encadrements afin que leur utilisation soit efficace et adaptée à tout collaborateur de l'entreprise. C'est pourquoi il est préférable de passer par des accords d'entreprises afin d'organiser leur mise en place, compte tenu des besoins et des contraintes de chaque salarié. L'encadrement doit se faire à l'échelle de l'entreprise.

Les enjeux des horaires indivisés se tourent tant sur l'efficacité du salarié, que la performance économique du salarié. En tout état de cause, c'est une faculté et non une obligation pour l'entreprise d'opter pour ce dispositif. Toujours dans l'optique d'améliorer la rentabilité des salariés et leur bien-être, et par conséquent l'efficacité des entreprises, une semaine de quatre jours de travail aménagée par l'entreprise ou le travail dominical choisi par le salarié peuvent s'adapter aux aspirations des entreprises et à celles des salariés en termes de liberté et d'efficacité économique.

## **II. D'autres moyens de flexibilité de travail du salarié : une organisation atypique des temps de travail**

La durée légale de travail de trente-cinq heures étant une référence, l'employeur peut la moduler pour l'adapter à son organisation de travail et aux aspirations des salariés. Il peut envisager d'adopter une autre organisation de travail, par la semaine de quatre jours de travail(A), mais également par le travail dominical choisi par certains salariés, adaptable aux besoins des entreprises et aux besoins des salariés (B).

### **A. Le déploiement de la semaine de quatre jours de travail : une source de motivation pour le salarié**

La controverse sur la semaine de quatre jours de travail a commencé depuis plusieurs années en France par les salariés dans un souci de limitation plus stricte du temps de travail. Elle est de plus

en plus discutée aujourd'hui, depuis la médiatisation en France du projet de cette organisation atypique de la durée hebdomadaire de travail lancée par l'Espagne par le groupe parlementaire de gauche Más País. Ce dernier a « manifesté dans son programme électoral la volonté de promouvoir les changements législatifs nécessaires pour réduire progressivement la journée de travail sans réduction de salaire, à 32 heures par semaine ou quatre jours [...]. La raison de cette mesure repose sur la répartition du travail rémunéré, la conciliation de la vie familiale et vie professionnelle, la réduction des déplacements domicile-travail au profit de pratiques bas carbone et des activités sportives ou culturelles, l'amélioration de la santé<sup>132</sup> ». Ce projet a été approuvé par le gouvernement, qui donne aujourd'hui la possibilité aux entreprises qui le souhaitent de pratiquer la semaine de quatre jours. Il repose donc sur le libre arbitre des entreprises selon leurs besoins et contraintes de production. Précisons qu'au niveau international, d'autres pays ont également souhaité l'expérimenter, comme le Royaume-Uni, le Japon ou la Nouvelle Zélande.

Ainsi, en France, ce sont d'abord les salariés qui ont pensé à la semaine de quatre jours, avec un projet de 32 h de travail hebdomadaire. Toutefois, le législateur français, suite aux débats ouverts autour de la semaine de quatre jours, n'était pas très ouvert au sujet de la réduction du temps de travail hebdomadaire. « Depuis l'ordonnance du 16 janvier 1982<sup>133</sup>, les textes se succèdent et tendent à écarter la semaine comme module impératif d'organisation des temps de travail<sup>134</sup> ». Le législateur était plutôt favorable au temps de travail annualisé. Mais, étonnamment « en 1996, la loi Robien avait permis à quatre cents entreprises de passer de 39 heures à 32 heures sur quatre jours, en les exonérant de cotisations chômage si elles augmentaient leurs effectifs de 10 % à 15 %<sup>135</sup> ». Si en 1996 le gouvernement était plutôt favorable à la mise en place de ce mode d'organisation, aujourd'hui le gouvernement se détache un peu de ce modèle, mais ne l'abandonne pas. La conception de la semaine de quatre jours fait écho à la volonté du gouvernement de renforcer le dialogue social à l'échelle de l'entreprise, notamment par les Ordonnances Macron du 22 septembre 2017. La ministre du travail Elisabeth Borne s'est exprimée sur ce sujet sur le plateau de BFMTV, en excluant l'idée que cette mesure pourrait être généralisée par le gouvernement et que la mise en œuvre de ce dispositif doit être discutée à l'échelle de l'entreprise. La ministre a précisé que « ce n'est pas une mesure qui se décide d'en haut et qui s'imposerait à toutes les entreprises. Le choix doit être laissé aux entreprises<sup>136</sup> ». Si le gouvernement exclue l'idée de généraliser et rendre obligatoire pour toutes les entreprises, c'est pour accorder aux entreprises une plus grande flexibilité, notamment dans leurs décisions organisationnelles, d'autant plus que l'employeur ne pourrait pas imposer ce dispositif unilatéralement, sans l'accord des

---

<sup>132</sup> A. GUAMAN, J-M. SANCHEZ, « Une semaine de quatre jours ? », *Revue de droit du travail*, 2022, p.59.

<sup>133</sup> Ordonnance n° 82-41 du 16 janvier 1982 RELATIVE A LA DUREE DU TRAVAIL ET AUX CONGES PAYES.

<sup>134</sup> J. Barthélémy, « L'aménagement conventionnel de l'organisation et de la durée du travail », *Droit social*, 1994, p.156.

<sup>135</sup> La semaine de quatre jours, positive pour les salariés... et pour l'employeur, *Le Monde*, 26 janvier 2022.

<sup>136</sup> Semaine de travail de 4 jours en France : « On ne peut pas imposer une telle mesure » prévient Elisabeth Borne, *Le journal de Saône-et-Loire*, 3 février 2022.

salariés. Il peut intervenir uniquement par le biais d'un accord collectif négocié. Au stade des négociations pour la mise en place de ce dispositif, les représentants des salariés peuvent toujours faire entendre les attentes des salariés à l'employeur pour une répartition du temps de travail flexible et surtout effective.

En tout état de cause, il est admis que le dispositif de la semaine de quatre jours « paraît correspondre beaucoup mieux aux attentes d'une majorité des salariés qui aspirent aujourd'hui plus souvent à des jours supplémentaires de repos qu'un raccourcissement nécessairement limité de la journée de travail<sup>137</sup> ». Les entreprises n'étant pas dans l'obligation de mettre en place ce dispositif, devraient être plus incitées à l'intégrer dans leur organisation de travail, qui pourrait être avantageux pour optimiser leur productivité. Lors d'un interview avec le sociologue Jean-Yves Boulin, organisée par la société Alliancy, ce dernier s'est exprimé sur la semaine de quatre jours. Il explique que selon les premiers bilans dans les entreprises qui ont adopté ce dispositif, « cette organisation du temps de travail coïncide positivement les cas sociaux (meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle), économique (hausse de la productivité, baisse de l'absentéisme) et environnementales (moins de déplacements, modification des comportements de consommation qui privilégient l'auto-production, le faire soi-même)<sup>138</sup> ». Il précise toutefois que ces effets positifs sont possibles, à condition que « la semaine de quatre jours soit assortie d'une baisse du temps de travail : le plus souvent la norme des 8h quotidiennes demeure ce qui conduit à une durée de 32h ». Sa mise en œuvre effective répondrait aux souhaits des salariés « à travailler moins pour vivre mieux<sup>139</sup> », en augmentant leur satisfaction, ainsi que leur degré de productivité. Ce dispositif fait écho à l'autonomie du salarié dans la gestion de son temps de travail pour la réalisation de ses objectifs. Par sa mise en œuvre, les salariés devront travailler quatre jours par semaine avec la même durée journalière de travail et avec la même charge de travail. Si les entreprises optent pour un dispositif de quatre jours de travail avec la même durée légale de travail, et sans perte de salaire, les salariés seront davantage intéressés. Mais, il appartiendra au salarié de s'organiser et gérer leur emploi du temps afin d'être efficace et productif pour la rentabilité de l'entreprise, mais aussi pour profiter pleinement d'un jour de repos supplémentaire. Néanmoins, bien que cette organisation offre une plus grande flexibilité aux salariés dans l'organisation de leurs horaires de travail, la mise en place de ce dispositif demandera un suivi régulier et un encadrement strict. Ainsi, certaines entreprises ne sont pas totalement optimistes, ayant un doute sur son effectivité, et cela depuis la généralisation des trente-cinq heures hebdomadaires pour toutes les entreprises par les lois Aubry, plus adaptée à l'organisation de l'entreprise en termes de la continuité de la production, notamment des services.

---

<sup>137</sup> Gilbert CETTE, D. TADDEI « *Temps de travail, modes d'emploi: Vers la semaine de quatre jours ?* », 1994, p.171.

<sup>138</sup> <https://www.alliancy.fr/j-y-boulin-sociologue-reduction-temps-travail-bien-etre-salaries>.

<sup>139</sup> C. MARTY, *Travailler moins pour vivre mieux*, Dunod, 2021.

La semaine de 4 jours est une possibilité pour l'entreprise de réorganisation de la semaine selon leurs besoins et les aspirations des salariés. Les entreprises peuvent également opter pour le travail dominical qui représente un réel intérêt, permettant de renforcer leur rentabilité, dans la mesure où elles laissent leur salariés ce choix.

### **B. Le travail dominical : un temps de travail choisi par le salarié**

La répartition atypique du temps de travail désigne plus particulièrement le travail de nuit ou le travail posté, ou encore le temps de travail aménagé, différent du temps de travail d'une semaine standard. Le travail standard repose sur des jours ouvrables reposant sur 5 jours par semaine avec un repos de 2 jours consécutifs. Nous pouvons évoquer la situation des personnes travaillant un dimanche. Aujourd'hui, le nombre des salariés souhaitant travailler le dimanche ne cesse d'augmenter.

En France, de nombreuses lois sont venues légiférer sur le repos dominical, mais la loi du 10 août 2009 dite loi « Mallié » réaffirmera ce principe du repos dominical en faveur du salarié, fondé sur des principes fondamentaux comme le repos et la famille issue du préambule de la Constitution du 27 octobre 1946. Toutefois, cette loi va également étendre le travail dominical en posant des dérogations au repos dominical. Le 22 juillet 2009 le Sénat adopte le texte définitif, le texte ayant déjà été adopté en première lecture par l'Assemblée nationale, le 15 juillet 2009. Elle vise ainsi à adapter les dérogations au principe du repos dominical dans les « communes et zones touristiques et thermales, ainsi que dans certaines grandes agglomérations pour les salariés volontaires »<sup>140</sup>. Les dérogations étaient donc prévues par le législateur de plein droit, mais également par la voix conventionnelle ou après une autorisation administrative. Toutefois, le régime de garantie instauré par cette loi, pour les salariés qui souhaitaient travailler le dimanche, était complexe et aussi inégalitaire. Les dérogations temporaires accordées par l'administration, concernaient notamment les 'périmètres d'usage de consommation exceptionnel (PUCE) située dans les « unités urbaines de plus d'un million d'habitants'. Ces dérogations « ne pouvaient être accordées qu'au vu d'un accord collectif ou, à défaut, d'une décision unilatérale de l'employeur prise après référendum, fixant les contreparties accordées pour les salariés privés de repos dominical <sup>141</sup> ». Ainsi, « les salariés privés de repos dominical bénéficiaient simplement d'un repos un autre jour par roulement <sup>142</sup> ». La loi prévoyait que les entreprises souhaitant

---

<sup>140</sup> <https://www.senat.fr/rap/108-561/108-5617.html>.

<sup>141</sup> M. VERICEL, « Les dispositions de la loi Macron sur le travail le dimanche et le travail de nuit », *Revue de droit du travail*, 2015, p.504.

<sup>142</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail/article/le-travail-du-dimanche>.

profiter de cette possibilité devraient entreprendre une « négociation en vue de la conclusion d'un accord collectif relatif à des contreparties applicables aux salariés privés de repos dominical. Mais l'obligation portait uniquement sur l'engagement d'une négociation, pas sur la conclusion d'un accord<sup>143</sup> ». Le régime de garantie posée par cette loi en matière de protection de la santé du salarié n'était donc pas totalement efficace. C'est donc la loi dite « loi Macron » qui va renforcer la protection des salariés en la matière puisque pour « bénéficier de la faculté de donner un repos hebdomadaire par roulement, les établissements doivent nécessairement être couverts par un accord collectif de branche, de groupe, d'entreprise ou d'établissement, soit par un accord conclu à un niveau territorial, soit par un accord conclu en vue du maintien de l'emploi<sup>144</sup> ».

Néanmoins, la loi Mallié a souhaité dépoussiérer la législation en vigueur mais aussi instaurer un régime protecteur pour les salariés travaillant un dimanche. Le travail du dimanche sera donc sur la base du volontariat, avec des contreparties en faveur du salarié. Mais cette loi n'avait pas comme objet de généraliser le travail dominical, le repos dominical restait la norme de référence. Force est de constater que la loi « Macron » est également venue affirmer la protection de la loi Mallié<sup>145</sup>, car seuls les salariés volontaires pourront travailler le dimanche. Leur accord doit être donné explicitement par écrit et leur refus ne peut pas faire l'objet d'une mesure discriminatoire et ne constituera ni une faute, ni un motif de licenciement ou de refus d'embauche<sup>146</sup>. « Les dispositions de la loi Macron, aboutissent à un renforcement non négligeable des droits des salariés travaillant le dimanche notamment ceux employés dans les commerces des zones touristiques, des zones touristiques internationales et des zones commerciales<sup>147</sup> ». La loi Macron permet d'une part aux entreprises spécialisées dans le commerce, comme les hypermarchés, mais aussi les supermarchés ou les discounts d'assurer la continuité de leur activité, et de mieux répondre aux pics de demande des consommateurs. Mais elle prévoit aussi un régime de protection pour les salariés dans la mesure où elle permet aux commerces de détail alimentaires d'ouvrir le dimanche jusqu'à 13 heures, mais pas l'après-midi, de plus elle prévoit une rémunération majorée de 30% dans les grands établissements<sup>148</sup>. Bien que le travail dominical soit jugé par certains comme un jour de travail pénible, pour d'autres travailler le dimanche n'est pas réellement pénible. Le principe de repos dominical serait donc considéré par certains comme un principe désuet, notamment les salariés qui ont adopté le slogan « Travailler plus pour gagner plus ». Pour ces salariés travailler le dimanche n'est pas synonyme de pénibilité, mais de « gagner plus ». En réalité, les salariés intéressés par le travail dominical sont majoritairement des

---

<sup>143</sup> Marc Véricel, *Op. cit.*,

<sup>144</sup> LOI n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, art. 246. II.

<sup>145</sup> LOI n° 2009-974 du 10 août 2009 réaffirmant le principe du repos dominical et visant à adapter les dérogations à ce principe dans les communes et zones touristiques et thermales ainsi que dans certaines grandes agglomérations pour les salariés volontaires.

<sup>146</sup> C. trav., art. L.3132-25-4.

<sup>147</sup> *Op cit.*,

<sup>148</sup> C. trav., art. L. 3132-13.

personnes en situation précaire, tels que les étudiants, qui choisissent en principe de travailler uniquement samedi et dimanche, puisque d'une part ils sont en cours en semaine, et d'autre part le travail dominical dans les grands établissements est payé avec des majorations de 30%.

Du point de vue de l'entreprise, en termes de rentabilité, le fait de laisser choisir les salariés à travailler le dimanche leur permettra d'avoir un meilleur roulement. Du point de vue des salariés, ils sont davantage investis le dimanche car ils sont intéressés par les avantages offerts par ce dispositif, soit un repos compensateur, mais ils peuvent y voir également d'autres avantages tels qu'une plus grande responsabilité, l'autonomie, de même qu'un esprit d'équipe. Néanmoins, ce type d'aménagement du travail bien que volontaire, peut avoir des effets néfastes sur le bien-être du salarié, notamment par l'accroissement de la fatigue et du stress. Il peut également mettre en péril la conciliation vie professionnelle et vie personnelle et la vie sociale. Les étudiants auront moins de facilités pour créer des liens en dehors de leurs cours en semaine et leur travail le dimanche.

Face à ces risques et compte tenu du caractère dérogoire du travail exercé le dimanche, l'employeur doit définir les modalités d'exercices du travail dominical et les avantages du travail dominical, par des accords d'entreprises, qui peuvent prévoir ces modalités<sup>149</sup>. Un accord d'établissement peut prévoir explicitement le travail dominical sur volontariat<sup>150</sup>. Cela dit, ces accords collectifs ne peuvent pas supprimer « l'ensemble des inégalités existantes entre les salariés travaillant le dimanche<sup>151</sup> ».

L'ensemble de ces outils déployés dans l'organisation de travail des entreprises ont conduit à des enjeux importants, d'une part à l'amélioration du bien-être du salarié et à la rentabilité des entreprises d'autre part. Les intérêts de l'entreprise sont très importants pour l'employeur, qui doit donc diversifier les moyens d'aménagement du temps de travail, puisque la loi lui permet d'envisager cela. Ces outils d'aménagement du temps de travail ont été pensés par le législateur afin d'apporter plus de souplesse à la durée légale de travail, permettant aux entreprises de développer leur activité plus librement. Nous avons vu que la liberté accordée aux salariés peut-être inévitablement un facteur du bien-être et de ce fait, un facteur de productivité. De fait, les salariés tendant vers une plus grande autonomie dans la gestion de leurs temps de travail. Afin de maximiser ses marges, l'entreprise va se tourner davantage vers l'individualisation du temps de travail, par le biais des conventions de forfait.

---

<sup>149</sup> ACCORD D'ENTREPRISE RELATIF AU TRAVAIL DU DIMANCHE DANS CERTAINS ETABLISSEMENTS DE LA SOCIETE VORWERK France, 17 décembre 2020.

<sup>150</sup> Accord d'établissement entre la société MAJ, Etablissement d'Elis Paris Ouest et le syndicat CFTC.

<sup>151</sup> *Op. cit.*

## **Section 2. L'individualisation des conventions de forfait favorisant la rentabilité des entreprises et l'autonomie du salarié**

L'individualisation du temps de travail du salarié est devenue un enjeu indispensable dans les entreprises. Ainsi, le législateur a souhaité de répondre aux besoins de flexibilité des entreprises et des salariés. En vertu de la flexibilité du temps de travail, il permettra les entreprises et les salariés de concilier en toute liberté leurs besoins respectifs pour organiser un temps de travail forfaitisé (I), ou se diriger vers une plus grande flexibilité grâce à l'extension des conventions individuelles de forfait annuel donc sur une période relativement plus longue en faveur des salariés autonomes (II).

### **I. La volonté du législateur de concilier les aspirations des salariés et les besoins de performance de l'employeur grâce à leurs engagements respectifs**

Choisir la voie de la négociation collective pour adapter le temps de travail des salariés est la solution la plus raisonnable pour un employeur afin de concilier les besoins organisationnels de l'entreprise et les aspirations du salarié (A), passant notamment par des conventions de forfait en heures pour permettre le salarié de gagner en autonomie (B).

#### **A. La répartition du temps de travail par l'employeur via la négociation collective en faveur de l'autonomie du salarié et les besoins organisationnels de l'entreprise**

La loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale, réforme le temps de travail, transformant « en profondeur la représentativité syndicale en la fondant sur des critères renouvelés, objectifs et appréciés périodiquement ».<sup>152</sup> Elle va clarifier et éclairer le rôle de représentants du personnel dans la négociation collective pour « pour moderniser notre système de relations professionnelles ». Le projet de la loi annonçait clairement que « le temps de travail doit constituer en effet un champ d'intervention privilégié pour un dialogue social renouvelé permettant aux accords collectifs de déterminer l'organisation du travail la mieux adaptée au développement de l'entreprise comme aux attentes des salariés en matière de pouvoir d'achat et de gestion du temps <sup>153</sup> ». La conséquence de la loi est double, elle veut donner une plus grande place à la négociation d'entreprise ou de branche sur le sujet des aménagements du temps de travail des salariés pour le développement de l'entreprise, mais aussi être en faveur des salariés pour répondre à leurs aspirations personnelles.

---

<sup>152</sup> Adelheid Hege, Christian Dufour, Marcus Kahmann, « La loi du 20 août 2008 et les fondements de la représentation syndicale », La Revue de l'IRES, 2015/4 (n° 87), pages 95 à 123.

<sup>153</sup> [https://www.circulaires.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000019017524/?detailType=EXPOSE\\_MOTIFS&detailId=](https://www.circulaires.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000019017524/?detailType=EXPOSE_MOTIFS&detailId=)

Elle va donc réaménager le dispositif juridique qui permet de recourir aux différentes formes de conventions de forfait, afin de les distinguer et de les encadrer, pour répondre aux besoins de fonctionnement de l'entreprise. Force est de constater qu'avant les lois Auroux<sup>154</sup>, le Code du travail prévoyait déjà de nombreux outils d'aménagement du temps de travail. Mais un aménagement personnalisé du temps de travail n'est possible que depuis la Loi n°2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction du temps de travail. Depuis les lois Auroux, le législateur donne volontairement une place plus importante à la négociation collective, notamment à l'échelle de l'entreprise, dans le cadre des conventions ou accords collectifs. Ainsi, Loi du 20 août 2008, s'inscrit dans la même logique, souhaitant « donner plus d'espaces à la négociation collective ».

Donner plus de place à la négociation collective est un choix qui découle de l'évolution du droit du travail, car au sein des entreprises le pouvoir de gestion du temps de travail appartient à l'employeur et le dialogue social permettra de réguler ce pouvoir en tenant compte des besoins économiques et des besoins des salariés. En somme, le législateur souhaite donner aux salariés plus de pouvoirs pour négocier les dispositions du droit de la durée et du temps de travail qui s'appliquent à eux. Il est à rappeler que le législateur précisait déjà que la négociation sur le temps de travail est une obligation pour les employeurs et s'imposent à eux une fois tous les quatre ans, dans les entreprises où sont constitués une ou plusieurs sections syndicales<sup>155</sup>.

La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale est donc une étape importante vers la déréglementation du temps de travail. Cette loi consacre la primauté de l'accord collectif, quant à la fixation des règles relatives à l'organisation du temps de travail. La voie des négociations collectives est davantage utilisée pour la conclusion des conventions de forfait en heures sur base annuelle et les conventions de forfait en jours sur une base annuelle. Concourir à la négociation collective, c'est d'abord un moyen pour les salariés de négocier avec l'employeur sur leurs conditions de travail, notamment leur durée et leur temps du travail, mais également un moyen pour lutter contre l'insécurité juridique. L'accord d'entreprise donne une certaine stabilité à la relation de travail et force les deux parties, employeur et salarié, à être redevable des conditions posées d'un commun accord. Aujourd'hui, les salariés veulent être autonomes et faire partie des décisions organisationnelles de l'employeur, c'est pourquoi les employeurs sont amenés souvent à recourir à la négociation collective pour donner la possibilité aux salariés de négocier notamment leur temps de travail. Répondre aux revendications des salariés de négocier leur temps de travail permettra à l'employeur de mesurer la satisfaction et l'engagement des collaborateurs. Par la loi du 20 août 2008, le législateur incite les entreprises à recourir aux négociations collectives pour régler la durée et les temps de travail, car elles permettent d'adapter les règles selon les besoins et les contraintes de chaque partie du contrat de travail. Pour faciliter l'organisation du temps de travail du salarié, la loi met à la disposition des

---

<sup>154</sup> Loi n° 82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise.

<sup>155</sup> C. trav., art. L.2242-1.

employeurs la possibilité de décompter le temps de travail en heures mais aussi en jours par des conventions individuelle de forfait<sup>156</sup>. Cependant, la conclusion des conventions individuelles de forfait doit être prévue par un écrit. Elles ne peuvent être conclues que par une convention ou un accord collectif, qui doivent prévoir leur possibilité et leurs modalités d'application dans l'entreprise. Par leurs existences, les entreprises seront libres dans leur manière de décompter le temps du salarié. L'enjeu des accords collectifs consistent à prévoir des règles en matière de la forfaitisation du temps de travail, puisque cela été rendue possible par le législateur. Le temps de travail peut être quantifié soit en heures, sur une base hebdomadaire ou mensuelle, voire annuelle, soit en jours sur une base annuelle. Désormais, il sera possible de décompter la durée du travail, en heure, mais également en jour. La période de référence hebdomadaire, mensuelle ou annuelle rendra le temps de travail du salarié davantage flexible. Ainsi, la loi du 8 août 2016 a étendu l'application de ces conventions à tous les salariés.

Les conventions de forfait sont aujourd'hui largement répondues dans les entreprises, notamment grâce aux négociations d'entreprises. Elles permettent aux entreprises une flexibilité accrue dans la gestion du temps de travail des salariés. Il faut toutefois noter que certaines conventions ne peuvent pas être utilisées par l'employeur, à défaut d'une convention ou d'un accord collectif. Pour favoriser l'autonomie du salarié et lui permettre de gagner en efficacité, l'employeur a la possibilité d'opter pour les conventions de forfait en heures sur une base hebdomadaire ou mensuelle.

## **B. La possibilité pour le salarié de gagner en efficacité grâce à la forfaitisation de ses horaires du travail**

La convention de forfait est l'accord par lequel un employeur et un salarié conviennent d'une rémunération globale pour l'ensemble des heures de travail à effectuer, sans distinguer heures normales et heures supplémentaires.<sup>157</sup> Dans ce cadre nous pouvons évoquer la convention de forfait en heures qui découle de la loi du 20 août 2008 et permet de décompter en heures le temps de travail sur la semaine, le mois, ou l'année<sup>158</sup>. Pour conclure une convention de forfait en heures, la loi n'exige pas qu'un accord collectif le prévoit, elles sont mises en place par un simple accord entre l'employeur

---

<sup>156</sup> C. trav., art. L. 3121-53.

<sup>157</sup> J. Péliissier, A. Supiot, A. Jeammaud, Droit du travail, Dalloz, 24<sup>ème</sup> édit., 2008, n° 695.

<sup>158</sup> C. trav., art. L. 3121-54.

et le salarié. La seule exigence posée par la loi c'est l'établissement de l'accord par écrit entre l'employeur et le salarié<sup>159</sup>. Ainsi, depuis la loi du Travail du 8 août 2016, l'article L3121-56 du Code du travail dispose que tout salarié peut conclure une convention individuelle de forfait en heures sur la semaine ou sur le mois. L'ancien article L. 3121-38 du code du travail réservait toute convention de forfait, en heures ou en jours, aux seuls cadres. La loi a donc généralisé l'utilité de cet outil d'aménagement du temps de travail à tous les salariés et cette disposition est d'ordre public. Cette généralisation est intervenue par le principe d'égalité de traitement qui concerne tous les salariés, les conditions de travail dans lesquelles ils effectuent leur travail, mais aussi la durée du travail. Le déploiement massif de la convention de forfait permettra à l'employeur de déroger au respect de l'horaire collectif et individualiser le temps de travail du salarié selon son degré d'autonomie. La pratique des conventions de forfait confie au salarié des responsabilités et vise à augmenter son degré d'autonomie avec une durée de travail qui dépasse la durée légale de travail.

Par conséquent, l'employeur est libre d'organiser le fonctionnement de l'entreprise comme il l'entend. Il peut dès lors procéder à la conclusion d'un accord collectif pour encadrer la possibilité et les modalités des conventions de forfait hebdomadaires ou mensuelles en heures. Néanmoins, un tel accord ou une convention ne peut déroger aux dispositions légales qui revêtent un caractère d'ordre public<sup>160</sup> et ne peut interdire à une catégorie de salariés de conclure une conventionnelle individuelle de forfait en heures sur la semaine<sup>161</sup>, puisque la loi en dispose autrement.

S'agissant des conventions de forfait en heures mensuelles, il s'agit « en quelque sorte d'une 'modulation' de la durée du travail (version 1982, c'est-à-dire avec maintien du décompte des heures supplémentaires à la semaine) individualisée organisée dans un cadre mensuel. Cette modulation peut, le cas échéant, être autogérée par le salarié lui-même<sup>162</sup> ». Puisque la convention de forfait en heures n'exige pas que les conditions et les limites soient prévues par un accord, l'employeur et le salarié peuvent librement déterminer la possibilité et les limites dans le contrat de travail. Ainsi, le contrat peut prévoir un nombre d'heures de travail que le salarié doit effectuer sur la semaine ou sur le mois. Une clause peut prévoir que le salarié effectuera un trente-neuf heures par semaine, alors que la durée légale de travail est fixée à trente-cinq, ou un cent quatre-vingts heures par mois, alors que la durée légale mensuelle est de 151h57. La fixation d'une rémunération forfaitaire constitue une convention de forfait régulière lorsque le contrat de travail fixe une rémunération mensuelle incluant un nombre déterminé d'heures supplémentaires mensuelles. Cette rémunération doit être au moins aussi avanta-

---

<sup>159</sup> C. trav., art. L.3121-55.

<sup>160</sup> C. trav., art. L2251-1.

<sup>161</sup> Cass, Soc., 9 mars 2022, n° 20-17.806.

<sup>162</sup> Liaisons sociales, En quoi consistent les forfaits hebdomadaires ou mensuels en heures et comment les mettre en place ?.

geuse pour le salarié que celle qu'il percevait en l'absence de convention, compte tenu des majorations pour heures supplémentaires<sup>163</sup>. Les heures supplémentaires accomplies au-delà de la durée légale dans le cadre du forfait doivent être rémunérées en supplément avec le salaire du mois durant lequel elles ont été accomplies<sup>164</sup>. En termes d'efficacité, ces conventions de forfait-heures permettent de calculer la durée du travail en fonction de la charge de travail. La flexibilité des conventions de forfait-heures permet une simplification salariale, dans la mesure où le salarié perçoit une rémunération forfaitaire qui inclut le salaire fixe selon le nombre d'heures exercées avec un nombre constant d'heures supplémentaires. L'objectif pour l'entreprise serait de ne plus faire de distinction entre les heures entrant dans la durée légale de travail et les heures supplémentaires, mais surtout dissocier entre le temps de travail effectif et les temps de pauses. Pour l'employeur cela permet de ne pas avoir à leur payer chaque mois des majorations, celles-ci étant déjà incluses forfaitairement dans leur salaire. De plus, l'employeur contractualise les heures supplémentaires et les affecte dans le contrat de travail du salarié. Concrètement, dépasser la durée légale de travail par les conventions de forfait en heures signifie pour l'employeur qu'il a un réel besoin de production pour optimiser la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, du point de vue de la gestion de la paie, cela simplifie également leur gestion en permettant « aux services de ressources humaines et de comptabilité de se dispenser d'un fastidieux et changeant calcul mensuel du complément de salaire dû pour heures supplémentaires, à condition bien sûr que les limites du forfait ne soient pas dépassées<sup>165</sup> ».

Du point de vue du salarié, cela permet de contractualiser les heures supplémentaires et effectuer le même nombre d'heures de travail tous les mois. De ce fait, les forfait-heures sont un outil de conciliation de vie professionnelle et personnelle. Le salarié peut organiser son travail par rapport au nombre global des heures qu'il doit exercer sur la semaine ou sur le mois. Il peut ainsi organiser sa vie personnelle comme il entend, sans que son employeur lui demande tous les mois de faire des heures supplémentaires. Le salarié peut dans le cadre de son forfait en heures sur une base mensuelle faire varier le nombre d'heures de travail d'une semaine sur l'autre en fonction de sa charge de travail, tout en respectant le volume mensuel fixé. De cette manière, grâce à son autonomie et la flexibilité du dispositif, le salarié pourra augmenter sa productivité, étant davantage investi dans ses obligations contractuelles. Cependant, ces conventions sont très peu encadrées et ceci est « lié au fait qu'elles sont jugées comme étant moins dérangeuse » que d'autres conventions de forfait<sup>166</sup>. Force est de constater que le Code du travail, ne prévoit aucune sanction en cas d'irrégularité de la convention de

---

<sup>163</sup> Cass. soc., 30 mars 2022, n° 20-18.651.

<sup>164</sup> Circ. DGT n° 20, 13 nov. 2008, fiche 14.

<sup>165</sup> S. TOURNAUX, « Conditions et sanctions des conventions individuelles de forfait en heures », *Droit social*, 2022 p.436.

<sup>166</sup> S.TOURNAUX, Op cit.

forfait en heures. En cas d'irrégularités, seul le salarié peut se prévaloir de la nullité de la convention de forfait en heures<sup>167</sup> en saisissant le juge.

Le droit de la durée et du temps de travail permet à l'employeur de répondre aux besoins de fonctionnement de l'entreprise par des conventions de forfait-en heures hebdomadaires et mensuelles qui peuvent être conclues par tout salarié. Mais il existe encore des conventions de forfaits annuels en heures ou des conventions de forfait-jours, favorables à l'autonomie et à la liberté du salarié dans la gestion de son temps de travail, qui sont réservées uniquement aux salariés autonomes ainsi qu'aux cadres.

## **II. L'extension des conventions de forfaits annuel dans l'organisation de l'entreprise en faveur des salariés plus autonomes**

La forfaitisation du temps de travail sur une base annuelle en faveur de la catégorie des cadres ou des salariés autonomes attirera d'avantage les employeurs et les salariés, car elle présente des enjeux importants pour l'organisation du travail du fait de leur période de référence qui est plus longue. Ce mode d'organisation étant plus compatible avec les intérêts de chacune des parties, l'employeur l'adoptera notamment par la conclusion d'une convention individuelle de forfait annuelle en heures (A), mais qui perdra toutefois son intérêt face à la convention individuelle de forfait annuelle en jours qui sera encore plus flexible (B).

### **A. La conclusion d'une convention individuelle de forfait-heures sur l'année tendant vers la gestion de temps travail par le salarié en toute autonomie**

La loi du 19 janvier 2000, dite « loi Aubry II sur les 35 heures », avait instauré les conventions de forfait annuelles en heures. Mais c'est la loi du 8 août 2016 dite loi « El Khomri » qui a pensé à recodifier la réglementation de ces conventions. La loi a ajouté l'article L3121-64 du Code du travail qui précise la période de référence du forfait, qui peut être l'année civile ou toute autre période de douze mois consécutifs. Elle précise également les conditions de prise en compte pour la rémunération des salariés, des absences ainsi que des arrivées et départs en cours. Dès lors, la mise en œuvre

---

<sup>167</sup> Cass. soc., 30 mars 2022, n° 20-18.651.

des conventionnelles de forfait annuel en heures est subordonnée à la conclusion d'une convention collective ou d'une convention de branche prévu par L 3121-63 du Code du travail aux fins de prévoir la possibilité et les limites du recours aux conventions de forfait. Ainsi, le contrat de travail du salarié doit prévoir la disposition sur la convention de forfait ou à défaut doit être prévu par un avenant au contrat. Les ajouts de l'article L.3121-64 du Code du travail concernant les conventions de forfait annuelles en heures, s'imposent aux accords collectifs conclus postérieurement à l'entrée en vigueur de la loi Travail. Les accords collectifs conclus antérieurement à l'entrée en vigueur de la loi Travail et qui ne comportent pas ces ajouts continuent à s'appliquer et ne sont pas remis en cause.

La particularité des conventions individuelles de forfait en heures sur l'année est qu'elles s'appliquent aux cadres dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés et aux salariés qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps<sup>168</sup>. Les salariés autonomes doivent l'être dans l'organisation de leur emploi du temps et celle-ci doit être suffisante pour appliquer ce dispositif. Cela veut dire que le salarié autonome ou le cadre ne doivent pas être intégrés dans l'horaire collectif de travail. Ces dispositions sont d'ordre public et aucune convention ou accord collectif ne peut valablement prévoir la conclusion d'une telle convention de forfait annuel en heures avec des salariés n'appartenant pas à l'une ou l'autre des catégories mentionnées ci-dessus. Ainsi ne dispose d'aucune autonomie dans la gestion de son emploi du temps autorisant le recours à un forfait annuel en heures le salarié qui est tenu en permanence et de façon stricte à des consignes lui imposant d'être présent au minimum pendant les heures d'ouverture du magasin pour y accomplir les tâches de réception des marchandises qui lui étaient dévolues<sup>169</sup>. Certains salariés ne peuvent pas signer la convention de forfait heures sur l'année comme les salariés qui appartiennent au personnel roulant des entreprises de transport routier. Dès lors, la loi restreint le champ d'application de l'article L.3121-56 du Code du travail au profit des salariés autonomes et d'une seule catégorie, les cadres. Mais le champ d'application posé par le législateur peut être délimité, puisque c'est le législateur même qui autorise l'accord d'entreprise, ou à défaut l'accord de branche, pour « les catégories de salariés susceptibles de conclure une convention individuelle de forfait<sup>170</sup> ». Finalement « l'article L. 3121-56 figurant dans le paragraphe « Ordre public » et l'article L. 3121-64 n'autorisant pas expressément les partenaires sociaux à soumettre d'autres catégories de salariés au forfait annuel, les catégories de personnel éligibles ne peuvent être aménagées par accord qu'en faveur des salariés, c'est-à-dire en restreignant le champ personnel légal ».

Ces conventions font l'objet d'une rémunération pour une durée annuelle de travail qui intègre les heures de travail normales et un nombre prédéterminé d'heures supplémentaires sur l'année, prévu

---

<sup>168</sup> C. trav., art. L3121-56.

<sup>169</sup> Cass. soc., 27 juin 2012, n° 11-12.527.

<sup>170</sup> C. trav. art L.3121-64, op cit.

par l'article L. 3121-57 du Code du travail. L'efficacité de cet outil, c'est qu'il comporte un réel intérêt pour un salarié puisque signer une convention de forfait annuelle en heures consistera pour lui à donner son accord sur le nombre d'heures supplémentaires qui seront à réaliser sur l'année, et préciser le nombre exact d'heures supplémentaires que le salarié sera amené à faire sur l'année. Par exemple, précisant que le salarié devra accomplir 1700 heures par an, alors que la durée légale annuelle est fixée à 1607 heures<sup>171</sup>. De cette manière, le salarié sait exactement le montant de sa rémunération avec le montant des heures supplémentaires. Dès lors, l'employeur ne peut lui imposer de faire plus d'heures que ce qui est prévu par la convention, puisque la convention est formulée par écrit. La loi du 20 août 2008 est venue « légaliser » ce principe d'ordre public, mais la Cour de cassation confirmait déjà en 1992 que « convention de forfait ne se présume pas<sup>172</sup> », avant même l'intervention du législateur. Dans cet arrêt, l'employeur avait adressé une lettre au salarié, en confirmant l'accord intervenu entre eux, sur la base d'un salaire forfaitaire, et lui demandait de déterminer lui-même les heures supplémentaires en fonction de la surveillance de nuit nécessaire au chantier. La Cour d'appel avait considéré donc qu'il y avait eu une convention de salaire forfaitaire entre l'employeur et le salarié et le salarié ne pouvait pas réclamer le paiement d'heures supplémentaires qu'il déterminait librement. La Cour de cassation en a déduit autrement, en jugeant que « la rémunération forfaitaire ne pouvait pas se présumer<sup>173</sup> ». Si la convention ne remplit pas les conditions de validité, notamment parce qu'elle ne détermine pas le nombre d'heures supplémentaires incluses dans la rémunération forfaitaire, la « convention de forfait peut néanmoins être caractérisée, dès lors que le contrat de travail détaille les horaires de travail, que le salarié a eu connaissance de ces horaires et que la rémunération qu'il a perçue était au moins égale à la rémunération qu'il aurait dû percevoir augmentée des heures supplémentaire<sup>174</sup> ».

Il convient de souligner qu'avant la loi du 20 août 2008 les conventions de forfait en heures présentaient une réelle importance pour l'employeur « pour contourner la réduction du temps de travail, car elles évitaient que le salarié bénéficie de son repos compensateur<sup>175</sup> ». Depuis l'entrée en vigueur de la Loi du 20 août 2008, la contrepartie obligatoire en repos remplace le repos compensateur obligatoire et n'est plus obligatoire pour les heures supplémentaires accomplies au-delà du contingent annuel, conventionnel ou réglementaire, appelée également « heures choisies ». Toutefois, l'accord ayant mis en place les heures choisies peut prévoir une contrepartie obligatoire en repos, mais ce n'est pas obligatoire.

---

<sup>171</sup> C. trav., art. L3121-41.

<sup>172</sup> Cass. Soc., 10 novembre 1992, n° 89-44.983.

<sup>173</sup> *Ibidem*.

<sup>174</sup> Cass. soc., 13 juill. 2005, n° 03-47.603

<sup>175</sup> *op cit*.

Bien que la forfaitisation du temps de travail en heures soit intéressant pour l'employeur et le salarié, elle peut vite perdre son intérêt, face aux conventions de forfait en jours, qui permettent une plus grande flexibilité du temps de travail du salarié.

### **B. Le recours massif aux conventions de forfait-jours par les employeurs pour une flexibilité accrue du temps de travail grâce à l'autonomie des cadres juridiquement reconnus**

La convention de forfait, créée par la loi Aubry II du 19 janvier 2000, intègre dans le mode d'organisation d'entreprise le forfait-jour, permettant à l'employeur de calculer le temps de travail non pas en heures mais en jours, et non pas sur la semaine mais sur l'année. C'est un outil qui répond amplement au besoin de flexibilité de l'entreprise, puisque les limites habituelles du temps de travail disparaissent. Ni la durée légale de travail, ni les dispositions légales relatives aux heures supplémentaires et aux durées maximales de travail, quotidienne ou hebdomadaire, ne s'appliquent dans ce cas de figure. Toutefois, bien que ce dispositif présente un intérêt important pour l'employeur, il ne peut pas généraliser les forfaits-jours à l'ensemble de ses salariés. Ce mode d'aménagement du temps de travail est strictement encadré par la loi, mais également par le contrat de travail et obligatoirement par un accord collectif. Le Code du travail pose différentes conditions pour y recourir. Dès lors, la loi précise que les salariés qui sont susceptibles d'être soumis à ce régime sont d'abord les cadres qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés et les salariés 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 pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées<sup>176</sup>. L'application des forfaits-jours à des salariés non-cadres, a été étendue par loi du 2 août 2005<sup>177</sup>. Cette loi marque une extension des conventions de forfait-jours aux salariés sur le principe de l'égalité de traitement, même si le forfait-jour n'est pas applicable à tous les salariés, car le critère déterminant demeure l'autonomie du salarié dans l'organisation de son emploi du temps. Du surcroît, ces dispositions découlent du domaine de l'ordre public et aucun accord collectif ne peut ouvrir les forfaits en jours à d'autres salariés, moins autonomes. En revanche, un accord collectif peut limiter les catégories de salariés autorisées à recourir aux forfaits en jours. Les salariés éligibles sont donc ceux qui disposent d'une autonomie à la fois dans la fixation de leurs horaires de travail et dans le mode d'organisation de leur travail<sup>178</sup>. Bien que la loi régit strictement le régime des forfait-jours, elle subordonne leur mise en place à la conclusion d'un accord

---

<sup>176</sup> C. trav., art. L.3121-58.

<sup>177</sup> Loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises.

<sup>178</sup> Cass. Soc., 21 novembre 2012, n°11-10.829.

collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, à une convention ou un accord de branche<sup>179</sup>. Sa conclusion nécessite aussi l'accord du salarié qui doit être requis pour la signature de la convention individuelle de forfait-jour. L'exigence d'un écrit pour ce type de convention « procède avant tout du souci de veiller à ce que l'aménagement de la durée du travail recueille l'assentiment informé du salarié. [...] Il permet de s'assurer que le salarié a bien donné un consentement conscient et un minimum réfléchi à la proposition patronale de mise à l'égard des règles de protection légales<sup>180</sup> ». L'employeur et le salarié sont libres de forfaitiser la durée du travail du salarié à tout moment de la relation de travail. Elle peut intervenir dès la conclusion du contrat de travail qui suppose une clause spécifique relative à la durée du travail dans le contrat de travail, mais elle peut également être prévue après la conclusion du contrat de travail par le biais d'un avenant au contrat de travail. L'accord du salarié doit être requis car si elle survient au cours de l'exécution du contrat de travail, il s'agit nécessairement d'une modification du contrat de travail, dans la mesure où le forfait-jours est un aménagement de la durée du temps de travail et déroge également au droit commun de la rémunération.

L'enjeu du forfait-jour s'explique par la souplesse de son régime. Il s'adapte à l'organisation du travail de l'employeur, puisqu'il confirme le degré d'autonomie du salarié dans la gestion de son temps de travail, même en dehors des locaux de l'entreprise. De plus, les dispositions légales peuvent en outre être écartées par les accords ou conventions collectifs. Les salariés dotés d'une grande autonomie et de liberté dans la gestion de leur emploi du temps, peuvent ainsi s'organiser sans dépendre des contraintes liées à la détermination de l'horaire collectif par l'employeur. La Cour de cassation a précisé que le contrat de travail d'un salarié qui comporte une convention de forfait en jours exclut le cadre dirigeant<sup>181</sup>. Elle a ainsi précisé que l'autonomie ne veut dire soustraction totale aux horaires fixés par l'employeur<sup>182</sup>. L'employeur peut établir un planning avec des jours de présence obligatoires, mais le salarié est libre de déterminer ses horaires de travail et de présence. Du surcroît, l'objectif pour les entreprises consiste à donner des directives aux salariés autonomes et attendre que ces objectifs soient réalisés de façon autonome et effective. Pour un employeur, il est tout à fait pertinent d'adopter ce dispositif, puisque la convention de forfait en jours ne distingue plus, au sein d'une journée de travail, les temps de travail effectif des temps de pause. Il permet surtout de ne pas rémunérer les heures supplémentaires en contrepartie de jours de repos, puisqu'ils sont payés pour les missions et les objectifs qu'ils effectuent et non plus pour le tarif horaire. L'employeur laisse le salarié gérer son emploi du temps en toute autonomie, il lui fait bénéficier d'une organisation de travail flexible, sans contraintes particulières liées à l'horaire collectif ou les temps de pause. Ce mode d'organisation de travail fait bénéficier au collaborateur de plus de flexibilité pour organiser son temps de travail, lui permettant de concilier sa vie professionnelle et sa personnelle.

---

<sup>179</sup> C. trav., art. L.3121-63.

<sup>180</sup> P-Y. Verkindt, « Les conventions de forfait », *Droit social*, 2010, p.387.

<sup>181</sup> Cass. soc., 12 janv. 2022, n° 19-25.080.

<sup>182</sup> Cass. soc. 2 février 2022, n°20-15.744.

En tout état de cause, la loi du 20 août apportant des éclaircissements sur la mise en œuvre de ce dispositif, précise que c'est à l'accord prévoyant la convention individuelle de forfait-jours, de déterminer le nombre de jours annuel que le salarié doit accomplir, dans la limite de deux cent dix-huit jours.<sup>183</sup> A défaut d'accord sur ce point, la limite maximale est fixée par le législateur, qui est de deux cent trente-cinq jours<sup>184</sup>. La convention de forfait-jours doit indiquer précisément le nombre de jours travaillés. Il ne peut pas se contenter d'un simple renvoi à l'accord collectif<sup>185</sup>. En tout état de cause, la loi du 20 août 2008 est venue préciser que le salarié peut, dans le cadre d'un accord écrit avec son employeur, renoncer à une partie de ses jours de repos en contrepartie d'une majoration de salaire<sup>186</sup>. Cela signifie que le salarié renonce volontairement à ses jours de repos pour accomplir des journées de travail supplémentaires au-delà de 218 jours, voire moins si l'accord prévoyant la conclusion de la convention n'a pas prévu un nombre inférieur de travail sur l'année. Celle-ci doit être conclue par un avenant à la convention individuelle qui déterminera le taux de la majoration applicable à la rémunération supplémentaire, qui ne peut pas être inférieur à 10%. C'est un peu paradoxal car les salariés soumis à une convention individuelle bénéficient des dispositions légales relatives aux repos quotidien et hebdomadaire. La loi du 20 août 2008 ne remplit pas vraiment son objectif qui était d'inscrire dans le code du travail la protection des salariés. La disposition permettant au salarié de renoncer volontairement à ses jours de repos reste inchangée par la loi et donc implicitement confirmée. Ce mode d'organisation et les dispositions qui s'y appliquent peuvent progressivement mettre en péril la santé mentale et physique du salarié, mais également l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. La convention de forfait-jours simplifie davantage la gestion du temps de travail grâce à l'autonomie du salarié. Mais les longues journées de travail et l'intensité de la charge de travail, compte tenu du niveau de responsabilités confiées peuvent remettre en cause sa réelle efficacité. La Cour de cassation veille donc strictement au respect de la santé et la sécurité des salariés soumis au forfait-jours, et incite les entreprises à appliquer la réglementation en la matière. A défaut, elle n'hésite pas à annuler la convention individuelle en cas d'irrégularité.

Les outils d'aménagement du temps de travail mis en œuvre par le droit de la durée du travail ont pour objectif de rendre la durée du temps de travail du salarié plus adaptable à l'organisation de travail de l'entreprise. Si, certains outils sont utilisés et déployés dans l'organisation de travail de l'entreprise depuis des années et permettent d'aménager la durée et les horaires du travail des salariés pour rendre plus flexible la relation de travail, d'autres outils vont intégrer cette organisation, dont

---

<sup>183</sup> C. trav., art. L.3121-64.

<sup>184</sup> C. trav., art. L.3121-66.

<sup>185</sup> Cass, soc, 12 février 2015, n°13-17.516.

<sup>186</sup> C. trav., art. L.3121-59.

les enjeux seront davantage importants. La durée légale de travail se pliant davantage aux exigences de productivité des entreprises et aux aspirations des salariés, s'est rendu flexible à la fois dans l'enceinte de l'entreprise mais aussi en dehors des locaux de l'entreprise. Grâce à des formules souples d'aménagement du temps de travail les entreprises ont réussi à augmenter leur rentabilité. Mais, il convient de se demander quel est le prix d'une telle rentabilité. La flexibilité du temps de travail, devenu un outil managérial dans les entreprises, a renforcé la rentabilité de ces entreprises tout en favorisant le bien-être, la liberté du salarié, et la conciliation de sa vie professionnelle et personnelle. Ces différents outils répondent aux exigences de la qualité de vie au travail. Cette dernière est au centre des préoccupations des entreprises car son enjeu se confond avec celui des impératifs de performance économique des entreprises. Mais les effets de ces outils ne sont pas toujours positifs, car ils ont conduit également à des conséquences néfastes sur le salarié.

Nous remarquons donc le caractère ambivalent de ces outils managériaux dans la mesure où ils contribuent tant au bien-être qu'au mal-être du salarié. Par conséquent, ils seront efficaces et pourront présenter des avantages à la fois du point de vue de l'employeur et du point de vue du salarié, à condition d'être encadrés afin de rester avantageux pour les deux parties.

## **Partie 2 : La flexibilité du temps de travail : un outil managérial ambivalent**

Face à la recherche de flexibilité des entreprises et des salariés le droit du travail a permis d'adopter des outils d'aménagement du temps de travail répondant à cet objectif. L'employeur a souhaité les inscrire dans ses modes de managements pour adapter la durée du travail aux besoins de l'entreprise. La flexibilité du temps de travail est devenue donc un outil visant à renforcer la performance économique, financière et organisationnelle de l'entreprise, notamment par le télétravail, tout en répondant aux aspirations personnelles des salariés. Ceux-ci souhaitent plus de liberté et d'autonomie dans l'exécution de leurs missions et dans la gestion de leur temps de travail.

Or, l'expérience pratique de la flexibilité du temps de travail nous dévoile des effets inattendus voire dangereux pour le salarié. L'outil managérial qui visait au départ à développer la performance des entreprises et le bien-être des salariés va révéler des enjeux conséquents pour le salarié. Le télétravail, qui connaît un renouveau depuis quelques années, devient un outil flexible recherché par les salariés qui n'a pas tardé à révéler ses effets négatifs sur ces derniers. Ainsi, sa souplesse a été aussi

revendiqué par les entreprises pour leur organisation de travail. Mais au regard des risques qu'il peut engendrer sur la santé et le bien-être du salarié, sa mise en œuvre doit davantage être encadrée afin de prévenir ces risques. Les outils d'aménagement du temps de travail vont donc déboucher sur des résultats mitigés accentués surtout par le choix du télétravail (Chapitre 1). Les résultats attendus par l'employeur seront amplement remplis. Toutefois au regard des risques que ces résultats peuvent engendrer, l'employeur se doit d'être vigilant quant aux conséquences de son organisation de travail notamment par la mise en place des conventions de forfait – jours. De fait, le droit à la déconnexion peut être remise en cause, par les pouvoirs supplémentaires de l'employeur, renforcé par les salariés eux-mêmes soumis à ce dispositif de forfait-jours. En conséquence, vue les risques encourus par les salariés en forfait-jours, du fait d'une surcharge de travail, conduisant à des conséquences très néfastes sur leur santé et leur sécurité, ces conventions nécessiteraient toutefois un encadrement précis par différents acteurs pour garantir son efficacité par la protection accrue des salariés en forfait-jours (Chapitre 2). Parmi les différents acteurs, on trouve d'abord le juge qui va encadrer ce dispositif puis le législateur sous l'impulsion de la jurisprudence de la Chambre sociale de la Cour de cassation. Son objectif sera de prévoir une réglementation plus sécurisante. Enfin, l'employeur doit respecter et appliquer la réglementation en la matière afin d'éviter les conséquences néfastes de ce dispositif.

## **Chapitre 1. Les résultats mitigés des outils de flexibilisation du temps de travail accentués par le mode de fonctionnement du télétravail**

La mise en place de la flexibilité dans l'organisation intra-entreprise a eu pour but d'introduire de la souplesse dans le fonctionnement de l'entreprise par des aménagements du temps de travail des salariés. Au travers des stratégies organisationnelles supposant des mécanismes de régulation des temps de travail, l'employeur a souhaité combiner la performance de l'entreprise selon les nécessités et les contraintes du marché et les revendications des salariés pour maximiser la performance de l'entreprise. Toutefois, cet outil managérial, répartissant autrement le temps de travail des salariés pour les rendre plus efficaces et opérationnels va devenir un outil dangereux présentant différents risques sur la santé physique et mentale du salarié. Il est important de comprendre que les conséquences néfastes sur le salarié sont engendrées par la mise en place des outils managériaux, dont les modalités ne sont pas assez encadrées pour assurer la protection des salariés concernés par les outils d'aménagements du temps de travail. Ceux-ci ont provoqué des risques psychosociaux ou encore des risques

technos sociaux par le dispositif des du télétravail, mais également par le déploiement des conventions de forfait-jours. Du fait de leur flexibilité accrue, ces dispositifs sont déployés massivement, or sans un encadrement strict pour sécuriser leur mise en œuvre, ces dispositifs pourront continuellement altérer la santé physique et mentale des salariés. Ils vont conduire à des conséquences négatives sur la vie professionnelle et personnelle du salarié. A partir de là, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle sera d'autant plus compliquée par le salarié. (Section 1). Les conséquences négatives sur le salarié sont créées principalement par la pratique du télétravail, qui a été déployé soudainement et massivement depuis 2020. Il est devenu dès lors l'outil managérial le plus utilisé. Un encadrement sécurisant sera nécessaire pour aboutir à un mode d'organisation de télétravail effectif et sans danger (Section 2).

## **Section 1. Des conséquences négatives des aménagements du temps de travail sur la vie professionnelle et la vie personnelle du salarié**

Les outils d'aménagement du temps de travail vont permettre à l'employeur de réorganiser la vie professionnelle des salariés, tout en créant des conséquences dommageables pour le salarié. Sa vie personnelle et sa vie professionnelle seront de fait fortement impactées par les effets de ses aménagements du temps de travail. Le fonctionnement entre vie personnelle et vie professionnelle repose sur un équilibre entre ces deux aspects de la vie du salarié (I). En effet, les heures supplémentaires, le temps partiel, les horaires individualisés et d'autres outils préalablement déployés par l'employeur, peuvent donner lieu à différentes formes de dérives qui conduiront à des effets néfastes sur la santé physique et mentale du salarié. Qui pourra amener à une baisse d'efficacité et de productivité, au détriment de l'entreprise.

Les conséquences dommageables évoquées précédemment vont se répercuter sur la vie personnelle du salarié. La surcharge de travail, et les risques psychosociaux qu'elle engendre vont amener à une frontière ténue entre vie professionnelle et vie personnelle. Ainsi, la vie personnelle du salarié sera bouleversée et mise en péril (II). La surcharge de travail du salarié va amener à un déséquilibre entre le temps consacré à la vie professionnelle du salarié et au temps restant pour la vie personnelle du salarié. Or, cet équilibre est fondamental pour la bonne santé mentale et physique du salarié.

## **I. Les conséquences dommageables de la flexibilité du temps de travail sur les salariés**

Les outils d'aménagement du temps de travail utilisés pour la réorganisation du temps de travail dans l'entreprise, conduiront à la perturbation de la qualité de vie au travail du salarié dans l'entreprise (A), entraînant, de fait, des nouvelles difficultés dans l'organisation du travail de l'entreprise (B).

### **A. Un aménagement du temps de travail conduisant à une qualité de vie perturbée dans l'entreprise**

La réorganisation du temps de travail par les heures supplémentaires est un enjeu majeur pour la rentabilité de l'entreprise. L'employeur peut à tout moment ajuster le temps de travail du salarié au besoin de sa production. Nous avons souligné précédemment que la réalisation des heures supplémentaires peut être librement souhaitée par l'employeur car cela relève de son pouvoir de direction et le salarié ne peut pas refuser de les accomplir. Mais en pratique, la réalisation des heures supplémentaires peut avoir des effets ambivalents sur la qualité de vie du salarié. Toutefois, décidée unilatéralement par l'employeur ou éventuellement réclamé par le salarié, qui souhaiterait gagner plus, la réalisation des heures supplémentaires présente un intérêt incontournable pour le salarié du fait des avantages octroyés en contrepartie. En effet, leur accomplissement ouvre droit à deux types d'avantages, à savoir une majoration salariale et le cas échéant un repos compensatoire. L'intérêt pour le salarié est la rémunération supplémentaire qu'il va percevoir en échange. Mais dans la mesure où l'employeur est libre de supprimer ou de refuser leur accomplissement, la conséquence pécuniaire pour le salarié n'est pas évitable. Le salarié qui espérait gagner plus peut facilement être privé de cet avantage par la simple volonté de l'employeur. En effet, il est de jurisprudence constante que l'employeur peut unilatéralement supprimer des heures précédemment imposées s'il le souhaite<sup>187</sup> sans que cela soit considéré comme une modification du contrat de travail<sup>188</sup>. Un employeur qui décide inopinément de mettre fin aux heures supplémentaires d'un salarié habitué à en réaliser pourrait donc peser indirectement sur la rémunération de celui-ci<sup>189</sup>. Cette décision de l'employeur n'est pourtant pas remise en cause par les juges, bien qu'elle puisse indirectement porter atteinte au droit du salarié à une rémunération. Puisque le pouvoir unilatéral appartient à l'employeur, cette solution semblerait « logique car la réalisation d'heures supplémentaires relève de la sphère du pouvoir de direction de

---

<sup>187</sup> Soc, 10 mars 1998, *Bull. civ.* V, n°124

<sup>188</sup> Cass. soc., 2 novembre 2005, n° 03-47.679

<sup>189</sup> TOURNAUX. S., « Suppression des astreintes ou des heures supplémentaires : le principe d'égalité de rémunération s'efface », *La lettre juridique* n°503 du 25 octobre 2012.

l'employeur et non de la sphère contractuelle<sup>190</sup> ». Par conséquent, cela peut déstabiliser le salarié qui, s'il est amené à faire des heures supplémentaires, s'est habitué à ce rythme de travail.

Si l'on s'intéresse aux heures supplémentaires effectués en télétravail, depuis les périodes de confinement les salariés s'emparent du télétravail. La flexibilité du télétravail permet aux salariés de concilier leurs besoins et contraintes personnels avec leur vie professionnelle. Mais, la DARES souligne, qu'en début du 2021, sept télétravailleurs sur dix en ont une pratique régulière du télétravail, qui accroît l'autonomie, mais aboutit à des horaires décalés et des durées de travail allongées. Elle souligne qu'il existe des risques tels que les douleurs et les troubles du sommeil et les risques psychosociaux<sup>191</sup>. De plus, effectuer des heures supplémentaires à son domicile, sur le long terme, peut devenir rapidement perturbant, surtout si aucune modalité de décompte n'est mise en place par l'accord ou la charte sur le télétravail afin de décompter le temps supplémentaire travaillé. Très vite, cela peut engendrer des effets néfastes sur la santé et le bien-être du salarié. Mais, en tout état de cause, il est dans l'intérêt de l'employeur de prévoir un mode de décompte du temps de travail du télétravailleur, car la preuve de décompte sera partagée dans tous les cas étant à la charge de l'employeur et du salarié<sup>192</sup>.

S'agissant des paiements des heures supplémentaires, il est indéniable que le législateur donne la priorité à l'entreprise pour fixer par une convention ou un accord d'entreprise le taux de majoration de l'heure supplémentaire, en respectant un taux minimum de 10%<sup>193</sup>. A défaut d'accord, le législateur prévoit que la majoration est de 25% de la trente-sixième à la quarante-troisième heures accomplies et à 50% au-delà de la quarante-troisième heures accomplie<sup>194</sup>. Néanmoins, le paiement des heures supplémentaires par la majoration de la rémunération peut être remplacé en toute ou en partie par le repos compensateur équivalent<sup>195</sup>. Bien que la loi prévoit une contrepartie pécuniaire ou un repos compensateur, elle admet que ces avantages peuvent toujours être améliorés par la voie conventionnelle en faveur du salarié, sauf lorsque le recours aux heures supplémentaire devient systématique. Certes la réalisation des heures supplémentaires est un supplément de revenu pour le salarié qui est dû en échange de son travail, mais c'est aussi une charge de travail supplémentaire qui peut devenir une source de fatigue et déboucher sur des risques psychosociaux tel le burn-out ou l'épuisement professionnel. Ceux-ci peuvent perdurer, plaçant donc le salarié en arrêt de travail. En tout état de cause, la Cour de cassation est venue préciser que l'instauration d'heures supplémentaires de manière systématique est une modification du contrat de travail que le salarié est en droit de refuser<sup>196</sup>. L'employeur doit donc veiller à ne pas exiger d'en accomplir toutes les semaines ou encore à ne pas

---

<sup>190</sup> Op cit.

<sup>191</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/teletravail-durant-la-crise-quelles-pratiques-quel-impacts-sur-le-travail-et-sur-la-sante>.

<sup>192</sup> Cass. Soc. 21 octobre 2020, 19-15.453.

<sup>193</sup> C. trav. art. [L3121-33](#)

<sup>194</sup> C. trav. art. [L3121-36](#).

<sup>195</sup> C. trav., art. L3121-28.

<sup>196</sup> Cass. Soc., 21 septembre 2021, n°19-16.908.

dépasser le contingent annuel, d'autant plus s'il n'a pas obtenu l'accord du salarié au préalable, puisque celui-ci peut refuser d'en accomplir en cas de charge de travail excessive. Néanmoins, en pratique cela est plus compliqué car le salarié n'est pas amené à refuser puisqu'un refus systématique de sa part serait mal perçu par son employeur.

De la même manière, la liberté accordée au salarié dans la gestion de son temps de travail dans le cadre des horaires individualisés crée des temps de travail désynchronisés et surtout des charges de travail irrégulières. En réponse au besoin d'autonomie du salarié et de la conciliation de sa vie privée et professionnelle, l'employeur fixe des plages horaires fixes et des plages horaires variables que le salarié se doit de respecter. D'une part, c'est un signe de flexibilité dans l'entreprise car le salarié peut choisir ses horaires de travail, mais d'autre part, cela rendra la charge de travail excessive pour l'ensemble des collaborateurs. En effet, lorsque le salarié choisit son temps de travail, l'employeur ou les collègues peuvent avoir besoin de son aide pour remplir certains objectifs d'équipe, ou pour compter sur son expertise. Ce mode d'aménagement du temps de travail peut, de fait, désorganiser la collaboration entre les salariés et aggraver le climat social de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'enregistrer leur durée quotidienne et hebdomadaire de travail<sup>197</sup>, mettant en place des moyens digitaux pour décompter le temps de travail. En tout état de cause, l'individualisation des horaires de travail n'est pas un frein pour les salariés souhaitant travailler en télétravail.

La cohésion d'équipe, qui devient un des problèmes dans la vie de l'entreprise, peut également être remise en cause par l'utilisation massive du temps partiel dans l'entreprise. En effet, en pratique cette régulation de la durée du travail peut créer des effets négatifs sur l'ensemble de l'équipe et un manque de cohésion entre les salariés. De surcroît, l'aménagement du temps de travail, notamment par des temps partiels, peut être une source de conflit pour les collaborateurs. Un salarié à temps plein n'a pas la même quantité et charge de travail qu'un salarié à temps partiel. Ainsi, il y a un risque de tensions conflictuelles dues à l'organisation du travail, notamment entre les salariés et l'employeur mais aussi entre collègues de travail. Ces conflits peuvent contribuer à la dégradation de la santé mentale et physique du salarié. L'employeur doit veiller à la prévention de ces risques de conflits. Mais au-delà de son devoir de prévention, l'employeur doit également veiller à la bonne santé physique et mentale de ses salariés<sup>198</sup>. Le cas échéant, il doit prendre toutes les mesures nécessaires au maintien d'une ambiance et d'une organisation du travail saine et pérenne<sup>199</sup>.

Finalement, les aménagements de temps de travail vont impacter aussi bien positivement que négativement la vie professionnelle du salarié. Tout en permettant d'améliorer le bien-être du salarié,

---

<sup>197</sup> C. trav., art. D.3171-8.

<sup>198</sup> C. trav., art. L. 4121-1.

<sup>199</sup> Cass. soc., 8 juin 2017, n° 16-10.458 Cass. soc., 21 juin 2017, n° 15-24.272 Cass. soc., 22 juin 2017, n° 16-15.507.

le droit du travail a multiplié les formules souples d'aménagement du temps de travail en faveur de l'organisation de travail de l'entreprise. Il a permis ainsi une extension du travail en dehors des jours de travail hebdomadaires dont le travail dominical, qui pourrait avoir des incidences importantes sur la santé et la vie personnelle du salarié. Par ces effets néfastes sur le salarié, sa productivité sera de même remise en cause dans le cadre de la vie professionnelle. C'est pourquoi, il revient aux partenaires sociaux au niveau de l'entreprise de déterminer ce qui participe à une bonne qualité de vie au travail. La négociation obligatoire sur cette dernière est à cet égard emblématique de la place du droit négocié dans le champ de la santé au travail.<sup>200</sup>

Les effets négatifs de cet outil managérial sur la qualité de vie et du bien-être du salarié vont créer des nouvelles difficultés dans l'organisation de travail de l'entreprise, multipliant ou renforçant les contraintes qui pèsent notamment sur l'ensemble des salariés. Par conséquent, la vie professionnelle du salarié et celle des collègues sera mise en péril, et de ce fait la vie d'entreprise aussi.

### **B. Les nouvelles difficultés dans l'organisation de travail de l'entreprise causées par les aménagements du temps de travail des salariés**

La réorganisation de la durée et du temps de travail conduirait à une certaine désorganisation dans l'entreprise. La charge de travail des salariés va avoir un impact, non mesuré par l'employeur, sur leur santé et leur sécurité. La fatigue, les problèmes de concentration, la dégradation de la santé physique et mentale du salarié, peuvent conduire à des effets controversés. Si l'employeur pensait améliorer la productivité des salariés en aménageant leur temps de travail, en améliorant leur bien-être au travail et en leur accordant la liberté dans la gestion de leur temps de travail, il va en réalité agir par ces changements sur la dégradation de leurs conditions de travail. La productivité de chaque salarié qui devait conduire à augmenter les rendements de l'entreprise ne peut se réaliser si les salariés ne travaillent pas dans de bonnes conditions et sont surchargés. Les horaires individualisés peuvent conduire l'employeur à demander à l'ensemble des salariés de réaliser en très peu de temps plusieurs objectifs personnels ou d'équipes, ce qui peut conduire à un effet inverse non mesuré par l'employeur, à savoir une baisse de productivité. Ce risque est davantage présent pour les salariés en télétravail, où

---

<sup>200</sup> Sophie Garnier, op cit.,

l'employeur peut penser que les salariés peuvent facilement faire allonger leur durée de travail, n'ayant pas d'impératif horaire ou n'étant pas contraints de faire de longs trajets, pouvant économiser leur temps et les dépenses des trajets. Mais les effets néfastes de cet outil managérial sur le salarié, tels que la fatigue constante, le stress, liés à la surcharge de travail, pousseront le salarié à se mettre en arrêt de travail. Dès lors, cette organisation de travail du télétravail va engendrer des difficultés pour l'employeur notamment pour trouver des personnes compétentes pour temporairement remplacer le salarié en arrêt. Mais l'employeur peut difficilement trouver un salarié compétent, avec une expérience conséquente en proposant un contrat à durée déterminée. Les salariés privilégient un contrat à durée indéterminée puisqu'il est considéré comme la forme normale et générale de la relation de travail<sup>201</sup> et garantit une certaine stabilité de l'emploi. Si l'entreprise ne parvient pas à trouver des remplaçants, cela augmentera directement la charge de travail des autres salariés, rajoutant une pression supplémentaire sur eux et rendant leurs contraintes de travail difficiles à supporter. Le mal-être du salarié peut aussi le pousser à démissionner. La perte des collaborateurs expérimentés peut impacter la qualité de travail de l'équipe. Cette situation pousserait les salariés présents à faire un burn-out et à se mettre en arrêt de travail. Ceci est un cercle vicieux qui, s'il n'est pas encadré par l'employeur, peut entraîner des conséquences coûteuses pour l'entreprise et néfastes pour l'ensemble des salariés, et de ce fait préjudiciable au bon fonctionnement de l'entreprise. Face aux départs des salariés et la désorganisation du travail, l'employeur doit remplacer les salariés absents. Il peut donc décider d'embaucher des salariés à temps partiel, mais ceux-ci ne seront pas forcément des salariés qualifiés, ce qui peut mettre en péril sa productivité.

La situation peut être davantage complexe si les arrêts maladie se prolongent du fait de l'épuisement professionnel ou la dépression du salarié qui dégrade sa santé physique et mentale. Face à cette situation, l'employeur doit indemniser le salarié en arrêt maladie et doit chercher à le remplacer temporairement, ce qui demandera des coûts supplémentaires, mais également du temps pour trouver des remplaçants. Mais l'employeur ne peut pas décider de licencier ces salariés du fait des longues arrêts maladies, qui représentent un coût financier pour lui. L'article 6 de la convention n°158 de OIT annonce que « *l'absence temporaire du travail en raison d'une maladie ou d'un accident ne devra pas constituer une raison valable de licenciement* ». Le législateur prohibe par la loi du 12 juillet tout licenciement fondé sur l'état de santé du salarié, puisque sur la base du principe de non-discrimination<sup>202</sup> le licenciement motivé par la maladie tomberait sous le coup de la discrimination et serait donc frappé de nullité. Toutefois, la jurisprudence justifie le licenciement du salarié malade dans le cas où il y aurait une absence prolongée ou des absences répétées. De plus, l'employeur doit être en mesure de démontrer que l'absence prolongée du salarié ou les absences répétées perturbent le bon fonction-

---

<sup>201</sup> C. trav., art L.1221-2.

<sup>202</sup> C. trav., art L.1132-1.

nement d'entreprise et il y a une nécessité de procéder au remplacement définitif du salarié. La perturbation, c'est le fait pour l'employeur de ne plus pouvoir compter sur une participation régulière du salarié à l'emploi.

Le remplacement définitif du salarié ou des salariés en raison de la situation objective de l'entreprise peut se révéler nécessaire. Cependant, il sera compliqué de rechercher des personnes compétentes, surtout si le poste du salarié absent est un poste stratégique et exige une expérience accrue, car cela représente à nouveau un coût et du temps pour l'employeur. Force est de constater que quand bien même l'employeur trouve des remplaçants, il faut aussi les former ce qui demande du temps et représente un coût supplémentaire pour l'entreprise.

Ces effets d'aménagement du temps de travail vont bouleverser à la fois la vie professionnelle du salarié, impactant fortement la qualité de vie du salarié et sa productivité, mais également la vie de l'entreprise. De fait, ils vont perturber l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle du salarié.

## **II. La réorganisation du temps de travail conduisant à un bouleversement de la vie professionnelle impactant fortement la vie personnelle du salarié**

L'aménagement du temps de travail va bouleverser la vie professionnelle du salarié en impactant de fait sa vie personnelle. La vie professionnelle va empiéter sur le temps personnel du salarié, un empiètement (A) qui sera davantage facilité par l'extension du temps de travail à domicile du salarié, notamment par le biais des TIC, favorisant le télétravail, tendant à brouiller la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle du salarié (B).

### **A L'impact de l'aménagement du temps de travail sur la vie personnelle du salarié : des conséquences non mesurées par l'employeur**

L'assouplissement de la durée du travail encadrée dans l'organisation du travail peut conduire à la dégradation du bien-être du salarié au travail. Le temps partiel reste l'outil choisi par l'employeur

pour introduire davantage de flexibilité dans l'entreprise. Comme précisé précédemment, suite à un accord sur la sécurisation de l'emploi, la loi du 14 juillet 2013<sup>203</sup> a fixé la durée minimale pour un travail à temps partiel afin de garantir les droits des salariés. Mais pour offrir plus de souplesse aux entreprises, la loi a permis à l'employeur de dépasser cette durée légale de travail par des heures complémentaires. Ainsi ce dernier ne sera plus contraint de faire un avenant au contrat de travail pour demander au salarié de travailler plus que ce qu'il aurait prévu. Le contrat de travail à temps partiel étant un contrat écrit, il est nécessaire de mentionner la limite des réalisations des heures supplémentaires dans le contrat<sup>204</sup>.

Mais le législateur prévoit dans les dispositions supplétives du Code du travail qu'à défaut d'accord, l'employeur doit respecter un plafond qui ne peut pas être supérieur à un dixième de la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue dans le contrat de travail du salarié. Pour renforcer la compétitivité de l'économie et développer l'emploi, le législateur donne la priorité aux conventions ou accords collectifs qui peuvent porter ce plafond jusqu'au tiers de la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue dans le contrat du salarié<sup>205</sup>. Mais si le législateur offre une certaine souplesse à l'employeur, il précise néanmoins que les heures complémentaires ne peuvent avoir pour effet de porter la durée de travail d'un salarié à temps partiel au niveau de la durée légale du travail, ou si elle est inférieure, au niveau de la durée de travail fixée conventionnellement<sup>206</sup>.

La chambre sociale de la Cour de cassation est venue strictement appliquer l'article L.3123-9 du Code du travail, en précisant que la durée de travail du salarié au-delà de la durée légale emporte de plein droit la requalification du contrat de travail à temps partiel en contrat de travail à temps plein<sup>207</sup>. La Cour de cassation est assez stricte sur l'appréciation de la requalification du contrat à temps partiel. Il est possible de requalifier alors même que l'horaire mensuel du salarié à temps partiel reste inchangé. En l'espèce, le nombre d'heures complémentaires accomplies dans la semaine dépassait la durée légale du travail puisque le salarié avait effectué 36,75 heures de travail<sup>208</sup>. En effet cette jurisprudence tend à mettre en lumière le dépassement du pouvoir de l'employeur dans le cadre de la gestion du temps de travail du salarié et ses répercussions sur sa vie personnelle. Il est évident que le salarié choisit un contrat à temps partiel d'abord pour des raisons liées à sa vie personnelle, notamment pour avoir plus de temps libre à consacrer à sa famille, ses loisirs, ou encore ses études ou d'autres projets. Lorsque son employeur lui demande de faire des heures supplémentaires qui sont contractuelles, il ne peut pas les refuser. Cependant, en pratique il est parfois amené à faire plus d'heures et dépasser même la durée légale de travail comme l'arrêt ci-dessus le démontre. Face à la

---

<sup>203</sup> LOI n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

<sup>204</sup> C. trav., art. L.3123-14.

<sup>205</sup> C. trav., art. L.3123-18.

<sup>206</sup> C. trav., art. L.3123-9.

<sup>207</sup> Cass. soc., 31 mars 2016, 14-17.323.

<sup>208</sup> Cass. soc., 15 septembre 2021, n° 19-19.563, FS-B.

demande de l'employeur, le salarié peut être amené à faire systématiquement des heures complémentaires au détriment de son temps libre qu'il aurait voulu consacrer à sa vie personnelle. Donc finalement la vie professionnelle va prendre plus de temps en empiétant sur le temps libre du salarié. Bien entendu, le salarié peut accomplir les heures complémentaires au-delà des limites fixées par le contrat, sans que ce refus ne constitue une faute ou un motif de licenciement. Il en est de même, à l'intérieur de ces limites, lorsque le salarié est informé moins de trois jours avant la date à laquelle les heures complémentaires sont prévues<sup>209</sup>. Toutefois, en pratique, les salariés ne refusent pas toujours lorsque l'employeur demande d'en effectuer.

Par ailleurs, par l'aménagement du temps de travail, la flexibilité visée peut conduire à un temps de travail irrégulier dans l'entreprise. Si la modulation du temps de travail promet aux salariés de travailler à des rythmes de travail plus ou moins encadrés, notamment par l'existence d'un calendrier prévisionnel comportant des périodes de hautes et basses d'activités, en pratique le planning indicatif donné au préalable au salarié peut être amené à changer. Cela oblige le salarié à aller travailler, ce qui n'était pas prévu initialement par l'employeur, et dans un délai de prévenance extrêmement court. Si ce délai raisonnable est fixé à sept jours par la loi à défaut d'accord, l'accord collectif peut le rendre encore plus faible. Finalement, la modulation conduit le salarié à travailler à des rythmes désynchronisés. D'une part, cela peut perturber sa qualité de vie au travail qui doit savoir s'adapter à ce dispositif sans avoir réellement d'autre choix<sup>210</sup>. D'autre part l'annualisation du temps de travail peut obliger le salarié à rester à la disposition de l'employeur, même lorsqu'il ne travaille pas. Ce rythme de travail peut ainsi perturber la vie professionnelle du salarié et par la même occasion sa vie personnelle. Le salarié ne peut donc pas prévoir des projets à court ou à long terme en cas de nécessité de production.

Ainsi, la flexibilité du temps de travail est un outil organisationnel va indirectement remettre en cause le respect par l'employeur de la notion du temps de travail effectif et du temps de repos notamment dans le cadre du télétravail. Pour rappel, le contrat de travail suppose un lien de subordination entre l'employeur et le salarié. Ce dernier, lors de la signature du contrat, accepte de se placer sous l'autorité de son employeur durant son temps effectif de travail. Pendant le télétravail, le salarié est toujours placé sous l'autorité de l'employeur. Aujourd'hui, même si le télétravail est ouvert à tous les salariés, si leur poste est compatible avec cette organisation de travail, l'employeur peut refuser de leur accorder ce mode d'organisation de travail par manque de confiance. Puisque depuis le Covid-19 les salariés revendiquent davantage cette nouvelle façon de travailler, l'employeur peut se rendre flexible et leur accorder ce bénéfice. En revanche, face à ce manque de confiance à l'égard du salarié,

---

<sup>209</sup> C. trav., art. L.3123-20.

<sup>210</sup> FAVENNEC-HERY F., « Temps et lieu de vie personnelle, temps et lieux de vie professionnelle », *Droit social*, 2010, p.23.

il peut volontairement lui donner des tâches supplémentaires pour s'assurer qu'il travaille même en étant à son domicile. Cette surcharge de travail va l'obliger à travailler même pendant sa pause déjeuner, alors que le temps de pause est un temps personnel pendant lequel le salarié n'est pas censé travailler. Par conséquent, le temps de pause est un temps de la vie du salarié mais devient un temps de travail par la volonté de l'employeur. Le législateur met à la disposition de l'employeur des outils d'aménagement du temps de travail, mais en pratique il ne les utilise pas toujours correctement et peut abuser de son pouvoir de direction, aussi bien en télétravail que dans le cadre des conventions de forfait-jours. Peut-être le législateur aurait dû aussi penser aux effets controversés de cet aménagement du temps de travail qu'il mettait en place pour assouplir la rigidité du droit de la durée et du temps de travail.

Nous constatons donc que la vie professionnelle du salarié s'immisce de plus en plus dans la vie personnelle, empiétant sur le temps libre du salarié. Ce dernier verra sa vie professionnelle s'immiscer dans sa vie personnelle avec le développement des TIC dans les pratiques managériales. Elles inciteront les entreprises à adopter le télétravail dans leurs pratiques managériales, qui présentera des avantages importants pour les deux parties du contrat de travail. Toutefois, de son plein essor, ses effets viendront brouiller la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle du salarié.

## **B. La vie personnelle et la vie professionnelle du salarié : une frontière considérablement brouillée par l'impact des TIC**

Le temps de travail devient extensif en raison des nouveaux modes de management des entreprises et par l'introduction des NTIC. Leur introduction va changer les modes d'organisation de l'entreprise, en exportant le travail et l'activité au domicile des salariés, en s'infiltrant dans la vie personnelle du salarié. L'extension du télétravail dans l'organisation de travail de l'entreprise va obliger le salarié à être toujours à la disposition de l'employeur pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise. Ce mode d'organisation de travail va permettre de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle notamment par la flexibilité des horaires de travail. Ainsi, « à l'évidence source d'une formidable liberté de mouvement (intellectuel et physique), les NTIC permettent incontestablement au salarié subordonné de gagner en autonomie<sup>211</sup> ». Cependant, la mise à disposition du matériel par l'employeur au salarié est également « une solide invitation à la délocalisation géographique et temporelle d'un travail qui est devenu sans fin avec l'obligation de résultat<sup>212</sup> ». Grâce à l'utilisation d'un

---

<sup>211</sup> RAY, J-E., « De la sub/ordination à la sub/organisation », *Droit social*, 2002, p.5

<sup>212</sup> Jean-Emmanuel Ray, op cit.,

téléphone portable, d'un ordinateur, des logiciels informatiques ou des applications de communication, mais aussi internet, le salarié pourra travailler dans l'entreprise, pouvant remettre le travail à tout moment soit à son domicile, mais aussi dans les transports en commun. Ainsi, par l'introduction du télétravail dans les modes de management des entreprises, le but pour l'employeur est que le salarié parvienne à remplir ses objectifs et soit ainsi productif en augmentant la rentabilité des entreprises.

Il est vrai qu'avec les TIC « 'quand on veut, on peut' ('travailler 7 j/7, 24 h/24', comme le proclamait une publicité d'un grand de l'informatique avant son absorption). Mais entre le lien de subordination et les obligations de résultat, 'quand on peut, on doit' : et le travail envahit alors toute le reste de la vie grâce à cette possibilité nouvelle de délocalisation géographique et temporelle<sup>213</sup> ». Lorsque le salarié effectue sa prestation de travail à domicile, il exporte la vie de l'entreprise à son domicile. Le télétravailleur, grâce aux TIC, peut être connecté mais également être « joint en tout lieu et n'importe quelle heure du jour et de la nuit <sup>214</sup> ». Or, cette situation est dangereuse pour le salarié qui doit être constamment à la disposition de l'employeur en temps voulu. Cela impacterait la santé du salarié, son bien-être, en créant une porosité entre la sphère personnelle et la sphère privée. Le danger est d'autant plus flagrant lorsque le télétravail est organisé de manière inopinée, sans cadre précis. C'est pourquoi il est à la charge de l'employeur de négocier un cadre sécurisant pour la mise en œuvre de cette forme d'organisation de travail afin d'assurer son effectivité.

L'existence des TIC peut rendre le salarié à la disposition de l'employeur en dépit même de son état de santé. Autrefois, lorsque la pratique du télétravail n'était pas encore entrée dans les modes de management des entreprises, le salarié malade pouvait se mettre en arrêt de travail pour se reposer, se rétablir, et pour ne pas présenter un risque de contamination pour son équipe. Pour ces différentes raisons l'employeur ne pouvait pas exiger du salarié de venir travailler. Bien au contraire, prenant en considération son état de santé, l'employeur pouvait même indemniser le salarié pour la perte de salaire correspondant au temps d'un arrêt de travail. Mais en télétravail, lorsque le risque de contamination est réduit, la santé physique et mentale du salarié n'est plus vraiment protégée, notamment lorsque le salarié est positif à la maladie du coronavirus. Le 6 janvier 2022, la direction générale de la santé a expliqué à Ouest-France que « lorsque le télétravail est possible, la personne isolée peut télétravailler en étant positif au Covid asymptomatique ou paucisymptomatique<sup>215</sup> ». En revanche, « une personne asymptomatique ou paucisymptomatique testée positive au Covid qui ne peut pas télétravailler a bien le droit à un arrêt de travail ». Ces affirmations confirment une fois de plus que le télétravail peut faire introduire le travail au domicile du salarié, en dépit même de son état de santé, en l'obligeant à travailler malgré sa volonté d'introduire le travail à son domicile. Mais, puisqu'aujourd'hui les TIC existent, le travail peut s'immiscer dans la vie personnelle du salarié, ne lui laissant

---

<sup>213</sup> Op cit.

<sup>214</sup> RAY, J-E., « Temps professionnel et Temps personnels », *Droit social*, 2004, p.58.

<sup>215</sup> <https://www.ouest-france.fr/sante/virus/coronavirus/teletravail-peut-on-travailler-durant-sa-periode-d-isolement-b365288e-6d4d-11ec-bcfe-9098f705e3cb>.

plus de choix. Le temps de travail s'introduit au domicile du salarié sans même que le salarié ne le veuille. Devons-nous ainsi remettre en cause le caractère volontaire du télétravail réaffirmé par le législateur ? Dans certaines entreprises le télétravail fait partie des conditions d'embauche. Le salarié donne son accord lors de la signature du contrat de travail. En revanche, lorsqu'elle n'est pas obligatoire dans l'organisation de travail de l'entreprise, selon un arrêt fondateur *Zürich Assurances* : « Le salarié n'est tenu ni d'accepter de travailler à son domicile, ni d'y installer ses dossiers et ses instruments de travail<sup>216</sup> ». Cette précision portait sur les articles L. 1121-1 du code du travail et 9 du code civil. Peut-on considérer que ces nouvelles mesures conçues dans le cadre de cette maladie sont une dérogation au principe du double volontariat, non pas en faveur du salarié mais plutôt en faveur de l'employeur ? Cette immixtion du travail dans la vie du salarié est justifiée par la loi, qui est venue préciser qu'en cas de circonstances exceptionnelles notamment en cas d'épidémie, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés<sup>217</sup>. Il semblerait que la volonté du salarié et la protection de la vie privée ne soient pas la première préoccupation de législateur dans ces circonstances. Bien qu'aujourd'hui le télétravail ne soit plus obligatoire pour les entreprises, un salarié infecté par le Covid-19 doit quand même s'isoler et télétravailler parce qu'il aura à sa disposition l'équipement nécessaire pour exercer son activité. Le salarié sera donc contraint à télétravailler, malgré son état de santé. Ainsi, trouver l'équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle ne sera donc pas chose facile, car en dépit de sa volonté le travail va se greffer dans sa vie personnelle.

En effet, pour rebondir sur la mise en place de ces nouvelles mesures, aujourd'hui, « les professionnels de santé ne doivent pas prescrire d'arrêt de travail dans le cadre d'un premier arrêt de travail pour Covid-19<sup>218</sup> ». Pour obtenir un arrêt de travail le salarié doit déclarer qu'il est positif au Covid-19 directement en ligne sur le site [declar.ameli.fr](http://declar.ameli.fr). Néanmoins si le secteur dans lequel travaille le salarié est éligible au télétravail et lui permet de travailler à son domicile, ce dernier n'aura plus besoin d'un arrêt de maladie. Ces mesures particulières ont été prolongées jusqu'au 31 décembre 2022, mais elles ne semblent pas être assez protectrices, le législateur devait donc intervenir pour renforcer la protection envers les salariés vulnérables positifs au Covid-19. Si, dans l'entreprise, c'est la réglementation de droit commun en matière de la prévention de santé et sécurité qui s'applique, alors elle doit s'appliquer aussi en dehors des locaux de l'entreprise, quelque que soit l'endroit où le salarié exerce son activité.

---

<sup>216</sup> V., J.-E. Ray, « La légitime censure des télé-travaux forcés », *Droit social*, 2001, p1039.

<sup>217</sup> C. trav., art. L1222-11.

<sup>218</sup> <https://www.ameli.fr/medecin/actualites/covid-19-le-medecin-ne-doit-pas-prescrire-d-arret-de-travail-initial-pour-covid19#:~:text=Les%20professionnels%20de%20sant%C3%A9%20ne,m%C3%A9dicale%20du%20patient%20le%20n%C3%A9cessite.>

Malgré les dérives des modes d'organisation du temps de travail de l'employeur et ses conséquences sur le salarié, le législateur tente communément de protéger le salarié contre toute atteinte à la santé ou la vie personnelle du salarié. A l'instar du télétravail, le législateur a voulu introduire une nouvelle forme d'aménagement du temps de travail, à la fois face au besoin de flexibilité de l'entreprise, mais aussi des salariés. Force est de constater que la mise en place de cette organisation du temps de travail aura des effets ambivalents pour le salarié. Tout en permettant à l'employeur d'allier les objectifs de l'entreprise avec les aspirations personnelles de ses salariés en termes de bien-être et de conciliation vie privée et vie professionnelle, elle mènera au mal-être du salarié, conduisant à l'atténuation de la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle. Par le déploiement du télétravail, la vie professionnelle sera difficilement distinguable aujourd'hui de la vie personnelle. Au regard des risques et des problématiques engendrées, il y a une nécessité d'encadrer cet outil managérial, afin de rendre la flexibilité des outils managériaux effective.

Puisque le législateur donne plus de place à la négociation collective pour encadrer le télétravail, notamment par le biais de l'ANI qui va clarifier le cadre juridique applicable au télétravail. Il est à la charge de l'employeur d'encadrer la mise en œuvre du télétravail, dans le respect du principe de protection de la sécurité et de la santé du travailleur et dans le respect de sa vie privée, pour le rendre sécurisé, équilibré et attractif. L'employeur doit suivre à la lettre les dispositions légales, réglementaires et conventionnelles pour y parvenir. Il doit donc collaborer avec les partenaires sociaux pour sécuriser ce mode d'organisation de travail.

## **Section 2. L'effectivité notable de la réorganisation du temps de travail grâce à la volonté de l'employeur**

Les effets provoqués par le déploiement du télétravail dans l'organisation de travail de l'entreprise ont eu des incidences importantes sur le bien-être du salarié et sa productivité. Toutefois, l'utilisation effective de cet outil de flexibilisation qui s'est imposée soudainement dans les pratiques managériales, depuis la crise sanitaire du Covid-19, dépendra largement de la manière dont elle sera mise en œuvre. Si sa mise en œuvre est équilibrée et réussie, elle pourra limiter les effets néfastes sur le salarié et lui garantir une organisation de travail saine et sécurisante. Afin de garantir une organisation de travail effective, l'employeur doit l'encadrer en appliquant les dispositions légales et conventionnelles pour garantir une meilleure organisation du télétravail (I), et surtout sécurisante dans l'intérêt de l'entreprise et du salarié (II).

## **I. Les lignes directrices du cadre conventionnel et du cadre légal utilisées par l'employeur pour une meilleure organisation du télétravail**

Aujourd'hui, le législateur régit la mise en œuvre du télétravail. Mais ce mode d'organisation de travail est également encadré par les ANI<sup>219</sup>, qui viennent rappeler les dispositions en vigueur pour organiser un télétravail réussi et la démarche de l'employeur dans ce mode d'organisation. Ainsi, l'accès au télétravail s'apparente donc au respect des dispositions légales, mais aussi conventionnelles, pour équilibrer les intérêts en présence par la mise en œuvre du télétravail (A) et pour garantir un télétravail conforme aux besoins et attentes des télétravailleurs (B).

### **A. Des dispositions d'organisation par la législation et la voie conventionnelle à la disposition de l'employeur afin d'équilibrer les intérêts en présence**

Plusieurs réformes ont modifié le cadre applicable au télétravail en vue d'en favoriser l'accès aux salariés et pour permettre à l'employeur d'utiliser ce mode d'organisation de travail de manière efficace et sécurisée. Parmi ces évolutions, l'Ordonnance du 22 septembre 2019 est venue apporter davantage de flexibilité aux entreprises et aux salariés, en sécurisant le cadre juridique du télétravail. Elle a instauré un droit au télétravail pour les salariés désirant travailler dans ce mode d'organisation de travail. Aujourd'hui, l'employeur n'a plus de motif valable pour ne pas vouloir organiser de façon effective le télétravail, à condition que les postes des salariés soient éligibles au télétravail. Au contraire, souhaitant renforcer l'engagement collaborateur, notamment pour augmenter la productivité des salariés, le cadre juridique sécurisant du télétravail peut l'inciter à recourir à ce mode d'organisation de travail. Ce cadre est aujourd'hui assez large, constitué des dispositions légales<sup>220</sup>, qui ont intégré la réglementation sur le télétravail de l'ANI du 19 juillet 2005 pour permettre à l'employeur d'organiser de façon efficiente le télétravail<sup>221</sup>. Ainsi, le cadre juridique du télétravail est également régi par les dispositions de l'ANI du 26 novembre 2020, qui s'est inspiré du diagnostic paritaire relatif au télétravail du 22 septembre 2020<sup>222</sup>, pour clarifier son déploiement, prenant en compte les attentes et les intérêts des entreprises, mais aussi des salariés. L'encadrement du télétravail par l'employeur doit être conforme à ces dispositions. En effet, depuis le 22 décembre 2017, il a été admis que les stipulations de l'ANI peuvent être écartées par un accord d'entreprise ou d'établissement même si les clauses sont moins favorables aux salariés<sup>223</sup>. Cependant même si les stipulations des conventions ou

---

<sup>219</sup> Accord national interprofessionnel.

<sup>220</sup> C. trav. art. L.1222-9 au L.1222-11.

<sup>221</sup> ANI du 19 juillet 2005 relatif au Télétravail.

<sup>222</sup> Diagnostic paritaire relatif au télétravail du 22 septembre 2020.

<sup>223</sup> C. trav., art. L.2253-3.

accords d'entreprise sont prioritairement applicables, dans certains domaines la convention de branche prévaut sur l'accord d'entreprise. Dans ce cas de figure, la convention de branche doit expressément interdire les clauses dérogatoires à l'accord d'entreprise

L'employeur peut donc, comme nous l'avons rappelé précédemment, écarter la réglementation de l'ANI par la conclusion d'un accord d'entreprise sur le télétravail ou par une charte unilatérale. Aujourd'hui, les dispositions prévues par l'ANI du 19 juillet 2005 continuent à s'appliquer, car l'ANI du 26 novembre 2020<sup>224</sup> ne les écarte pas, mais il vient seulement rappeler leur existence et en compléter certaines. L'ANI du 26 novembre 2020 a été étendu par un arrêté du 2 avril 2021, publié au Journal officiel du 13 avril 2021<sup>225</sup>. Par conséquent, ses stipulations sont rendues obligatoires pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans son champ d'application. Il s'appliquera dans toutes les entreprises qui appartiennent aux secteurs professionnels représentés par les organisations patronales signataires, à savoir le Medef, la CPME et l'U2P. Il ressort donc que la généralisation du télétravail a poussé le législateur, mais également les partenaires sociaux d'encadrer davantage cette forme d'organisation de travail. L'ensemble ces normes peuvent donner lieu à une certaine incertitude.

En tout état de cause, l'employeur est tenu d'appliquer les dispositions législatives en la matière, pour organiser de façon efficace le télétravail.

Comme précédemment rappelé, le télétravail peut être mis en place par un accord collectif, par une charte, ou par tout autre moyen. La formule par tout moyen, peut faire l'objet d'une interrogation : par quels moyens exactement ? Bien que la signature d'un accord ou la rédaction d'une charte ne soit pas une obligation, ils sont pourtant recommandés, car en posant un cadre collectif ils permettent de sécuriser davantage la relation de travail en cas de télétravail régulier. En effet, « si l'accord comme la charte ne dispense pas l'employeur d'obtenir l'acceptation du salarié ; ils présentent en revanche l'avantage de s'entendre précisément sur les modalités d'exercice du télétravail et de prévenir un contentieux<sup>226</sup> ». En tout état de cause, le législateur a souhaité donner plusieurs moyens pour parvenir à organiser le télétravail de manière réussie.

L'employeur qui décide de recourir au télétravail doit prendre en compte les différentes situations et postes présents dans l'entreprise en respectant le principe d'égalité de traitement. Pour qu'il soit réellement efficace, sa mise en place sera conditionnée à concilier les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise. L'ANI du 26 novembre 2020 rappelle d'ailleurs que la mise en œuvre du télétravail doit être compatible avec les objectifs de performance économique et sociale de l'entreprise. Si le salarié souhaite recourir au télétravail librement, c'est d'abord pour concilier sa vie professionnelle

---

<sup>224</sup> ANI du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail.

<sup>225</sup> Arrêté du 2 avril 2021 portant extension de l'accord national interprofessionnel pour une mise en œuvre réussie du télétravail.

<sup>226</sup> Sandrine MAILLARD-PINON, op cit., p.16.

et sa vie personnelle. L'employeur, quant à lui, pense que répondre à ce besoin de conciliation peut augmenter le bien-être du salarié de même que sa productivité. L'ANI du 2005 et ensuite de 2020 affirment communément le double volontariat pour ce mode d'organisation de travail : « *le télétravail travail revêt un caractère volontaire pour le salarié et l'employeur* ». Le caractère volontaire réaffirmé par le législateur signifie que le salarié doit donner son consentement à ce mode d'organisation de travail. Cela signifie aussi qu'il peut exprimer son désir d'opter pour ce mode d'organisation de travail. Mais l'employeur aussi doit donner son accord. Le double volontariat exprimé par les parties découlera de leurs intérêts professionnels et personnels respectifs.

Pour organiser le télétravail, l'employeur doit penser à déterminer qui sont les salariés éligibles au télétravail. Aujourd'hui, le Code du travail ne pose aucune condition sur les critères à remplir pour être éligible, c'est à l'accord collectif ou à la charte de les déterminer, s'ils existent. Un employeur ne peut pas refuser à un salarié de bénéficier de cette organisation de travail lorsque le poste est télétravaillable sans motiver sa décision par des éléments objectifs. S'il refuse de motiver sa décision, les salariés peuvent se sentir lésés et peuvent remettre en cause le principe d'égalité de traitement dans les conditions de travail. Le législateur ne précise pas les motifs du refus, mais l'employeur doit nécessairement prévoir des critères qui reposent sur des éléments objectifs, comme la nécessité de certaines aptitudes individuelles et des qualités professionnelles telles que la gestion du temps de travail et une bonne maîtrise des applications informatiques indispensables à son activité. Mais il peut exiger en outre « une autonomie suffisante dans le poste occupé<sup>227</sup> » mais aussi des critères d'ancienneté minimale ou basé sur le type de contrat. Le salarié désirant opter pour le télétravail peut décider de l'exercer soit à son domicile, soit dans un tiers-lieu, qui peut être un espace coworking. L'employeur et le salarié, compte tenu de leurs besoins et contraintes respectives, peuvent choisir de recourir au télétravail de façon régulière ou occasionnelle. Avant la loi du 22 septembre 2017, le télétravail occasionnel ou « 'télétravail noir', appelé par certains 'gris' ou 'sauvage', ne faisait l'objet d'aucune formalisation contractuelle écrite<sup>228</sup> ». L'ANI du 19 juillet 2005 encadrait seulement le télétravail régulier. C'est depuis la loi du 22 septembre 2017, que le télétravail occasionnel sera reconnu et légalisé dans le Code du travail. L'ANI du 26 novembre 2020 va rappeler la flexibilité de ce mode d'organisation pour les parties, pouvant l'adapter au fonctionnement de l'entreprise et aux aspirations des salariés en termes d'autonomie, de responsabilités et de productivité.

La loi et l'ANI du 26 novembre 2020 sont venus encadrer la pratique du télétravail pour faciliter leur entrée dans les pratiques managériales des entreprises. Les ANI conduisent les entreprises vers des bonnes pratiques, proposant des préconisations ou des lignes directrices. Ces préconisations, sont à la fois utiles et nécessaires pour rendre effectif le télétravail et protéger les intérêts de chacun.

---

<sup>227</sup> Charte relative au Télétravail, Airflux, 22 juin 2022.

<sup>228</sup> Verkindt P-Y. « *Loi sur le télétravail : une avancée ?* », *Revue de Droit du travail*. 2013, p9.

Mais il faut encore qu'elles s'appliquent réellement par les entreprises et que ces dernières s'engagent à respecter les conditions posées par les accords d'entreprise, ou à défaut par la charte ou par l'accord individuel conclu avec le salarié relatif au télétravail.

À la suite de l'extension de l'ANI du 26 novembre 2020 sur le télétravail, ses dispositions deviennent obligatoires pour toutes les entreprises et tous les salariés relevant de son champ d'application. « Sans nouvelles contraintes à l'égard des entreprises, il comporte de nombreuses recommandations, et conseils utiles dont ces dernières pourront se servir pour mettre en place de manière équilibrée le télétravail<sup>229</sup> ». Ainsi, l'encadrement du télétravail d'une part reste indispensable pour l'employeur, mais c'est aussi un bon moyen pour contrôler l'efficacité réelle du télétravail pour prévenir les éventuels risques sur le salarié et répondre notamment à d'autres besoins et attentes des salariés en télétravail.

### **B. La mobilisation des dispositions légales et conventionnelles par l'employeur pour un télétravail conforme aux divers intérêts**

Le télétravail par l'utilisation des TIC peut s'exercer en dehors des locaux de l'entreprise. Mais peu importe l'endroit où le salarié exercerait le télétravail, l'employeur est tenu de rester vigilant pour prévenir les risques liés aux effets du télétravail. Comme évoqué précédemment, un télétravail pas assez encadré ou sécurisé peut devenir un outil dangereux, impactant fortement la santé et le bien-être du salarié. Pour un employeur qui souhaite répondre aux besoins d'autonomie et de confiance du salarié, il ne suffit pas de lui accorder la possibilité de bénéficier de ce mode d'organisation du travail, mais il convient également de prévenir les risques et les effets afférents à la mise en œuvre du télétravail. Afin de sécuriser le télétravail, l'employeur peut prévoir une période d'adaptation qui fait écho à la période d'essai, pour permettre au salarié et à lui-même de s'assurer que cette forme d'organisation de travail leur convient et est compatible avec leurs intérêts. L'ordonnance du 22 septembre 2017 a supprimé cette obligation sur la période d'adaptation. C'est pourquoi, l'ANI du 26 novembre 2020, est venue remplacer les articles 2 et 3 de l'ANI de 2005, pour insérer cinq nouveaux articles dont un sur la période d'adaptation en précisant que les parties peuvent mettre fin à cette forme d'organisation de travail, en respectant un « *délai de prévenance préalablement défini soit par l'accord collectif, soit par la charte, soit de gré à gré entre l'employeur et le salarié* »<sup>230</sup>. De fait, on laisse au salarié la possibilité de prendre position librement, qui pourra reprendre son poste de travail dans les locaux de l'entreprise en cas de fin du télétravail.

---

<sup>229</sup> <https://www.fnpt.fr/infodoc/travail-protection-sociale/rerelations-individuelles-de-travail/embauche/laccord-national>.

<sup>230</sup> ANI du 26 novembre 2020 art. 2.3.4.

L'ANI du 26 novembre 2020 répond de plus en plus aux problématiques rencontrées par les salariés en télétravail. En effet, bien que l'Ordonnance du 22 septembre 2017 ait supprimé la possibilité de réversibilité du télétravail, elle est aujourd'hui prévue par l'ANI du 26 novembre 2020, qui précise que le télétravail régulier peut être réversible. Lorsqu'il ne fait pas partie des conditions d'embauche, les parties peuvent décider d'un commun accord de mettre fin au télétravail et d'organiser le retour du salarié dans les locaux de l'entreprise. C'est à l'accord collectif ou l'accord individuel de prévoir les modalités par une clause de réversibilité. En revanche, lorsqu'il fait partie des conditions d'embauche, le salarié « *peut ultérieurement postuler à tout emploi vacant, s'exerçant dans les locaux de l'entreprise et correspondant à sa qualification* »<sup>231</sup>, en bénéficiant d'une priorité d'accès à ce poste, souligne l'ANI du 26 novembre 2020. L'article L.1222-10 du Code du travail confirme cette idée, mais comprend donc que dans les deux cas, la réversibilité n'est pas automatique et immédiate, puisque l'accord collectif ou l'accord individuel doivent prévoir un délai de prévenance.

Télétravail régulier ou occasionnel, l'employeur doit dans tous les cas prévoir ses modalités de mise en place. Lorsqu'il souhaite généraliser le temps de travail du salarié uniquement en télétravail, dès l'embauche du salarié ou au cours d'exécution du contrat de travail, il doit obtenir l'accord du salarié par tout moyen. Il est recommandé de privilégier un accord écrit entre les parties. Faire un avenant au contrat n'est pas obligatoire, mais juridiquement c'est le moyen le plus sûr. L'accord du salarié signifie que l'employeur ne peut pas modifier unilatéralement les termes de l'accord. La chambre sociale de la Cour de cassation est venue affirmer que si les parties ont convenu d'un télétravail régulier, l'employeur ne peut imposer au salarié de se rendre désormais deux jours par semaine au siège de la société situé à plus de 200 km pour exécuter son travail, car cela constituerait une modification du contrat de travail, qui nécessiterait l'accord express du salarié<sup>232</sup>. Par ailleurs, dernièrement, la Cour d'appel d'Orléans a également condamné une entreprise à verser 30.000 euros de dommages et intérêts à une salariée pour avoir décidé unilatéralement de mettre fin au télétravail, en lui imposant d'être présent au siège deux jours par semaine, alors que cela n'était pas formalisé dans le contrat de travail<sup>233</sup>. La Cour a précisé que « cette modification du lieu d'exécution de la prestation de travail était de nature à bouleverser non seulement l'organisation professionnelle du salarié mais également ses conditions de vie personnelle puisqu'elle le contraignait à dormir à l'hôtel deux nuits par semaine et à voyager le dimanche. Cette modification du contrat de travail ne pouvait être unilatéralement décidée par l'employeur ». Cette décision invite l'employeur d'une part à formaliser l'organisation du télétravail, et surtout à prévoir une clause de révocation en cas d'une éventuelle révocation de sa propre initiative.

---

<sup>231</sup> ANI du 26 novembre 2020, art. 2.3.5.

<sup>232</sup> Cass. soc., 13 avr. 2005, n° 02-47.621, n° 881 FS - P + B.

<sup>233</sup> CA Orléans, 7 décembre 2021, n° 19/01258.

En cas de télétravail occasionnel, l'employeur doit fixer un nombre de jours obligatoires de travail en présentiel et un nombre de jours de travail en télétravail. Le télétravail étant un instrument de flexibilité, les jours occasionnels en télétravail peuvent varier prévus en semaine ou en mois. Il est important de garder à l'esprit que ce mode d'organisation de travail doit être équilibré afin de conserver la cohésion de l'équipe. Jean-Emmanuel Ray dit que « si le télétravail doit se développer à trois ou quatre jours par semaine, il serait d'ailleurs souhaitable, à l'instar du collège cadres, d'élire des délégués *ad hoc* : car il n'est pas certain que l'ouvrier sur chaîne ou le chef de rayon saisissent bien les immenses spécificités de cette organisation hybride et donc si particulière<sup>234</sup> ». A cette occasion l'ANI de 26 novembre 2020 est venue préciser l'adaptation des pratiques managériales, car « Le manager, accompagné par sa hiérarchie, a un rôle clé dans la mise en œuvre opérationnelle du télétravail, notamment parce qu'il assure ou participe à la fixation des objectifs du salarié ». L'ANI recommande aux entreprises, en outre, de former les managers de proximités pour qu'ils soient « dès leur prise de poste, formés aux modalités du management à distance et à la prise en compte des particularités de l'hybridation de l'organisation du travail : articulation et concomitance entre télétravail et travail sur site ». Les employeurs suivant ces bonnes pratiques et recommandations peuvent assurer un télétravail efficient, prévenir les risques psychosociaux, tel que le stress, la fatigue liée à la surcharge de travail, ou le burn-out. Le manager a donc un rôle prédominant dans ce mode d'organisation de travail. Il est également « un des garants du maintien du lien social entre le salarié en télétravail et l'entreprise ». L'art. 5.1 de ANI du 26 novembre 2020 précise que « l'éloignement des collaborateurs et la distanciation physique des équipes de travail du fait du télétravail ne doit pas conduire à un amoindrissement du lien social. Des dispositifs *ad hoc* mobilisant tous les acteurs de l'entreprise peuvent être élaborés et mis en œuvre dans l'entreprise pour garantir le maintien du lien social. Cela participe de la responsabilité sociétale de l'entreprise ». Dans une logique de RSE, les entreprises peuvent aussi instaurer une commission de suivi, qui peut associer plusieurs acteurs dont le CSE pour associer les salariés dans la démarche du télétravail. Cette démarche ne peut que renforcer l'engagement du salarié vis-à-vis de l'entreprise.

Pour un employeur, il est important de définir les conditions pour mettre en place un télétravail organisé et adapté aux besoins de chaque salarié. Mais faut-il encore, au titre de son obligation de protection de la santé et de la sécurité des salariés, penser à la sécurisation du télétravail au domicile du salarié pour empêcher cette organisation de travail d'endommager sa vie personnelle, sa santé, ou sa sécurité.

---

<sup>234</sup> RAY J-E., « De l'ANI du 26 novembre 2020 sur le télétravail à l'avenir du travail à distance », *Droit social*, 2021, p. 236.

## **II. La sécurisation du télétravail par l'employeur pour une organisation bénéfique à toutes les parties**

Faces à de nombreux risques apparus par le déploiement du télétravail, l'employeur se doit de protéger le télétravailleur, en sécurisant à la fois sa vie privée (A), mais également sa santé (B).

### **A. La nécessaire sécurisation de la vie privée du salarié en télétravail à la charge de l'employeur**

La nécessité de sécurisation de la vie privée du salarié en télétravail présente un double enjeu. Le premier consiste, pour l'employeur qui souhaite recourir à cette forme d'organisation de travail, à équiper les salariés de matériels informatiques. Un salarié ne peut pas exercer son travail efficacement et en toute autonomie à son domicile s'il ne possède pas des équipements nécessaires à son exécution tels qu'un ordinateur portable, une chaise, voire un double écran ou encore une imprimante. Lorsque le travail est exercé en dehors des locaux de l'entreprise, même si l'employeur fournit les équipements nécessaires, un espace doit être créé au domicile du salarié pour exercer son activité afin de bien séparer vie personnelle et professionnelle. Concernant l'utilisation d'outils numériques, l'ANI du 26 novembre 2020 précise que l'employeur est tenu d'encadrer leur usage, qu'il s'agisse « *d'outils fournis par l'employeur ou d'outils personnels du salarié* ». Il incombe à l'employeur de prendre, dans le respect du régallement sur la protection des données personnelles<sup>235</sup> et des prescriptions de la commission nationale de l'informatique et des libertés, les mesures nécessaires pour assurer la protection des données personnelles du salarié en télétravail ainsi que des données professionnelles.

L'employeur est tenu d'assurer la protection de la vie privée du salarié. Il lui incombe également d'informer le salarié en télétravail des dispositions légales et des règles propres à l'entreprise relatives à la protection des données et à la confidentialité. L'ANI du 26 novembre 2020 confirme la réglementation déjà en vigueur prévue par l'ANI du 19 juillet 2005. Il rappelle également la disposition légale concernant l'obligation de l'employeur d'information de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions<sup>236</sup>. Néanmoins, l'ANI souligne que dès lors que le salarié utilise un outil personnel, son ordinateur ou un téléphone portable par exemple, les restrictions imposées par l'employeur ne concernent que leur usage à des fins professionnelles. Cette solution est consacrée par l'ANI du 26 novembre 2020, la loi ne donne pas d'information là-dessus. Toutefois, il serait davantage judicieux que l'employeur fournisse des équipements professionnels pour empêcher

---

<sup>235</sup> Règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016.

<sup>236</sup> C. trav. art. L.1222-10.

le salarié d'utiliser son ordinateur personnel, afin de dissocier réellement vie professionnelle et vie privée au domicile du salarié, puisque l'employeur est tenu de mettre en œuvre tout le nécessaire pour garantir l'intégrité, la confidentialité des données utilisés dans le cadre du télétravail. L'équipement fourni par l'employeur présente un réel intérêt à la fois pour le salarié, mais également pour l'entreprise. Si la fonction du salarié exige une stricte confidentialité, l'employeur doit fournir un casque avec micro, afin de protéger les intérêts de l'entreprise par la protection des éléments sensibles liés à un savoir-faire ou à encore à une stratégie déployée par l'entreprise.

Outre cette obligation de protection des données personnelles, l'employeur est également tenu, pour garantir l'organisation effective du télétravail, d'organiser une formation afin que le télétravailleur, mais aussi les responsables hiérarchiques et leurs collègues directs, reçoivent une formation appropriée. Cette formation sera ciblée sur les équipements techniques à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. La formation technique et pratique, est prévu en vue de l'impact du télétravail sur le salarié, et ne peut, de ce fait, concerner que les télétravailleurs.

Par ailleurs, outre le fait de fournir l'équipement nécessaire pour sécuriser les données personnelles mais aussi les données professionnelles, se pose aussi la question de la prise en charge des coûts liés au télétravail, organisé au domicile du salarié. Dès lors, la version antérieure de l'article L.1222-10 du Code du travail, prévoyait que l'employeur était tenu « de prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance ». Toutefois, l'Ordonnance du 22 septembre 2017 a supprimé cette obligation, laissant les modalités de la prise en charge des coûts financiers à la négociation collective, à l'échelle de l'entreprise. Mais l'ANI du 19 juillet 2005 est toujours en vigueur et s'applique dans les entreprises à défaut d'accord collectif prévu par elles-mêmes. A ce titre, l'ANI en son art.7 précise que « *l'employeur prend en charge, dans tous les cas, les coûts directement engendrés par ce travail, en particulier ceux liés aux communications* ». L'ANI du 26 novembre 2020, rappelle aux employeurs, conformément à la solution rendue par la Cour de cassation, que les frais engagés par un salarié dans le cadre de l'exécution de son contrat de travail doivent être supportés par l'employeur<sup>237</sup>. L'entreprise doit prendre en charge les dépenses engagées par le salarié pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'intérêt de l'entreprise souligne l'ANI. Toutefois, « *le choix des modalités de prise en charge éventuelle des frais professionnels peut être, le cas échéant, un sujet de dialogue social au sein de l'entreprise*<sup>238</sup> ». La chambre sociale de la Cour de cassation, dans un arrêt du 7 avril 2010, a posé l'obligation à l'égard de l'employeur de d'indemniser le salarié qui accepte, à la demande de ce dernier, de travailler à son domicile. Elle

---

237 Cass. soc., 9 janvier 2001, n° 98-44.833

238 RAY J-E., « De l'ANI du 26 novembre 2020 sur le télétravail à l'avenir du travail à distance », Droit social 2021, p.236.

précise que l'occupation, à la demande de l'employeur, du domicile du salarié à des fins professionnelles constitue une immixtion dans la vie privée et n'entre pas dans l'économie générale du contrat de travail<sup>239</sup>. Ainsi, l'immixtion du travail dans la stricte vie privée du salarié doit faire l'objet d'une compensation financière. En revanche, la Cour de cassation est venue rappeler que, « dès lors qu'un bureau est laissé à la disposition du salarié et que ce dernier n'exécute son contrat de travail depuis son domicile que par convenance personnelle, aucune indemnité d'occupation du domicile n'est due<sup>240</sup> ».

Le deuxième enjeu qui découle de la nécessité de la sécurisation de la vie privée en télétravail consiste pour l'employeur à promouvoir l'articulation de la vie professionnelle et la vie personnelle du salarié en télétravail. Par la mise en place de cette organisation de travail, l'immixtion de la vie professionnelle dans la vie privée est certaine. Le temps de travail s'invite chez le salarié, et il assiste à un entremêlement de la sphère professionnelle et privée, qu'il convient de limiter, pour que la sphère professionnelle ne puisse pas prendre le dessus sur la vie personnelle. Le télétravail constitue à la fois un avantage pour le salarié et pour l'employeur. Au regard des objectifs stratégiques poursuivies par l'entreprise, en termes d'économies des coûts, de gain de temps pour le salarié et d'autonomie, mais également de responsabilité, l'employeur souhaite augmenter ses rendements par la mise en place du télétravail. Cependant, l'employeur ne doit pas justifier ses nombreuses sollicitations durant le télétravail par l'existence par ses prérogatives du pouvoir de direction et de contrôle. Certes, le salarié se trouve sous l'autorité de l'employeur pendant son temps effectif de travail qui autorise l'employeur à solliciter le salarié, notamment pour lui donner des directives. Néanmoins, l'employeur se doit d'encadrer son propre pouvoir de direction, pour ne pas être invasif dans la vie personnelle du salarié lorsque ce dernier se trouve à son domicile.

Afin de respecter la vie privée du télétravailleur, l'employeur doit prévoir dans l'accord collectif, ou à défaut par la charte unilatérale, des « plages de joignabilité<sup>241</sup> » qui lui permettent de contacter le salarié en télétravail. La détermination de ces plages horaires permet de garantir la vie privée et familiale du salarié, mais également de régler le problème du doute qu'ont un certain nombre d'employeurs sur le respect des horaires de travail par les télétravailleurs. Cet encadrement leur permettra de contacter leurs salariés au cours de la journée, mais de manière limitée. Il est de plus en plus courant que les employeurs prévoient ces dispositions par un accord collectif. L'accord d'entre-

---

239 Cass. soc., 7 avril 2010, n° 08-44.865, M. Assibat, FS-P+B, Bernard B., « L'utilisation du domicile à des fins professionnelles doit être indemnisée », *Revue de droit du travail*, 2010, p.517.

240 Cass. soc., 4 décembre 2013, n° 12-19.667, FS-P+B, PROBST A., « Le lieu de télétravail » *Lexbase hebdo*, édition sociale, 5 novembre, 2020.

<sup>241</sup> RAY J-E., « Contrôler la durée du travail... chez soi ? », *Droit social* 2022, p.21.

prise d'Amazon France Logistique SAS consacre des plages horaires de disponibilité « afin de préserver la vie privée et personnelle des salariés et de s'assurer du bon fonctionnement du service, les parties s'accordent pour définir les plages de contact privilégiées suivantes : du lundi au vendredi de 10h à 12h et de 14h à 16h. Le salarié en télétravail renseignera ses plages de disponibilité sur son agenda électronique (Outlook) de manière à ce que sa journée de télétravail soit clairement identifiée ». L'accord précise, en outre, qu'un « manager ou toute autre personne désirant joindre un salarié en télétravail est prié d'envoyer une invitation via l'outil de gestion des agendas, selon les disponibilités de ce dernier ». Enfin l'accord précise que le salarié qui n'est pas disponible pendant ces plages horaires ou celles fixées par son manager fera l'objet de sanctions disciplinaires. Mais il ne comporte aucune précision en dehors des plages horaires fixés. Dès lors, dans la mesure où le salarié ne se rendrait pas disponible aux sollicitations de l'employeur, il ne pourrait pas être sanctionné pour faute. L'on peut donc déduire qu'en dehors des plages horaires, le salarié peut librement gérer son temps de travail en organisant son travail en toute autonomie.

Il est opportun de fixer ces horaires en concertation avec le salarié car selon la fonction du salarié ainsi que les missions et les contraintes de chacun, ils ne peuvent pas être tous disponibles en même temps, sauf lors des réunions organisées par la direction ou encore par leur manager dans le cadre des organisations des objectifs ou des projets. En tout état de cause, prévoir des plages de disponibilité permettant à l'employeur contacter le salarié « ne signifie pas pour autant qu'en dehors de ces plages horaires, le salarié soit en repos<sup>242</sup> ». Le salarié est toujours tenu d'exercer son travail et de remplir ses objectifs dans l'enceinte des locaux de l'entreprise ou en dehors.

La protection de la vie privée est corrélée à celle de la santé. Afin de pouvoir recourir au télétravail de manière régulière et occasionnelle, sans que celui-ci ne présente des effets dangereux pour le salarié, il convient de garantir aux salariés télétravailleurs une organisation de travail effective en veillant à leur santé et leur sécurité au sein même de leur domicile.

## **B. La nécessaire sécurisation de la santé et de la sécurité du salarié en télétravail à la charge de l'employeur**

Face à la multiplication des nouveaux risques psychosociaux, l'employeur garant d'une obligation de sécurité renforcée, est tenu de prévenir ces risques et de les limiter afin de protéger la santé physique et mentale des salariés. Un des plus grands risques afférents à la mise en œuvre du télétravail est le risque d'isolement. Ce risque est davantage présent lorsque l'employeur demande au salarié

---

242 PROBST A., « Télétravail au domicile », Droit social, 2006, p. 1109.

d'être en télétravail à 100%. Le salarié peut progressivement se sentir isolé du fait du manque de contact avec ses collègues ou encore sa hiérarchie. A ce titre, les employeurs doivent évaluer les risques d'isolement mais également prendre des mesures préventives appropriées<sup>243</sup>. Ils doivent également inscrire ces risques nouveaux ou dangers découlant de cette forme d'organisation du travail dans le document unique d'évaluation des risques, dont le contenu a été renforcé par la loi du 2 août 2021<sup>244</sup>. C'est d'ailleurs l'ANI du 26 novembre 2020 qui est venu préciser cette obligation. Il précise quant à l'évaluation des risques professionnels que « le télétravail est une modalité d'organisation du travail qui peut faire l'objet d'une évaluation des risques professionnels adaptée. Cette évaluation des risques peut notamment intégrer les risques liés à l'éloignement du salarié de la communauté de travail et à la régulation de l'usage des outils numériques ».

La mise en œuvre du télétravail, peut progressivement affecter la santé des salariés, de même que leur efficacité et productivité. C'est pourquoi le législateur, mais également les ANI et le juge exigent des entreprises d'être plus vigilantes pour prévenir et limiter ces risques, afin d'améliorer le bien-être au travail des salariés mais également leur motivation. Selon l'institut national de recherche et de sécurité (INRS), « Construire une politique de bien-être au travail permet à la fois de réduire les risques psychosociaux et d'agir sur le climat collectif et sur la motivation dans le travail ». Au titre de la prévention d'isolement, l'ANI du 19 juillet 2005 prévoit par l'article 9 que l'employeur doit s'assurer que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres salariés de l'entreprise. A cet effet, « le télétravailleur doit pouvoir rencontrer régulièrement sa hiérarchie. Il est souhaitable que l'employeur désigne, dans cette perspective, un référent<sup>245</sup> ». Le télétravailleur doit également avoir la possibilité de rencontrer régulièrement ses collègues et avoir accès aux informations et aux activités sociales de l'entreprise, précise l'ANI. L'ensemble de ces préconisations permettent aux employeurs de garantir à la fois la santé physique et mentale des télétravailleurs, intrinsèquement liées à la qualité de vie au travail. D'après l'ANI du 26 novembre 2020, « la prévention de l'isolement participe à la fois de la santé au travail du salarié en télétravail et du maintien du sentiment d'appartenance à l'entreprise ». Un salarié en télétravail de façon régulière ou occasionnelle, assurant une organisation de travail déséquilibrée, peut assez vite se sentir isolé et coupé de tout lien social. Pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, l'employeur doit préserver le lien social et la cohésion d'équipe. C'est pourquoi les salariés à temps partiel peuvent se voir accorder moins de jours de télétravail, contrairement aux salariés à temps plein, ou ils peuvent en être écartés directement. Le télétravail fondé sur le principe d'égalité de traitement, peut tout de même être remise en cause par les salariés à temps partiel qui se voient écartés par cette forme d'organisation de travail. Mais la durée minimale de travail pour ces salariés étant fixé à vingt-quatre

---

243 C. trav., art. L. 4121-1.

244 LOI n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.

<sup>245</sup> PROBST A., « *Télétravail au domicile* », Droit social 2006, p.1109

heures par semaine, l'employeur peut difficilement organiser un télétravail effectif dans leur cas. Certains accords ou chartes unilatérales arrivent quand même à organiser un télétravail occasionnel, en vertu du principe d'égalité de traitement des conditions de travail, prévoyant que « l'activité exercée en télétravail à domicile ne pourra excéder : une journée complète par semaine travaillée pour les salariés à temps partiel, mais trois journées complètes par semaine travaillée pour les salariés à temps complet<sup>246</sup> ».

La prévention de l'isolement qui pèse sur l'employeur sera davantage important, mais en même temps difficile, en cas de circonstance exceptionnelle telle que la pandémie du Covid 19, rendant le télétravail obligatoire pour toutes les entreprises. L'ANI du 20 novembre 2020 est venue rappeler aux entreprises « qu'une vigilance particulière est nécessaire s'agissant du risque d'isolement, lorsque le télétravail est porté à 100% du temps de travail sur une très longue période ». Elle précise en outre, que cette vigilance concerne à la fois les salariés en télétravail et les salariés sur le site.

Le pouvoir d'organiser le temps de travail du salarié appartient à l'employeur, qui fait écho à l'obligation de veiller à la charge du travail appartenant à l'employeur. L'employeur se doit prévoir un suivi régulier du télétravail pour identifier la charge de travail de chacun et réguler en cas de besoin en adaptant aux horaires des salariés. A cet égard, l'ANI du 19 juillet 2005, est venue préciser, que « la charge de travail, les normes de production et les critères de résultats exigés du télétravailleur doivent être équivalents à ceux des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'employeur ». L'ANI souligne aussi l'importance du droit à la déconnexion auquel chaque salarié a droit dans l'enceinte des locaux de l'entreprise ou en télétravail. L'ANI rappelle à ce titre que « la charge de travail et les délais d'exécution, évalués suivant les mêmes méthodes que celles utilisées pour les travaux exécutés dans les locaux de l'entreprise, doivent, en particulier, permettre au télétravailleur de respecter la législation relative à la durée du travail et tout spécialement la durée maximale du travail et les temps de repos ». L'employeur est également tenu d'identifier et prévenir la surcharge de travail, afin de limiter les éventuels risques psychosociaux en termes de stress, de fatigue constante et excessive ou de burn-out. De surcroît, l'employeur est, du fait de la généralisation du télétravail, confronté aujourd'hui à de nouveaux risques : les « Risques Techno Sociaux (RTS) », qui sont « un ensemble des troubles physiques et psychologiques encourus par un collaborateur dès lors que ce dernier évolue dans une situation de travail où les technologies de l'information et de la communication (TIC) occupent une place centrale dans la réalisation de ses missions ».<sup>247</sup>

Afin d'identifier et limiter les risques liés à la surcharge du travail du fait de cette organisation de travail, le législateur oblige l'employeur à « organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail<sup>248</sup> ». Ainsi, le législateur précise

---

<sup>246</sup> Charte relative au Télétravail, Airflux op. cit.,

<sup>247</sup> OLVERI N., PELISSIER N., « Repenser les dispositifs numériques des organisations au prisme des risques technosociaux (RTS) », Les Cahiers du numérique, 2019/4 (Vol. 15), p. 87-111.

<sup>248</sup> C. trav., art. L.1222-10.

qu'à ce titre l'accord collectif ou la charte unilatérale « <sup>249</sup>fixe les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ». La notion du « notamment » utilisée par le législateur signifie que l'employeur peut évoquer d'autres points avec le salarié, notamment sur ses besoins et contraintes particulières, ses aspirations professionnelles ou personnelles, voire ses appréhensions vis-à-vis de cette forme d'organisation de travail.

L'existence des risques psychosociaux renforcent davantage les exigences qui pèsent sur les entreprises, nécessitant de concevoir d'autres méthodes de prévention<sup>250</sup>. L'employeur peut également mettre en exergue des actions préventives, il peut répartir la charge de travail en fonction du temps de travail, des effectifs et des compétences de chacun des collaborateurs. Il peut également redéfinir la responsabilité de chaque collaborateur ou promouvoir la communication « au sein de la communauté de travail ». L'ANI du 26 novembre 2020, rappelle à ce titre que « *l'employeur veille à faciliter les moyens d'expression individuelle et collective des salariés et une bonne circulation des informations*<sup>251</sup> ».

Concernant de la santé mentale et physique du salarié concerné par l'organisation de travail de l'employeur du télétravail, il est également question des accidents de travail survenus en dehors locaux de l'entreprise. Il est indéniable que le régime juridique de télétravail a été modifié fortement par l'Ordonnance du 22 septembre 2017 qui est venue appliquer la présomption d'accident de travail en télétravail. La présomption d'accident de travail a été rendu possible par l'article L.1222-9 du Code du travail au terme duquel « l'accident survenu sur le lieu où est exercé télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail au sens de l'article L. 411-1 du code de la sécurité sociale<sup>252</sup> ». Ainsi, dès lorsqu'il est caractérisé, le salarié sera indemnisé par la CPAM.

L'ensemble des outils managériaux que nous avons étudié précédemment créent des risques importants sur la santé et la sécurité du salarié. La santé mentale et physique du salarié a été dégradée par les effets de la flexibilité du temps de travail. Ces risques ont mis en péril non seulement sa santé, mais également sa sécurité, ainsi que sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Ces risques ont été amenées plus particulièrement par l'utilisation massive du télétravail.

L'encadrement de la mise en œuvre du télétravail est apparu donc nécessaire pour l'accomplissement par les salariés de leurs prestations de travail de manière effective. La sécurisation par l'employeur est nécessaire face aux problématiques rencontrés par les télétravailleurs pour sécuriser

---

249 C. trav., art. L.1222-9.

250 LEROULE I., « La reconnaissance d'un droit à la protection de la santé mentale au travail », LGDJ, 2005

251 [https://www.unsaaerien.com/wp-content/uploads/2021/04/20210414-Contrat-de-travail\\_Teletravail-accord-national-interprofessionnel.pdf](https://www.unsaaerien.com/wp-content/uploads/2021/04/20210414-Contrat-de-travail_Teletravail-accord-national-interprofessionnel.pdf).

252 RONET -YAGU D. « Le critère du temps dans la qualification des accidents liés au travail », Droit social, 2022, p.37.

la protection de leur vie privée et de leur santé dans le cadre de cette organisation de travail. Toutefois, la pratique va montrer que la flexibilité du temps de travail, notamment par le biais du télétravail ou les conventions de forfait-jours va d'une part amplement remplir les objectifs fixés par l'employeur en termes de productivité et de rentabilité, mais elle va également étendre voire renforcer considérablement les pouvoirs de l'employeur, aussi bien au sein de l'entreprise qu'en dehors des locaux de l'entreprise.

## **Chapitre 2. Les objectifs de l'employeur amplement remplis par des outils de flexibilité nécessitant toutefois un cadre sécurisant pour les salariés en forfait-jours**

Les outils de flexibilité du temps de travail se sont révélés comme étant des solutions envisagées grâce à leur souplesse et leur adaptation au fonctionnement de l'entreprise ainsi qu'aux besoins et aux contraintes des salariés dans leur vie personnelle.

Il convient de souligner toutefois, que certains de ces outils ont une importance plus remarquable que d'autres. Cette importance peut se mesurer par leurs flexibilité accrue et avantageuse à la fois pour le salarié que pour l'employeur. Parmi ces outils, on retrouvera le télétravail, dont les mesures de contrôle ou de surveillance pouvaient mettre en péril la confiance et l'engagement du salarié. Ainsi, les entreprises peuvent aussi opter pour les conventions de forfait-jours. Elles ont conduit les employeurs et les salariés de décompter le temps de travail en jours sur une base annuelle, qui a confirmé leur caractère flexible. Cela a conduit les entreprises de donner davantage de missions à ces derniers, qui disposent de fait un plus grand degré d'autonomie. Dès, los il est important de comprendre leur enjeu, car bien qu'elles soient considérées comme des outils flexibles pour l'employeur et pour le salarié, elles vont réussir à consolider les pouvoirs de l'employeur par l'intensification de la charge de travail.

Ainsi, les effets de certains outils de flexibilités sont davantage ambivalents que d'autres. Ainsi, leur mise en œuvre va amplement remplir les objectifs fixés par l'employeur tout en renforçant ses pouvoirs (Section 1) en attestant du fait l'existence d'un régime juridique ambivalent de la protection des salariés en forfait-jours (Section 2).

### **Section 1. La consolidation du pouvoir de l'employeur par des outils de flexibilité du temps de travail**

Les aménagements du temps de travail vont non seulement montrer que les objectifs de performance souhaités par leur déploiement sont plus que remplis (I), mais ils vont également dévoiler le non-respect par l'employeur du droit à la déconnexion (II).

#### **I. L'objectif de performance économique amplement atteint en faveur de l'employeur**

Les outils de flexibilisation du temps de travail vont remplir les objectifs de l'employeur, en termes de performance et de rentabilité. Toute en remplissant les objectifs de l'employeurs, ils vont confirmer les pouvoirs de

l'employeur (A), voire renforcer ceux-ci par l'intensification de la charge de travail des salariés en forfait-jours (B).

### **A. L'aménagement favorable du temps de travail confirmant les pouvoirs de l'employeur**

L'objectif principal de cet outil était de donner aux entreprises des moyens flexibles pour rendre plus souple la durée et le temps de travail des salariés afin de s'adapter à leur fonctionnement et à leur production. L'expérience pratique des outils de flexibilité, notamment par le déploiement du télétravail ou des conventions de forfait, a montré que la réalisation de ces objectifs est possible à condition que les salariés soient, d'une manière ou d'une autre, autonomes. C'est ce qu'a précisé la résolution du Parlement européen du 21 janvier 2021 contenant des recommandations en faveur du droit à la déconnexion au titre de l'article 16 : « il convient d'assurer une certaine autonomie, une certaine flexibilité et un certain respect de la souveraineté en matière de temps, selon lesquels les travailleurs doivent être autorisés à organiser leur temps de travail en fonction de leurs responsabilités personnelles<sup>253</sup> ». Le télétravail, comme précisé précédemment, permet au salarié de gagner en autonomie en améliorant le bien-être général du salarié. D'ailleurs, la doctrine travailliste le confirme aussi : « deux formules sources de qualité de vie au travail au pays des TIC existent déjà en droit français : le télétravail et le forfait jours<sup>254</sup> ». Mais, si les nouvelles technologies permettent aux salariés de s'ouvrir sur un monde soustrait aux contraintes d'espace, elles constituent aussi pour l'entreprise un moyen efficace de surveillance de l'activité<sup>255</sup> du salarié. Ce contrôle est justifié par les stratégies organisationnelles de l'employeur qui supposent aussi des mécanismes de contrôle. Le salarié a toujours été le maillon faible de la relation de travail, étant sous l'autorité de l'employeur, placé par le contrat sous sa subordination juridique. L'employeur mettant en place cette forme d'organisation de travail conservera toujours ses pouvoirs qu'il tient du contrat de travail mais également du législateur qui lui donne des prérogatives. Confirmé par l'arrêt *Société Générale*, l'employeur a un pouvoir de direction, lui permettant de donner des ordres ou des instructions et de contrôler le travail du salarié, ainsi qu'un pouvoir disciplinaire, le permettant d'infliger des sanctions au salarié en cas de manquement<sup>256</sup>.

Dans le cadre du télétravail, l'organisation du travail au domicile du salarié ne permet pas à l'employeur de contrôler le télétravailleur physiquement. Le domicile étant le sanctuaire de la vie privée du salarié, l'employeur ne peut pas s'y introduire pour contrôler l'activité du télétravailleur. Mais des moyens de contrôle doivent être mis en place et doivent s'effectuer à distance. Le télétravail

---

253 Résolution du Parlement européen du 21 janvier 2021 contenant des recommandations à la Commission sur le droit à la déconnexion.

254 PROBST A., « Télétravail au domicile », *Droit social*, 2006, p.1109.

255 RADE C., « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et nouvelles formes de subordination », *Droit social* 2002, p.26.

256 Cass., soc. 13 novembre 1996, n°94-13.187, Publié au bulletin.

s'intègre désormais durablement dans l'organisation des entreprises<sup>257</sup>, et suppose en outre des moyens de contrôle ou de surveillance du télétravailleur. La loi précise que les accords collectifs doivent préciser les modalités de contrôle du temps de travail<sup>258</sup> mais elle n'apporte aucune précision sur les moyens de contrôle et de surveillance de l'activité du télétravailleur. En effet, l'employeur est libre de contrôler son activité en vertu de son pouvoir de direction et d'organisation de travail. De fait, il peut prévoir une multitude d'outils de surveillance, comme « la mise en place de comptes rendus réguliers, quotidiens ou hebdomadaires, par téléphone ou par courriel ou encore système auto-déclaratif, par l'intermédiaire d'un logiciel de suivi du temps de travail rempli par le salarié ou d'un logiciel informatif de badgeage<sup>259</sup> ». Prévoir des méthodes de décomptes du temps de travail présente aussi des garanties pour l'entreprise.

Il est également possible de prévoir d'autres modalités de contrôle, qui « n'ont pas pour seul objectif l'identification de la personne et le suivi du temps de travail, mais visent à analyser la qualité du travail et la productivité des travailleurs. Tel est le cas notamment du suivi de la boîte mail du salarié, des dispositifs d'écoutes téléphoniques, des dispositifs de vidéosurveillance et de traçage informatique. Les évolutions techniques ont également permis le développement de logiciels espions, appelés 'keylogger', permettant d'enregistrer l'ensemble des actions du salarié ». Toutefois, l'obligation de loyauté qui pèse sur l'employeur l'oblige à être transparent à l'égard de ses salariés. Il lui incombe donc d'informer préalablement les salariés sur l'existence des dispositions ou des moyens de contrôle mis en place<sup>260</sup>. Mais l'on peut se demander si tout moyen de contrôle est permis et peut être mis en place par l'employeur ? A ce titre, la CNIL a précisé dans son questionnaire de questions réponses sur le télétravail, publié le 8 septembre 2021<sup>261</sup>, qu'un système de contrôle du temps de travail ou d'activité s'effectuant à distance ou sur site doit avoir un objectif clairement identifié, être proportionné et adéquat à cet objectif, et nécessite une information préalable des personnes concernées. Elle exclue en outre, la surveillance constante au moyen de dispositifs vidéo ou l'utilisation de « keyloggers ». Donc la flexibilité du temps de travail ne sert pas uniquement à aménager le temps de travail du salarié mais il sert aussi confirmer, voir renforcer, le pouvoir de contrôle de l'employeur par les moyens de contrôle et de surveillance.

Il convient donc de préciser que le contrôle exercé par les « systèmes de télésurveillance [...], pourrait abolir la frontière, pourtant fondamentale, entre la sphère professionnelle, dans laquelle l'en-

---

257 PALLANTZA D., « Le télétravail, ce nouveau lieu de travail », JT, 2022, n°248, p.23.

258 C. trav. art. L.1222-9.

259 DORANGES A., « La surveillance des salariés en télétravail : que peut faire l'employeur ? », LPA juin 2022, p.4.

260 C. trav. art. L.1222-4.

261 <https://www.cnil.fr/fr/les-questions-reponses-de-la-cnil-sur-le-teletravail>.

entreprise a nécessairement vocation à pénétrer, et la sphère personnelle, sanctuaire en principe inviolable<sup>262</sup> ». L'employeur doit toujours avoir à l'esprit que « nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché<sup>263</sup> ». Cette interdiction posée par la loi s'appliquera également en télétravail. S'il s'agit des moyens techniques, l'employeur doit en informer et consulter le CSE<sup>264</sup>. De fait, l'employeur peut librement prévoir des mesures de contrôle de l'activité du télétravailleur mais il doit en informer le salarié. En tout état de cause, un contrôle permanent peut être très mal vécu par les salariés qui peuvent remettre en cause la relation de travail qui est censée être basée sur la confiance et la bonne foi. Mais on peut aussi se demander si les mécanismes de contrôle et de surveillance n'ont pas une autre finalité, comme l'encadrement de la liberté du salarié dans une optique de protection contre lui-même. Protéger le salarié de lui-même, par les moyens de surveillance, pourrait avoir comme finalité de vouloir maintenir l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle du salarié. En télétravail, le salarié peut facilement être dispersé par ses occupations personnelles, donc la vie personnelle peut également s'infiltrer dans la vie professionnelle du salarié.

La gestion du temps de travail peut impacter la qualité de vie au travail du salarié et, par conséquent, la vie du salarié. Nous avons constaté cela dans le cadre de l'annualisation du temps de travail mais également par le déploiement des heures supplémentaires et complémentaires. L'existence de ces moyens d'aménagement du temps de travail peut étendre le pouvoir de l'employeur « obligeant » le salarié à rester toujours à la disposition de l'employeur. Or, l'objectif consiste à améliorer le bien-être du salarié et la qualité de vie au travail, afin d'accroître la productivité des salariés de même que la rentabilité de l'entreprise et vice versa.

Les salariés en forfait-jours, en voulant sortir des limites du carcan des horaires de travail collectifs pour pouvoir gérer librement leur temps de travail, se sont conduits vers une nouvelle forme d'organisation de travail, et ont fait face à une charge de travail très conséquente, dont les effets vont renforcer les pouvoirs de l'employeur, et vont altérer leur santé mentale et physique.

---

262 RADE C., « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et nouvelles formes de subordination », op. cit.,

263 C. trav. art. L.1121-1.

264 C. trav., art. L2312-38.

## **B. L’immixtion de la vie professionnelle dans la vie personnelle par l’intensification du travail des cadres renforçant le pouvoir de l’employeur**

Les conventions de forfait-jours sont des outils de flexibilisation du temps de travail que le législateur met à la disposition de l’employeur pour répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l’entreprise ou afin de préserver ou de développer l’emploi. La loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 de ratification des ordonnances Macron permet donc aux entreprises, par le biais des accords de performance collective, de modifier ou mettre en place les conventions de forfaits-jours. Une entreprise peut ainsi adopter cette pratique dans son organisation de travail en faveur des salariés autonomes et des cadres. L’autonomie est donc un critère déterminant pour intégrer le salarié dans ces deux formules d’organisation de travail qui dispense le salarié de la gestion et de l’encadrement classique du temps de travail par l’employeur. Les salariés sont libres de conclure ces conventions, et leur refus de signer une convention de forfait, même sur le fondement d’un accord de performance collective, ne saurait constituer un motif de licenciement. De plus en plus de salariés sont en pratique davantage intéressés par ces conventions car ils leur procurent une liberté dans la gestion de leur temps de travail et dans l’organisation de travail.

D’une manière générale, le télétravail se prête parfaitement à la conclusion d’une convention de forfait<sup>265</sup>. De plus la forfaitisation du temps de travail semble parfaitement adaptée à un télétravailleur autonome<sup>266</sup>. Mais ce que les salariés autonomes ignorent en signant la convention individuelle de forfait-jour, c’est que cette liberté et autonomie des salariés en forfait-jours vont conduire à une charge de travail conséquente et difficilement gérable. En effet, les télétravailleurs à domicile constituent une population qui accepte plus facilement une charge de travail dépassant le temps de travail habituel<sup>267</sup>. Bénéficiaire de cette organisation de travail est un avantage pour la plupart des télétravailleurs car elle contribue à la conciliation vie privée et vie professionnelle. Ainsi, la première synthèse d’information sur le télétravail en France menée par la DARES en 2004 démontre que les télétravailleurs au domicile ayant la qualité de cadre déterminent dans leur grande majorité librement leurs horaires de travail, cette liberté s’accompagnant d’une plus grande flexibilité dans l’organisation et la répartition du temps de travail. Les télétravailleurs sont ainsi plus nombreux à déclarer travailler la nuit, ainsi que le samedi et le dimanche<sup>268</sup>. Il est vrai que les salariés non-cadres qui disposent d’une réelle autonomie dans l’organisation de leur emploi du temps et les cadres possèdent une certaine liberté dans l’organisation de leur travail. Cette réelle autonomie est d’ailleurs contrôlée par le juge qui vérifie la réelle autonomie du salarié dans l’organisation de son emploi du temps. A ce titre,

---

<sup>265</sup> DEDESSUS-LE-MOUSTIER, G. « Travail à domicile et télétravail », *Répertoire de droit du travail*, Oct.2013, articulation 2018. p.233.

<sup>266</sup> RAY J-E., « Légaliser le télétravail : une bonne idée ? », *Droit social*, 2012, p.443.

<sup>267</sup> Audrey Probst, « Télétravail au domicile », *Droit social* 2006, p.1109.

<sup>268</sup> Audrey Probst, op. cit., p.31.

la Chambre sociale de la Cour de cassation du 31 octobre 2017 n'a pas validé l'existence du forfait-jour, en relevant que l'emploi du temps du salarié était déterminé par la direction, que le salarié ne disposait pas du libre choix de ses repos hebdomadaires, et qu'il ne dispose d'aucune liberté dans l'organisation de son travail<sup>269</sup>.

En tout état de cause, même si salariés en forfait-jours sont dotés d'une liberté d'organisation de leur travail. Les conventions individuelles de forfait-jours conduisant le salarié d'organiser son temps de travail en toute autonomie, crée un cadre conduisant facilement à une surcharge de travail ou des horaires prolongés. En pratique, nous pouvons constater que cette forme d'organisation de travail qui conduit le salarié vers une grande indépendance dans son travail va en réalité le conduire vers des forces de travail bien trop fortes<sup>270</sup>. La convention individuelle de forfait qui était au départ un outil organisationnel servant principalement à gérer l'organisation de travail de l'entreprise, va donc devenir un outil de servitude, renforçant le pouvoir de l'employeur. Le télétravail va rendre intense le travail du salarié, celui-ci étant toujours derrière son écran afin de remplir ses objectifs. Finalement, « peu importe le lieu où les horaires de télétravail le télétravailleur (salarié autonome ou cadre) est libre de son 'emploi du temps', tant que les objectifs, qui ne baissent guère, sont atteints<sup>271</sup> ». Donc on va assister à une intensification du travail conduisant à la persistance de la subordination, qui devient même « volontaire » de la part du salarié, alors que l'objectif de la flexibilité du temps de travail était de répondre aux aspirations des salariés, confirmant leur autonomie et améliorant leur bien-être. Pour remplir ses objectifs, le salarié en forfait-jours sera obligé de faire des heures supplémentaires, mais puisque les heures ne sont plus comptabilisées en heures mais en jours et sur l'année, le salarié ne peut pas exiger le paiement des heures supplémentaires. En outre, tant que l'objectif n'est pas rempli et validé par l'employeur, le salarié va s'efforcer à travailler davantage et ne va pas se déconnecter de son travail pour se reposer. Omettant son temps de repos, le salarié ne se déconnectera pas de sa vie professionnelle, en oubliant que le repos c'est aussi le repos des neurones. Il va donc se tenir à la disposition de l'employeur, renforçant les pouvoirs de ce dernier. La mise en pratique des conventions individuelles de forfait-jours montre qu'une telle organisation de travail impacte négativement la santé physique et psychologique du salarié. Sans le respect du droit à la déconnexion, le salarié ne sera pas efficace du fait de la fatigue constante et excessive découlant de la surcharge de travail. En effet, dans cette situation, le temps de travail et le temps de repos seront difficilement distinguables. Le temps de repos, c'est un « temps de non-travail effectif<sup>272</sup> ». Mais est-ce que dans le cadre de cette organisation de travail, le salarié en forfait-jours connaît vraiment les limites du temps de travail effectif ? Un arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation, 18 juillet

---

<sup>269</sup> VERICEL M., « De l'étendue du contrôle du juge sur le forfait jours », Revue du droit du travail, 2008, p.110.

<sup>270</sup> PESKINE E. , WOLMARK, « Droit du travail », Dalloz, 15ème édition, 2020, Paris, p.318, op. cit.

<sup>271</sup> RAY J-E., « Qualité de vie(s) et travail de demain », *Droit social*, 2015. p.147.

<sup>272</sup> WAQUET P., « Le temps de repos », *Droit social*, 2000, p.288.

2001 a examiné le décalage entre la charge réelle de travail pratiquée sur le lieu de travail et la charge réalisée durant les temps de repos au domicile du salarié. En l'espèce, l'employeur reprochait à la salarié le manque de travail réalisé par celle-ci. Mais la réalisation totale de la charge de travail était impossible à effectuer dans le temps de travail imparti par l'employeur. Dès lors, le salarié devait réaliser le reste durant son temps personnel à son domicile. La Chambre sociale exigeait donc « qu'avant de sanctionner l'insuffisance de résultat d'un collaborateur, le juge vérifie que 'les objectifs n'étaient ni excessifs, ni irréalisables', y compris par rapport à ses horaires de travail<sup>273</sup> ». En veillant à la charge globale de travail du salarié, le juge « n'hésite pas à sanctionner une disproportion manifeste, révélatrice d'une obligation discrète mais bien réelle d'heures de repos laborieux au domicile, en soirée ou le week-end<sup>274</sup> ».

La convention individuelle de forfait-jours ne donne pas seulement au salarié « feu vert » pour organiser son temps de travail par rapport aux objectifs qu'il lui sont donnés, mais il va conduire également à la subordination du salarié, qui conduira au mal-être du salarié et vers une situation, où non seulement il perdra son droit au repos, mais il permettra également à la vie professionnelle de prendre le dessus sur sa vie personnelle en laissant le travail s'introduire à son domicile pour un temps indéterminé. De fait, les employeurs qui veulent que leurs salariés soient toujours productifs doivent respecter le droit à la déconnexion reconnu à tout salarié afin de rendre la charge de travail du salarié supportable, améliorer de fait sa qualité de vie au travail, et le conduire à une meilleure conciliation vie professionnelle et vie personnelle.

L'immixtion constante de la vie professionnelle du salarié en forfait-jours, dans sa vie personnelle, découle de l'autonomie du salarié en forfait-jours. La flexibilité de leur temps de travail exprimée en jour va constamment leur pousser à être connecté à leurs missions, oubliant même leur

Disposant d'une grande autonomie et liberté dans la réalisation de leur objectifs reconnus désormais aux salariés en télétravail et généralement aux salariés en forfait-jours, se pose également la question de respect du droit à la déconnexion par l'employeur.

## **II. Le respect difficile du droit à la déconnexion par l'employeur**

En droit du travail, il y a un droit à la déconnexion reconnu à tous les salariés, dans l'enceinte de l'entreprise mais également en dehors de l'entreprise, dont le respect est indiscutable (A). Toutefois en pratique par l'utilisation massive des conventions de forfait, mais également du télétravail ce droit primordial n'est pas toujours respecté (B).

---

<sup>273</sup> RAY J-E., « *De la sub/ordination à sub/organisation* », Droit social 2002, p.5

<sup>274</sup> RAY J-E., *op. cit.* p.33.

## **A. Le respect nécessaire du droit primordial à la déconnexion imposé par les textes**

Il est indéniable que la performance de l'entreprise, sa rentabilité et sa compétitivité soient directement liées aux facteurs de production, à savoir les outils de production mais aussi le talent des salariés. Le législateur français, conscient des besoins de fonctionnement et de compétitivité de l'entreprise mais aussi des nouvelles aspirations des salariés, a mis en place les formules souples d'aménagement du temps de travail pour assouplir la rigidité de la durée du travail. Mais la pratique a montré que par la réorganisation du temps travail, comme le télétravail ou les conventions de forfait-jours, les salariés sont de plus en plus exposés aux risques psychosociaux du fait du stress, de la fatigue accrue ou encore de la surcharge de travail et de l'épuisement professionnel. Ainsi, à l'heure actuelle, par l'arrivée des TIC le télétravail est devenu un moyen incontournable à la production dans toutes les entreprises donc les salariés revendiquent aussi ce mode d'organisation de travail. Mais ils sont immédiatement confrontés aux risques engendrés par les formes d'organisation du temps de travail. De fait, l'intérêt général invite donc à créer un droit à l'isolement, à la déconnexion : le droit à la vie privée du XXI<sup>ème</sup> siècle<sup>275</sup>.

Dès lors, le législateur est intervenu pour protéger la santé et la sécurité du salarié tout en répondant aux besoins de flexibilité des entreprises. La flexibilité du temps de travail, qui transforme l'organisation du travail des entreprises, les rythmes de travail et la densité du travail utilisant largement les TIC, est au cœur de ces transformations. Ainsi, la loi El Khomri du 8 août 2016, dite loi « Travail » a inséré dans le Code du travail un nouveau droit, le droit à la déconnexion pour « l'adaptation du droit du travail à l'ère du numérique<sup>276</sup> ». Ce droit a été conçu pour protéger le salarié en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale<sup>277</sup>. La déconnexion est aujourd'hui pensée dans le contexte d'un temps de travail continu avec l'idée que l'activité professionnelle ne doit pas être poursuivie au-delà du moyen des outils numériques<sup>278</sup>. A l'heure actuelle, il concerne toutes les parties de la relation de travail. L'employeur se trouve pleinement concerné aussi par ce droit ayant également un temps de travail, un droit au repos et à une vie personnelle, mais il est en concerné surtout par le fait d'assurer l'effectivité de ce droit. « Au-delà du 'droit à la déconnexion', la décision est de nature à inciter les entreprises à mettre en œuvre un 'œuvre de déconnexion' pour assurer aux salariés leur droit au repos<sup>279</sup> ». Selon l'INRS, ce droit peut s'entendre comme « le droit pour tout salarié de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel

---

<sup>275</sup> RAY J-E., *op. cit.* p.33.

<sup>276</sup> L'art. 55 de la loi, au sein du chapitre II.

<sup>277</sup> C. trav. art. L.2242-17.

<sup>278</sup> G. LOISEAU. Loiseau, « *La déconnexion* », *Droit social*, 2017, p. 463.

<sup>279</sup> MINE M., « *Actualité de la mesure du temps de travail* », *Revue de droit du travail*, 2019, p.491.

(smartphone, ordinateur, tablette, messagerie, logiciels etc.) en dehors de son temps de travail, et concerne tous les salariés amenés à utiliser ces nouvelles technologies dans leurs activités professionnelles<sup>280</sup>». Les salariés en forfait-jour ont également droit à se déconnecter.

Aujourd'hui, ce droit découle de la responsabilité de l'employeur, en vertu de son obligation de direction et de contrôle, doit assurer le respect du repos quotidien et hebdomadaire des salariés et doit veiller à la charge de travail supportée par chacun de ses salariés. Le législateur ne précise pas les modalités d'exercice de ce droit, il souhaite que cela soit déterminé par la voix de la négociation collective. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, le droit à la déconnexion est le sujet à aborder dans le cadre des négociations annuelles obligatoires sur la qualité de vie au travail.

Il doit être prévu par un accord collectif mais à défaut d'accord, la responsabilité de l'employeur de définir et d'assurer son effectivité en élaborant une charte après avis du CSE<sup>281</sup>. Il doit définir les modalités d'exercice de ce droit et prévoir en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'action de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques<sup>282</sup>. Il doit être garanti à l'ensemble des salariés, notamment les salariés en télétravail<sup>283</sup>, mais aussi ceux bénéficiant d'une convention de forfait en jours sur le site de l'entreprise ou en dehors. Comment appliquer ce droit aux salariés en forfait-jours ? A cet égard, l'ANI de 26 novembre 2020 sur le télétravail, est venue préciser que « la durée du travail du salarié est identique qu'il soit sur site ou en télétravail ». Il ajoute que « les dispositions notamment relatives à la durée maximale quotidienne, aux durées maximales hebdomadaires, au temps de repos, au temps de pause et au décompte des heures de travail s'appliquent ainsi que celles concernant les salariés sous convention de forfait jours ». La loi pose l'obligation de ce droit à l'égard des employeurs et le juge veille à son respect effectif. Pendant le temps de repos du salarié expressément défini par la loi, l'employeur ne peut pas exiger du salarié de se soumettre à son autorité. Le salarié se trouve hors du temps effectif de travail et peut vaquer librement à ses occupations personnelles. La Chambre sociale de la Cour de cassation est venue préciser que le fait de n'avoir pu être joint en dehors des horaires de travail sur son téléphone portable personnel est dépourvu de caractère fautif et ne permet donc pas de justifier un licenciement disciplinaire<sup>284</sup>. L'arrêt du 17 février 2004 a donc rappelé le droit à la déconnexion, aujourd'hui fondamental en termes de vie privée comme de santé mentale : « être joignable 24/7 », c'est être dérangement pour n'importe quel motif, à n'importe quel moment<sup>285</sup>. La résolution du Parlement européen du 21 janvier 2021 a précisé en outre que « Le droit à la déconnexion doit permettre aux travailleurs d'éteindre les outils liés au travail et de ne pas répondre aux demandes des employeurs en dehors du temps de travail sans risque de conséquences

---

<sup>280</sup> <https://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-droit-deconnexion.html>.

<sup>281</sup> C. trav. art. L.2242-17.

<sup>282</sup> AUZERO G., BAUGARD D., DOCKES E, Droit du travail, 2022, 35<sup>e</sup> édition, *Dalloz*, p.1140.

<sup>283</sup> RAY J-E « Légaliser le télétravail : une bonne idée ? », *op cit*.

<sup>284</sup> Cass., soc., 17 février 2004, 01-45.889.

<sup>285</sup> RAY J-E. « Légaliser le télétravail : une bonne idée ? », *op. cit*.

préjudiciables, telles que le licenciement ou d'autres mesures de rétorsion ». Elle précise en outre, « qu'il convient que les employeurs ne favorisent pas une culture professionnelle du 'toujours en ligne', dans laquelle les travailleurs qui renoncent à leur droit à la déconnexion<sup>286</sup> ».

Force est de constater que bien que différents acteurs dont la loi, le juge et le droit européen veulent protéger le salarié, des risques afférents aux aménagements du temps de travail, notamment par le biais du numérique, en pratique l'employeur n'est pas toujours consciencieux du respect de droit à la déconnexion, ainsi les conséquences néfastes sur le salarié sont inévitables.

## **B. Les conséquences partagées de l'irrespect par l'employeur d'un droit essentiel à la déconnexion**

Le droit à la déconnexion mis en place par le droit du travail en vue de préserver le salarié n'est pas toujours respecté en raison de l'utilisation massive des NTIC. Par les outils numériques mis à la disposition du salarié dans le cadre de l'exercice de ses prestations de travail, « le travail peut s'immiscer dans les moindres interstices de la vie privée<sup>287</sup> ». De plus, leur mise en œuvre peut augmenter à la fois la productivité du salarié, l'efficacité, la rapidité dans l'exécution de ses tâches, mais également augmenter sa surcharge de travail. Avec les outils numériques, il y a un risque de surcharge de travail. En fournissant l'équipement nécessaire, l'employeur peut penser que le travail sera d'office fait rapidement et efficacement, continuant à donner du travail supplémentaire à et rajouter de la charge de travail. Ce risque est à la fois valable pour les salariés en télétravail qui doivent avoir des compétences requises, un certain degré d'autonomie et de sens des responsabilités pour bénéficier dans cette forme d'organisation de travail, mais également pour les salariés en forfait, pour qui la réelle autonomie est le critère déterminant. Lorsque les salariés revendiquent plus d'autonomie et plus de liberté, l'employeur à l'écoute de leurs aspirations va répondre à leurs revendications. Le télétravail permet de gagner en autonomie et de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle. Pour l'employeur, son objectif principal est de répondre aux besoins des salariés pour augmenter leur productivité. Lorsqu'il remplit son devoir vis-à-vis des salariés, il peut négliger les difficultés et les contraintes auxquelles peuvent être confrontés les salariés pour remplir leurs objectifs. Ils vont donc télétravailler sans se déconnecter, parfois même tard. En effet, ils vont vouloir être redevable du fait de pouvoir réaliser leur prestation de travail depuis leur domicile, pouvant concilier la vie professionnelle et la vie privée. Mais ces avantages poussent les télétravailleurs à se rendre disponibles à tout moment, et même en dehors de leurs horaires de travail habituels. Donc cela crée des dangers liés à

---

<sup>286</sup> Résolution du Parlement européen du 21 janvier 2021, *op. cit.*, p.28.

<sup>287</sup> RAY J-E., *op cit.* p.5.

l'hyper-connexion : stress, fatigue, déséquilibre du temps de travail et du temps personnel, épuisement professionnel, risques techno-sociaux.

En matière de forfait annuel en jour, la flexibilité mais aussi l'insécurité sont maximales, puisque le cadre de référence de base de cet outil ne compte plus les heures supplémentaires faites dans une même semaine<sup>288</sup>. Les salariés en forfait-jours ne vont pas précéder à leur déconnexion mais plutôt à l'exercice des heures supplémentaires pour faire remplir leurs objectifs. Les cadres et les salariés autonomes dans l'organisation de leur emploi du temps ne veulent pas que l'on porte atteinte à l'autonomie constituant leur identité au travail<sup>289</sup>. Les risques afférents à cette forme d'organisation sont identiques à ceux des télétravailleurs. L'hyper-connexion et la surcharge de travail sont les risques premiers que ces salariés peuvent rencontrer dans un premier temps. Ensuite, ils peuvent faire face à un burn-out total ou à une dépression. Les salariés se mettant en arrêt de travail de longue durée, vont conduire à d'autres risques mais cette fois ci pour leurs collègues et l'entreprise elle-même. Cela va rajouter la charge de travail de l'ensemble de l'équipe, qui seront de fait plus fatigués et moins efficaces, et l'entreprise doit rechercher à les remplacer temporairement. Pour cela va présenter un coût important pour l'employeur car il faut voter un budget pour embaucher de nouveaux salariés. Au regard de tous ces risques engendrés, l'employeur doit s'efforcer de rendre effectif le droit à la déconnexion des salariés pour éviter les dangers liés aux risques psychosociaux et la perte de ses salariés dotés d'un fort capital humain. Les employeurs doivent noter que la mise en œuvre effective de ce droit et son respect présente un enjeu majeur pour les entreprises. Il vaut mieux respecter ce droit aux fins d'éviter des conséquences graves sur la santé et la sécurité des employés, qui peuvent avoir directement des incidences sur la vie professionnelle du salarié, en termes d'efficacité et de productivité.

Face à ces nombreux risques, nous pouvons également s'interroger sur le fait de savoir si la réalité de la problématique des risques psychosociaux est vraiment liée à l'introduction des TIC et plus précisément au télétravail ou plutôt aux modes de managements des entreprises ? Les moyens d'organisation de travail sont nombreux et peuvent être mis en œuvre dans l'enceinte de l'entreprise et en dehors des locaux de l'entreprise, comme au domicile du salarié. Le forfait-jours en témoigne déjà, « il n'a fait que légaliser des pratiques, en permettant aux cadres de maintenir une certaine opacité sur leur emploi du temps, source de flexibilité patronale sans doute, mais aussi personnelle et très appréciée »<sup>290</sup>. En télétravail ou dans les locaux de l'entreprise, ce droit existe. De fait, le droit à la déconnexion doit être organisé et appliqué dans les deux cas afin de prévenir les situations à risques. Si les entreprises cherchaient à limiter ces risques psychosociaux par des moyens de prévention, par

---

<sup>288</sup> VERKIND P-Y., « Les conventions de forfait », *Droit social*, 2010, p.387.

<sup>289</sup> RAY J-E., « Grande accélération et droit à la déconnexion », *Droit social*, 2016, p.912.

<sup>290</sup> RAY J-E., « Grande accélération et droit à la déconnexion », *op cit.*,

le biais des accords collectifs ou une charte unilatérale pour prévoir leurs modalités d'exercice après avoir étudié au plus près les réalités du terrain. A l'heure actuelle, les avantages en contrepartie de leur temps de travail, comme des congés compensateurs ou forfait repos, des jours de récupération, ou encore les plages horaires pour contacter les salariés en télétravail ne garantissent pas vraiment un bien-être total et une qualité de vie au travail car ces avantages ne viennent pas diminuer les risques de surcharge de travail. De plus, ce ne sont pas des mesures que l'entreprise met en place de sa propre initiative, elles existent déjà par la volonté du législateur, qui exige leur respect par l'employeur. L'employeur en tant que détenteur du pouvoir de direction, mais aussi débiteur de l'obligation de sécurité, doit penser à mettre en exergue des moyens de prévention, poussé par le principe général de prévention. Il doit évaluer la probabilité de survenance, identifier les facteurs de prévention et enfin prescrire des mesures de prévention à prioriser<sup>291</sup>. Certaines entreprises pensent à des options telles que la suppression automatique des courriels afin d'éviter toute surcharge au retour des congés<sup>292</sup>. D'autres pensent à des systèmes d'installation d'un pop-up d'alerte en cas d'activité en dehors des horaires de bureau ou au report des emails du soir et des week-ends au jour ouvré suivant<sup>293</sup>. D'autres peuvent mettre en place des pratiques managériales spécifiques, comme cela a été précisé par l'ANI du 26 novembre 2020, pour pousser les managers à se concentrer d'avantage sur « la résolution des dysfonctionnements éventuels, et d'évaluer plus facilement la bonne répartition de la charge de travail et la bonne réalisation des missions » souligne l'article 4.1 de l'ANI.

En tout état de cause, la loi ne prévoit aucune sanction en cas de non-respect du droit à la déconnexion. Sa mise en œuvre consiste tout simplement à inciter les entreprises à être de bonne foi, à respecter le droit au repos et veiller à l'équilibre vie professionnelle et vie familiale des salariés. A défaut de sanction prévue par la loi, il appartient au juge de veiller au respect de ce droit. Car s'il « ne veut pas encourir les foudres judiciaires, il sera bien inspiré de respecter, mais aussi de faire respecter cette limite par les managers et les collègues demandant juste 'un petit service'<sup>294</sup> ».

Force est de constater que l'irrespect du droit à la déconnexion entraînera des conséquences importantes sur la santé et la sécurité du salarié, impactant fortement sa vie professionnelle. De fait, il pourra aussi nuire la vie personnelle du salarié. Il est donc légitime que loi, la jurisprudence et

---

<sup>291</sup> LEROUGE L., Droit des risques psychosociaux au travail, *Répertoire de droit du travail*, avril 2021, p.104.

<sup>292</sup> RAY J-E. « Grande accélération et droit à la déconnexion », *Droit social* 2016. 912

<sup>293</sup> <https://www.demos.fr/blog/le-droit-la-deconnexion-trois-ans-apres-ou-en-est#:~:text=La%20vie%20personnelle%20et%20familiale,dans%20le%20quotidien%20de%20cha-cun>.

<sup>294</sup> RAY J-E, BOUCHET J-P., « Vie professionnelle et vie personnelle et TIC », *Droit social*, 2010, p.44.

surtout les conventions collectives s'allient pour garantir le droit à l'isolement, à la déconnexion<sup>295</sup>. A l'heure actuelle, nous pouvons remarquer que le législateur exclue les salariés en forfait-jours de nombreuses règles protectrices découlant du droit de la durée du travail.

## **Section 2. Le régime juridique ambivalent de la protection des salariés en forfait-jours**

Depuis l'introduction des outils de flexibilisation par le droit du travail, un certain nombre de textes législatifs sont venu assouplir la rigidité des règles sur le temps de travail, et par cet assouplissement ils ont créé d'autres textes qui ont fini par exclure certaines catégories de travailleurs des règles. Ce sont les effets ambivalents des conventions de forfait-jours qui nous démontrent que les salariés en forfait-jours ne sont pas vraiment protégés par les durées légales de travail. La régulation en matière de durée légale de travail exclue les salariés en forfait-jours. Il est important d'étudier l'ensemble des dispositions qui ne s'appliquent pas aux salariés en forfait-jours et en déduire les conséquences (I).

La flexibilité de leur temps de contrat, exprimé en jours et sur une base annuelle pourrait justifier cette exclusion. Le législateur reconnaît toutefois, quelques protections à leurs égards. Mais elles ne sont pas assez pour prévenir les risques que pourrait engendrer le système des conventions de forfait, du moins avant la loi du 8 août 2016. Le système des conventions de forfait en jours est donc peu protecteur, et nécessite une intervention extérieure, notamment par le juge pour apporter des garanties à ce système (II).

### **I. La régulation insuffisante de la protection des salariés en forfait-jours par les sources réglementaires**

En matière des conventions de forfait-jours, la réglementation du droit de la durée et du temps de travail ne s'applique pas toujours aux salariés soumis au forfait-jours (A), qui seront exclus également des temps de repos en pratique (B).

#### **A. Les salariés en forfait-jours partiellement exclus des protections du cadre légal**

---

<sup>295</sup> RAY J-E « De la sub/ordination à la sub/organisation »

Des règles protectrices ont été mises en place dans la première moitié du XXe siècle. A l'heure actuelle, un certain nombre de dispositions du Code du travail ne s'appliquent pas aux salariés qui ont conclu une convention individuelle de forfait en jours. Le recours à ce type d'organisation de travail par l'employeur en faveur des salariés autonomes et des cadres, exclue directement ces derniers du bénéfice de nombreuses règles qui limitent les durées légales de travail. Autrement dit, l'article L3121-62 du Code du travail exclue ces salariés de l'application de la durée légale de travail hebdomadaire fixée à 35 heures, ainsi que des durées maximales quotidiennes et hebdomadaires de travail. Cela signifie que le salarié ayant conclu une convention individuelle de forfait en jours, peut exercer plus de 10 heures de travail par jour et plus de 48 heures de travail par semaine. Le législateur exclue explicitement les salariés en forfait-jours des limites de la durée du travail, qui s'appliquent pourtant aux autres salariés. Pourquoi l'autonomie et la liberté donnée aux salariés en forfait-jours l'exclue des dispositions protectrices du droit de la durée et des temps de travail ? Si la théorie fait cette distinction au détriment des salariés en forfait-jours, comment les entreprises doivent y procéder ? La chambre sociale de la Cour de cassation est venue préciser, que la convention individuelle de forfait-jours, reprenant les stipulations de l'article L.3121-64, fixe le nombre de jours travaillés et renvoie aux dispositions conventionnelles applicables dans l'entreprise.<sup>296</sup>Toutefois, ces dispositions sont d'ordre public et ni les accords d'entreprises ou d'établissement, ni les accords de branches ne peuvent prévoir d'autres dispositions aux salariés en forfait-jours. Dans ce cadre, l'employeur ne fait qu'appliquer la règle énoncée par le législateur. La loi souligne, comme cela a été précisé précédemment, que seule la durée du travail contractuellement fixée en jours, ne peut excéder en principe 218 jours et l'accord collectif peut prévoir un nombre inférieur de jours de travail. Les seules protections offertes aux salariés en forfait-jours sont le repos minimal de 11 heures par jour, ainsi que le repos quotidien et hebdomadaire. Les salariés en forfait-jours ne sont pas non plus concernés par les heures supplémentaires.

Là où on se rend compte que les dispositions légales en matière de convention de forfait-jours, sont déraisonnables, c'est lorsque le législateur précise que si le salarié qui souhaite peut, valablement avec l'accord de son employeur « renoncer à une partie de ses jours de repos en contrepartie d'une majoration de son salaire ». Nous assistons à une forme de travail volontaire et supplémentaire choisi par le salarié. Ce qui est paradoxale dans ce cadre, c'est que dans ce cas de figure cette possibilité de choisir de renoncer à un temps de repos par le salarié lui-même, se soumettant à l'obligation d'exercer des jours supplémentaires de travail, pour exercer sa prestation de travail, remplir les objectifs posés par l'employeur. Cette possibilité reconnue par le législateur, fait écho à une autre situation qui concerne les salariés non soumis à une convention de forfait-jour, d'exercer des heures supplémentaires, mais à la demande de l'employeur. Les deux situations se rejoignent, car les deux

---

<sup>296</sup>. Cass. soc., 4 novembre 2021, no 20-14.876

ont droit à une majoration de salaire. A la seule différence, c'est que le taux de la majoration de salaire pour le salarié en forfait-jours ne peut pas être inférieur à 10%, mais pour les heures supplémentaires, la loi prévoit que le taux est au minimum fixé à 10% par un accord collectif ou de branche, et à défaut d'accord, la loi prévoit une majoration de 25% pour les huit premières supplémentaires et les heures effectuées au-delà sont majorées de 50 %. En peut en déduire que, la loi ne prévoit pas les mêmes avantages en termes de majorations de salaires. De plus, concernant les jours supplémentaires de travail. L'article L.3121-66 du Code du travail rangé dans les dispositions supplétives vient préciser qu'à défaut de disposition sur ce point par l'accord, le nombre maximal de travail est de 235 jours. Ce qui viendrait expliquer les journées de travail des salariés cadres sont de fait très élevé, compte tenue de leur volonté d'effectuer un travail supplémentaire.

Le droit de la durée du temps de travail qui ne se montre pas assez protecteur au regard des salariés en forfait-jours, s'illustre également par une autre disposition qui a été abrogée par la loi de 8 aout 2016. En effet, l'ancien article L.3121-49 du Code du travail, prévoyait que « lorsque le nombre de jours travaillés dépassait, en fin d'année, le plafond retenu par la convention, le salarié devait bénéficier, au cours des trois premiers mois de l'année suivante, d'un nombre de jours de repos égal à ce dépassement et réduisant d'autant le plafond pour l'année en cours<sup>297</sup> ». Mais un seul entretien ne suffit pas pour comprendre les difficultés du salarié et évaluer sa charge de travail, vérifier si les temps de repos sont respectés. La Cour de cassation est de plus en plus vigilante concernant le nombre d'entretien organisés par l'employeur. Elle a prononcé la nullité d'une convention de forfait en jours, qui prévoyait un dispositif d'auto-contrôle du temps de travail par le salarié, avec un seul entretien annuel organisé par l'employeur<sup>298</sup>. En effet, le juge est venu préciser que « *l'instauration d'un document de contrôle faisant apparaître le nombre et la date des journées travaillées et la qualification des journées non travaillées par voie d'un calendrier mensuel à remplir par le salarié lui-même, ne sont pas de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et assurent une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé, et à assurer la protection de la sécurité et de la santé du salarié* ».

Puisque la législation ne prévoit pas de protection accrue pour les salariés en forfait-jours, le respect des temps de repos en pratique devient plus difficile.

## **B. Les salariés en forfait-jours exclus en pratique du droit des temps de repos**

Le législateur français ne fait pas bénéficier les cadres et les salariés autonomes soumis au forfait-jours, à de nombreuses règles relevant du droit de la durée et du temps de travail, mais il

---

<sup>297</sup> AUZERO G., BAUGARD D., DOCKES E, Droit du travail, 2022, 35<sup>e</sup> édition, *Dalloz*, p.1105.

<sup>298</sup> Cass, Soc., 9 novembre 2016, n°15-15.064.

prévoit tout de même différentes dispositions protectrices à leur égard. Précédemment souligné, le salarié en forfait-jours peut prétendre aux temps de repos prévus par le code du travail, à savoir le temps de repos quotidien et le temps de repos hebdomadaire. Il est d'ordre public, que « tout salarié bénéficie d'un repos quotidien d'une durée minimale de onze heures consécutives ».<sup>299</sup> Le droit de la durée du travail prévoit également un temps de repos hebdomadaire. Le droit de la durée du travail pose un certain nombre de principes qui s'appliquent également aux salariés en forfait-jours, puisqu'ils sont d'ordre public. Il est donc interdit de faire travailler un même salarié plus de six jours par semaine<sup>300</sup>. De même que, le repos hebdomadaire a une durée minimale de vingt-quatre heures consécutives auxquelles s'ajoutent les heures consécutives de repos quotidien.<sup>301</sup> Par ailleurs, les salariés en forfait-jours ont droit au temps de pause quotidien qui est d'une durée de 20 minutes, dès lors qu'ils ont travaillé pendant 6 heures.<sup>302</sup> Cette disposition est également d'ordre publique, mais s'applique-t-elle vraiment aux salariés en forfait-jours ? Et les autres dispositions précédemment annoncées ont-elles une réelle utilité, dans le cas où les salariés en forfait-jours sont dotés d'une réelle autonomie pour gérer leur emploi du temps et leur organisation de travail ? En effet, la convention individuelle de forfait-en jour doit être obligatoirement mise en place par un accord collectif, dont le contenu a été sécurisé depuis la loi 8 août 2016, afin de garantir au salarié notamment le droit au repos. L'accord doit expressément prévoir, les modalités qui permettent l'employeur d'assurer l'évaluation et le suivi régulier de la charge de travail du salarié, mais il doit prévoir surtout les modalités du respect du droit à la déconnexion par le salarié. Ce droit vise expressément à assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale du salarié.

Cependant, le législateur n'impose plus, comme il le faisait par l'ancien article L.3121-45, que les accords collectifs fixent les modalités de suivi de l'amplitude des journées de travail. Parce qu'il impose lui-même le respect du repos quotidien et hebdomadaire. Toutefois, en pratique, nous remarquons communément, que les salariés en forfait-jours gèrent leur temps de travail comme ils veulent, ils peuvent dès lors prendre plus de temps pour se reposer, mais l'inverse est également vrai, ils peuvent prendre moins de temps pour se reposer. Ni l'employeur, ni les collègues du salarié ne vont pas vérifier si le minimum de repos quotidien ou encore le minimum repos hebdomadaire dont il a effectivement droit, ont été respectés. Donc finalement, le constat est que la loi veut protéger le salarié en forfait-jour, mais qu'est ce qui prouve leur effectivité, si le salarié en forfait-en jour n'est pas contraint de rester dans les locaux de l'entreprise pour travailler. Sa liberté de fixer ses horaires de travail et l'autonomie dans l'organisation de son emploi du temps le dispensent de se présenter tous les jours à son lieu de travail, sauf, si l'employeur souhaite qu'il se présente plus sou-

---

<sup>299</sup> C. trav. art. L.3131-1.

<sup>300</sup> C. trav. art. L.3132-1.

<sup>301</sup> C. trav. art. L.3132-2.

<sup>302</sup> C. trav. art. L.3121-16.

vent selon les besoins du service et des contraintes, déterminant notamment un planning. Nous constatons souvent, qu'en pratique, ces temps de pauses ne sont pas toujours respectés, notamment « du fait de la liberté dans l'organisation du temps de travail, conséquence du degré élevé d'autonomie, l'octroi d'un tel avantage suppose un décompte journalier des heures qui ne peut être imposé à un cadre soumis au forfait en jours <sup>303</sup> ». L'autonomie des salariés concernés, va finalement extraire la protection prévue par le code du travail, dont chaque salarié en a droit. Les salariés en forfait-jours sont généralement exclus des temps de pause, à cause de l'immense charge de travail et des missions diverses qu'ils doivent effectuer. Il convient de noter que « si l'employeur est tenu à une obligation générale de sécurité de résultat, le salarié, est également soumis à des exigences en matière de prévention <sup>304</sup> ». En effet, il est tenu de prendre soin de sa santé, de veiller à sa sécurité, et celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail<sup>305</sup>. « Du fait du degré élevé d'autonomie autorisant le recours au forfait en jours et de la liberté qui en résulte en termes d'organisation des temps de travail, la pause est non seulement un droit, mais aussi une obligation dont les modalités sont ici nécessairement laissées à l'initiative du cadre concerné ». <sup>306</sup> L'effectivité de cette forme d'organisation de travail, « suppose néanmoins la participation active du télétravailleur. Si celui-ci n'alerte pas l'employeur de son impossibilité de prendre son repos, il paraît difficile de s'assurer du respect de ces dispositions impératives ». <sup>307</sup> En tout état de cause, pour prévenir ce risque, l'employeur doit à tout le moins informer le télétravailleur de l'obligation qui lui est faite de respecter ses temps de repos <sup>308</sup> ». Cela ne dispense pas l'employeur d'un suivi régulier de la charge de travail et de sa régulation.

Par conséquent, le législateur précise que le décompte de son temps de travail doit être effectué chaque année par récapitulation du nombre de journées ou demi-journées travaillées par chaque salarié. <sup>309</sup> Pour rendre effectif le décompte, il faut « laisser à chaque salarié concerné toute latitude pour déclarer le nombre de jours effectivement travaillés selon une périodicité fixée par l'accord par bordereaux hebdomadaires ou mensuels. Il est judicieux de leur laisser le choix de l'équation qui leur semble la plus raisonnable entre les temps de travail et les temps de repos pour déterminer un résultat exprimé en jours. <sup>310</sup> Toutefois, certains accords collectifs peuvent prévoir une durée maximale de la journée de travail, mais également une limitation du nombre de jours travaillés par mois<sup>311</sup>. Force est de constater que les entreprises sont libres de prévoir des dispositions plus favorables, pour préserver la santé et la sécurité de leurs salariés en forfait-jours, afin d'éviter des journées de travail interminables.

---

303 Semaine sociale Lamy n°: 1327 du 05-11-2007 Jacques Barthélémy avocat-conseil en droit social, L'arrêt Blue green en débat.

<sup>304</sup> « Télétravail au domicile » Audrey Probst – Droit social 2006. 1109.

<sup>305</sup> C. trav. art. L.4122-1.

<sup>306</sup> Semaine sociale Lamy, *Op. cit.*

<sup>307</sup> « Télétravail au domicile » Audrey Probst – Droit social 2006. 1109

<sup>308</sup> *Ibidem.*

<sup>309</sup> C. trav. art. D.3171-10.

<sup>310</sup> Comment le forfait annuel en jours fonctionne-t-il ? - Liaisons Sociales (liaisons-sociales.fr).

<sup>311</sup> *Ibidem.*

Les Forfaits repos existent, ainsi que d'autres moyens de récupération, bien qu'il faille encore déterminer comment on décompte cela dans le temps de travail du salarié. Le législateur donne donc la possibilité aux accords collectifs ou d'entreprise de prévoir le recours au dispositif du forfait-jours pour déterminer les modalités de décompte, en faveur des salariés soumis à ce dispositif.

Malgré les multiples dispositions tendant à protéger les salariés en forfait-jours, l'expérience pratique montre que ni les amplitudes des journées de travail ni les temps de repos ne sont pas toujours respectés par les salariés en forfait-jours. C'est pourquoi, le juge va intervenir afin de réguler la protection dont bénéficient les salariés en forfait-jours, apportant d'autres garanties au système des conventions de forfait-jours.

## **II. La régulation bénéfique majoritairement prétorienne de la protection des cadres**

Constatant les conséquences néfastes sur le salarié, produites par les conventions de forfait-jours, et plus précisément par la surcharge récurrente de travail, un encadrement par le juge et par la loi s'est annoncé nécessaire pour protéger les droits des salariés en forfait-jours à la santé et au repos (A), laissant à la charge de l'employeur la sécurisation des conventions de forfait-jours, pour garantir leur effectivité (B).

### **A. Le nécessaire encadrement des obligations de l'employeur en matière des conventions de forfait-jours**

Puisque par principe, le temps de travail des salariés en forfait-jours n'est plus décompté en heures, mais en jours, il y a un risque, comme précisé précédemment, que ces derniers supportent des durées de travail excessives. En effet, avant la loi du 8 août 2016, la législation française contenait des dispositions qui ne protégeaient pas assez les salariés en forfait-jours, puisqu'ils peuvent avoir des journées de travail ou des semaines interminables et une charge de travail sans limite. Face à cette réalité injuste, le Comité européen des droits sociaux a régi, considérant que la législation française qui prévoit un repos quotidien de onze heures, ainsi qu'un repos hebdomadaire de trente-cinq heures, permet aux salariés de dépasser largement la durée hebdomadaire de travail qui est de quarante-huit heures, et exercer donc soixante-dix-huit heures de travail hebdomadaire. Le comité a considéré donc que les conventions de forfait-jours ne respectaient pas le droit à un travail équitable, lequel suppose d'être soumis à une durée du travail raisonnable et d'avoir une rémunération équitable<sup>312</sup>. Elle qualifie, cette durée de travail déraisonnable au sens de l'article 2, §1 de la Charte sociale européenne, qui prévoit un droit à une durée quotidienne et hebdomadaire de travail raisonnable. La législation fran-

---

<sup>312</sup> F. BERGERON -CANUT, F. GAUDU, « *Droit du travail* », 2022, 8<sup>e</sup> édition, Dalloz, p. 241.

çaise ne respecte pas les dispositions de la charte, qui a pourtant été ratifiée par la France. Ces dispositions légales étaient donc incompatibles avec la directive européenne<sup>313</sup> sur le temps de travail qui exige que les dérogations aux durées maximales de travail se fassent dans le respect des principes généraux de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs<sup>314</sup>.

Face à cette situation, la chambre sociale de la Cour de cassation est venue « sauver » le dispositif du forfait-jours, par un arrêt du 29 juin 2011<sup>315</sup>. Elle a rappelé aux entreprises que la validité des conventions de forfait-jours dépendra du respect par l'employeur des clauses de l'accord collectif, qui doit prévoir des dispositions assurant la garantie du respect des durées maximales de travail ainsi que des repos journaliers et hebdomadaires<sup>316</sup>. Par cette décision, le juge a clairement précisé que, « l'accord devient, dès lors, le garant de la protection du droit à la santé et au repos des salariés<sup>317</sup> ». Dans de nombreuses de ses décisions, le juge va priver d'effet la convention de forfait-jours, qui va venir suspendre son exécution, jusqu'à ce que les irrégularités rencontrées soient supprimées par l'employeur, en régularisant la convention de forfait-jours. La Cour de cassation va donc prévoir des garde-fous afin de protéger les salariés en forfait-jours des éventuels risques engendrés par les durées excessives de travail, à savoir les risques psychosociaux, mais également une perte de salaire du fait des heures supplémentaires. Elle procède depuis cet arrêt à un contrôle approfondi des dispositions de l'accord collectif, prévoyant le recours au forfait-jours. Dès, lors, afin de pallier les lacunes des dispositions légales s'appliquant aux forfait-jours, la chambre a considéré, que l'accord doit « garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et assurent une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé, et, donc, à assurer la protection de la sécurité et de la santé du salarié<sup>318</sup>. Par cet arrêt, le juge est également venu critiquer le contenu de l'ancien article L. 3121-46 du Code du travail, prévoyant simplement un entretien annuel entre le salarié et son supérieure hiérarchique, n'était pas de nature à garantir la bonne répartition de l'amplitude et la charge de travail et l'articulation de sa vie professionnelle avec sa vie familiale.

Le législateur s'est vu donc reprocher, par le droit européen et par la Cour de cassation, les lacunes des dispositions légales en matière de conventions de forfait-jours. A cet égard, la loi du 8 août 2016 est venue, les sécuriser davantage ces conventions de forfait-jours, afin d'introduire des dispositions légales garantissant le respect des droits des salariés, notamment le respect au repos. L'ensemble de ces dispositions, du point de vue de l'employeur pouvant également éviter des futurs contentieux liés au non-respect des droits des salariés<sup>319</sup>. La loi du 8 août 2006 a créé le nouvel article

---

<sup>313</sup> Directive, 2003/88/CE, 4 nov. 2003, art. 17.

<sup>314</sup> L. DE MONTVALON, « La sécurisation du forfait-jours à l'épreuve de l'application de la loi dans le temps », *Jurisprudence sociale Lamy*, 17 déc. 2019, n° 487-488.

<sup>315</sup> AUZERO G., BAUGARD D., DOCKES E., *ibid.* p1007.

<sup>316</sup> Cass. soc., 29 juin 2011, n°09-71.107.

<sup>317</sup> B. Van CRAEYNST, P. MASSON, « Comment réglementer le temps de travail des cadres ? », *Revue du droit du travail*, 2011, p.474.

<sup>318</sup> Cass. soc., 26 sept. 2012, n°11-14.540.

<sup>319</sup> AUZERO G., BAUGARD D., DOCKES E., *op. cit.*, p.1109.

L.3121-64 du Code du travail, qui pose l'obligation pour l'employeur de prévoir par un accord collectif, « *les modalités selon lesquelles l'employeur assure l'évaluation et le suivi régulier de la charge de travail du salarié et les modalités selon lesquelles l'employeur et le salarié communiquent périodiquement sur la charge de travail du salarié, sur l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle, sur sa rémunération ainsi que sur l'organisation du travail dans l'entreprise* ». La loi a adapté les règles, vue la jurisprudence de la Cour de cassation. L'employeur doit non seulement prévoir les modalités, mais également assurer et évaluer le suivi régulier de la charge du salarié, régulièrement. Depuis la loi du 8 août 2016, le législateur a prévu des garde-fous, car l'accord collectif doit prévoir les modalités de contrôle par l'employeur toutes les conséquences sur la santé et le bien-être du salarié, ainsi que sur sa vie personnelle. L'accord doit prévoir les modalités de décompte du temps de travail, ainsi qu'organiser des entretiens pour s'assurer que le salarié supporte sa charge de travail et respecte ses temps de pause.

La Cour de cassation précise que l'employeur doit veiller à respecter les clauses de l'accord collectif destinées à assurer la protection de la sécurité et de la santé des salariés soumis au régime du forfait en jours. En effet, elle souhaite protéger le salarié, sa santé et sa sécurité contre la porosité des aménagements du temps de travail, notamment par la forfaitisation du temps de travail. « Le non-respect par l'employeur des clauses de l'accord collectif destinées à assurer la protection de la sécurité et de la santé des salariés soumis au régime du forfait en jours prive d'effet la convention de forfait ».<sup>320</sup> Elle va donc inciter aux entreprises de prévoir des garanties et de se soucier de la santé des salariés en forfait-jours, malgré l'autonomie de gestion de leur temps de travail. Le législateur ne précise pas le nombre d'entretiens périodiques que doivent être organisés par l'employeur. Périodiquement voudrait finalement dire, régulièrement, mais en tout état de cause, cela dépendra des modalités des accords qui peuvent être différents. C'est finalement grâce à une communication de manière régulière que l'employeur pourra prouver l'effectivité du suivi et de la régulation de la charge de travail.

La sécurisation juridique par la Cour de cassation, a abouti à corriger les lacunes des dispositions légales, en incitant également le législateur d'intervenir pour renforcer les règles protectrices concernant les conventions de forfait-jours. Le juge va veiller de façon stricte au respect par l'employeur de ses nouvelles obligations, qui vont peser sur lui, afin d'éviter les risques d'annulation de ces dites conventions.

---

<sup>320</sup> Cass, civ., Ch. Soc., 2 juillet 2014, n° 13-11.940

## **B. L'obligation de la sécurisation de la protection des salariés en forfaits-jours à la charge de l'employeur**

Selon l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation générale de sécurité de l'employeur doit pousser l'employeur de prévoir des mesures de sécurité à l'égard des salariés en forfait-jours, afin de les protéger des risques éventuels. Mais, il ne doit pas se contenter de les mettre en place, il doit également s'efforcer de prévenir et limiter ces risques susceptibles de porter à la santé et à la sécurité du salarié. Un manquement à son obligation de sécurité de résultat peut engager sa responsabilité contractuelle, sur la base de la faute inexcusable, s'il ne démontre pas qu'il a mis en place des moyens afin de prévenir et limiter leur existence. Par une disposition spécifique aux conventions de forfait-jours, la loi prévoit une protection envers les salariés, une protection générale qui s'appliquent à tous les salariés concernés par ce dispositif. Cette protection a été posée par la loi du 10 août 2016, qui précise l'article L.3121-60 du Code du travail, « *l'employeur s'assure régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail* ». Elle est d'ordre public, et l'on ne peut pas y déroger, sauf en faveur du salarié.

De surcroît, depuis l'arrêt fondateur du 29 juin 2011, la chambre sociale de la Cour de cassation n'a pas cessé d'affiner l'ensemble de ses exigences vis-à-vis du dispositif de la convention individuelle de forfait en jours. Désormais, elle considère que toute l'employeur qui ne justifie pas « avoir pris les dispositions nécessaires de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail du salarié restent raisonnables et assurent une bonne répartition dans le temps du travail et donc à assurer la protection de la sécurité et de la santé du salarié, manque à son obligation de sécurité<sup>321</sup> ». La Cour de cassation rendant sa décision au visa de l'article L.4121-1 du Code du travail, « lie désormais très explicitement le forfait jours et l'obligation de sécurité de l'employeur de l'employeur<sup>322</sup>, alors qu'elle ne faisait par le passé qu'indirectement, en se référant à la constitution et aux engagements internationaux et européens »<sup>323</sup>. La cour de Cassation « tire les conséquences en constatant que l'absence de dispositions nécessaire à préserver la santé du salarié en forfait-jours constitue un manquement, en outre que ce manquement de l'employeur à son obligation de sécurité. Cette violation permet au salarié de revendiquer un décompte de son temps de travail en heures.<sup>324</sup> Dès, lors, la convention ou l'accord collectif « doit prévoir les garanties assurant un suivi effectif et régulier permettant à l'employeur de remédier en temps utile à une charge de travail éventuellement incompatible avec une

---

321 Cass. Soc., 2 mars 2022, n° 20-16.683, n° 261 FS - B.

322 Cass. Soc., 25 novembre 2015 14-24.444.

323 Cass. Soc., 2 mars 2022, n° 20-16.683, n° 261 FS – B, note S. GARNIER, Droit ouvrier, 2022, p.206.

324 Ibid.

durée raisonnable. À défaut, les conventions de forfaits peuvent encourir la nullité »<sup>325</sup> Dans le cas de l'espèce, le juge rappelle les stipulations assurent la garantie du respect de durées raisonnables de travail ainsi que des repos, journaliers et hebdomadaires, le droit à la santé et au repos étant au nombre des exigences constitutionnelles.<sup>326</sup> La Cour contrôle de manière approfondie, les dispositions de la convention ou accords collectif prévoyant le forfait-jours. Elle confirme que, ces dispositions qui ne prévoient pas des mesures de suivi effectif et régulier, qui permettent à l'employeur de remédier en temps utile à une charge de travail éventuellement incompatible avec une durée raisonnable de travail, ne sont pas de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et à assurer une bonne répartition, dans le temps, du travail du salarié. Que de fait, la chambre sociale de la Cour de cassation n'hésite pas à sanctionner l'employeur, en procédant à l'annulation de la convention individuelle de forfait-jours. Cette solution confirme une fois de plus, que l'employeur est le garant de la protection de santé et de sécurité des salariés, qui se trouvent sous son autorité. De surcroît, il doit assurer l'application effective des mesures fixées par l'accord collectif, afin de préserver la santé des salariés et de valider la recevabilité des conventions de forfait par le juge. A défaut de conclure un accord détaillé et précis, la convention individuelle de forfait est inopposable au salarié, mais les « conséquences financières peuvent être considérables pour l'employeur, dans la mesure où les salariés au forfait-jours peuvent être amenés à travailler bien au-delà de la durée légale, voire le cas échéant, au-delà du contingent d'heures supplémentaires applicables, et déclencher d'importante majoration<sup>327</sup> ». Ainsi, l'employeur doit payer toutes les heures supplémentaires effectuées par le salarié au-delà, conformément au droit commun.

Les arrêts de la Cour de cassation relatifs aux contrôles des conventions de forfait-jours, ont pour finalité de rendre l'outil managérial efficace, afin d'éviter les conséquences effroyables sur la santé et la sécurité du salarié. Ils souhaitent protéger la santé et la sécurité du salarié, précisément en incitant l'employeur de prévoir des modalités de suivi régulier et effectif pour l'évaluation de la charge du travail du salarié, en remédiant immédiatement à une charge de travail qui serait incompatible avec la durée raisonnable de travail. Le juge incite donc prévenir aux risques liés à la surcharge de travail, tels que la fatigue, le stress, burn-out, l'épuisement professionnel. L'employeur doit prévenir et limiter les risques qui peuvent altérer la santé physique et mentale du salarié, de même que son efficacité et sa productivité.

La loi du 8 août 2016 confirme son objectif, qui était de donner plus d'espace au champ de la négociation collective, particulièrement à la négociation dans l'entreprise, afin de prévoir des règles

---

325 Soc. 13 oct. 2021, FS-B, n° 19-20.561, note, L. MALFETTES, « Nullité du forfait jours en cas d'insuffisance des modalités de suivi de la charge de travail », *Dalloz actualité*, 28 octobre 2021.

326 Ibid.

327 L. MALFETTES, « Nullité du forfait jours en cas d'insuffisance des modalités de suivi de la charge de travail », *Dalloz actualité*, 28 octobre 2021

conformes aux intérêts en présence. Pour sauver les conventions déjà conclues, mais qui ne remplissent pas les exigences des garanties posées par le juge, la loi supplétive permet à l'employeur d'établir unilatéralement un document de contrôle. En effet, l'employeur est responsable du contrôle et de la régulation de la charge de travail du salarié, compte tenu de son obligation de sécurité. Lorsque l'accord collectif ne prévoit rien ou que les mesures conventionnelles sont insuffisantes, il peut établir un document de contrôle des jours travaillés, en s'assurant que la charge est compatible avec les temps de repos et en organisant un entretien annuel avec le salarié. L'article L.3121-65 du Code du travail prévoit donc que « *l'employeur s'assure que la charge de travail du salarié est compatible avec le respect des temps de repos quotidiens et hebdomadaires* ». Il organise en outre une fois par an un entretien avec le salarié pour évoquer sa charge de travail, qui doit être raisonnable, l'organisation de son travail, l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle ainsi que sa rémunération ». Cet entretien annuel permettra à l'employeur d'avoir un suivi de la charge de travail du salarié, voir si elle est compatible avec les temps de repos du salarié, quotidiens ou hebdomadaires. Il portera en outre, sur « l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle et familiale ». Cet objectif doit s'entendre de la possibilité de séparer vie professionnelle et vie personnelle, de bénéficier d'une certaine stabilité dans les modalités d'exécution du contrat de travail et de prévoir suffisamment à l'avance ce que seront les contraintes à respecter, qu'elles soient nouvelles ou seulement variables afin de pouvoir s'organiser en conséquence<sup>328</sup>.

En tout état de cause, l'employeur peut palier les lacunes des négociateurs, pour éviter de subir les risques d'annualisation des conventions de forfait et les conséquences, dès lors que les salariés concernés lui en informent.

La flexibilité du temps de travail va nécessairement tirer des conséquences différentes selon le degré de flexibilité des outils d'aménagements du temps de travail. Le télétravail et les conventions de forfait-jours, du fait de leur caractère flexible vont entraîner des conséquences sur le salarié et l'employeur. Ils vont confirmer, voire renforcer le pouvoir de l'employeur. Par l'absence de nombreuses règles protectrices à l'égard des salariés en forfait-jours, va renforcer cette idée. Leur autonomie viendrait mettre en cause le respect du droit à la déconnexion.

Constatant les effets ambivalents du dispositif de forfait en jours, le peu d'encadrement qui s'applique aux salariés, a conduit le juge de les encadrer et d'apporter de nouvelle protection. Le juge garant de la protection des salariés en forfait-jours, va inciter la loi d'intervenir pour protéger ces derniers.

---

<sup>328</sup> H. GOSSELIN, « Le temps de travail », *Droit social* 2010, p.374.

A travers les éléments que nous venons d'étudier, il est affirmé que la flexibilité du temps de travail a des effets ambivalents sur le salarié. D'une part, elle va conduire à son bien-être, mais de l'autre par ses conséquences vont altérer sa santé, du fait de surcharge de travail, de l'épuisement professionnel. Elle va de l'autre part brouiller la frontière entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Le télétravail devra être encadré pour rendre effective son application.

Pour les outils de flexibilité qui tendent à nuire davantage la santé du salarié, la chambre sociale de la cour de cassation puis le législateur, sont intervenus pour encadrer ce système afin de rendre son applicabilité effective au sein de l'entreprise et protéger davantage la santé et la sécurité du salarié.

## **CONCLUSION**

À travers les différents points que nous avons abordés tout au long de cette argumentation, il a été énoncé que la flexibilité du temps de travail apparaît comme une nécessité dans l'organisation de travail des entreprises. La durée légale de travail n'étant qu'une référence, elle peut être modulée par les entreprises au profit de leur performance économique. Du point de vue des employeurs, les avantages qu'elle procure ne font plus aucun doute. La pratique des heures supplémentaires, de l'annualisation, mais aussi du temps partiel choisi par l'employeur, apparaissent comme des outils complémentaires en termes d'efficacité économique. Du point de vue des salariés ces outils peuvent également être performants, notamment par le passage au temps partiel.

Nous remarquons que cette flexibilité est également désirée par les salariés, qui recherchent à être de plus en plus autonomes et libres dans la gestion de leur temps de travail. De ce fait, l'organisation de travail par le biais de l'outil du télétravail, qui a connu un renouveau depuis la crise sanitaire, a convaincu les entreprises et les salariés de son utilité notamment parce qu'elle est avantageuse en termes d'économie des coûts. De plus, la réglementation en faveur de cette matière a renforcé son caractère flexible. L'expérience pratique de cet outil a toutefois démontré ses conséquences néfastes sur le salarié. L'ensemble de ces facteurs font du télétravail un mode de management problématique si tous les moyens ne sont pas mobilisés pour l'encadrer. Sur le plan de l'efficacité économique, cet outil présente donc un défi important. Si cet outil est employé et encadré de façon équilibrée et réussie,

il permet de réduire les coûts et d'être bénéfique aux salariés. Cependant, si cet outil n'est pas suffisamment sécurisé, il mènera au mal être des salariés ce qui engendrera un coût important pour l'entreprise. Ainsi, l'efficacité économique de l'outil sera remise en question.

De plus, le choix fait par l'employeur de donner plus de liberté aux salariés, grâce à des horaires individualisés, va augmenter la productivité de ces derniers. Ceux-ci pourront être d'autant plus efficace puisqu'ils auront la possibilité de moduler l'organisation de leur temps de travail. Ces horaires individualisés confirment l'engagement des salariés envers l'entreprise. Par le changement d'organisation de travail apporté par la semaine de quatre jours et la possibilité du travail dominical, leur autonomie se confirmera dans la gestion et l'équilibre de leur vie personnelle et de leur vie professionnelle. Le système des conventions de forfait viendrait confirmer cette autonomie et engagement des salariés envers l'entreprise. Grâce à la forfaitisation du temps de travail, les entreprises pourront consacrer moins de temps à la gestion du temps de travail des salariés et donner plus de responsabilité aux salariés en forfait-jours notamment. De même, les modalités qui peuvent et doivent être prévues par la voie de la négociation collective renforceront les garanties de ces différents systèmes de gestion du temps de travail. La combinaison de ces éléments permettra d'aboutir à une meilleure gestion du temps de travail et donc une meilleure productivité qui amènera à une efficacité économique plus importante de l'entreprise.

Cependant, ces différentes formules d'aménagement du temps de travail vont avoir des impacts aussi bien positifs que négatifs sur le salarié. Les effets de ces aménagements du temps de travail, tel que la surcharge de travail, la fatigue, et d'autres risques psychosociaux vont impacter la vie professionnelle du salarié puis la vie personnelle du salarié. Ces effets négatifs apparaissent de manière particulièrement exacerbée lors de l'utilisation massive du télétravail. Pour confirmer l'efficacité de ces outils et leurs avantages, ces effets doivent être limités et encadrés par l'employeur en faveur du bien être des salariés et, de fait, de leur performance économique.

L'ambivalence de ces outils d'aménagement du temps de travail, principalement par le biais du télétravail et des conventions de forfait-jours, renforcera les pouvoirs de direction et de contrôle de l'employeur par l'intensification de la charge de travail, l'hyper-connexion des salariés, le non-respect du droit à la déconnexion et par la faiblesse de l'encadrement des salariés en forfait-jours. La multiplication des contentieux ces dernières années liés au forfait-jour montrera le caractère insuffisant de l'encadrement, poussant le juge à apporter de nouvelles conditions de garantie envers les salariés soumis au forfait-jour. Cette protection jurisprudentielle sera également consacrée par le législateur, mais la sécurisation de la protection des salariés en forfait-jour restera à la charge de l'employeur.

Au regard de ces différentes constatations, nous pouvons en déduire que l'efficacité de ces outils d'aménagement du temps de travail réside dans l'encadrement de ces effets négatifs. Sans un

tel encadrement, les avantages apportés par ces outils managériaux risquent d'être perdus et d'affecter négativement l'efficacité économique de l'entreprise.

## Bibliographie

### *Textes législatifs et traités :*

- Code du travail
  
- Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.
- Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail
- Loi n° 73-1195 du 27 décembre 1973 relative à l'amélioration des conditions de travail.
- Loi n° 82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise.
- Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail.
- Loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi
- Loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises.
- Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.
- LOI n° 2009-974 du 10 août 2009 réaffirmant le principe du repos dominical et visant à adapter les dérogations à ce principe dans les communes et zones touristiques et thermales ainsi que dans certaines grandes agglomérations pour les salariés volontaires.
- Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives.
- LOI n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.
- [LOI n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques](#), art. 246. II.
- Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.
- LOI n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.

- Ordonnance n° 82-41 du 16 janvier 1982 RELATIVE A LA DUREE DU TRAVAIL ET AUX CONGES PAYES.
- Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail
- Règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016.
- Résolution du Parlement européen du 21 janvier 2021 contenant des recommandations à la Commission sur le droit à la déconnexion.
- **Arrêté du 2 avril 2021 portant extension de l'accord national interprofessionnel pour une -mise en œuvre réussie du télétravail.**

#### ***Ouvrages généraux :***

- AUZERO G. BAUGARD D., DOCKES E., « *Droit du travail* », 35<sup>e</sup> édition, Dalloz, 2022, p.281
- PESKINE E. et WOLMARK C. « *Droit du travail* », 15<sup>e</sup> édition Dalloz, 2021,

#### ***Ouvrages spécialisés :***

- MARTY M. Travailler moins pour vivre mieux, Dunod, 2021
- ROBIN-OLIVIER, S. « *Les contrats de travail flexibles, une comparaison internationale* » Sciences po, L.es Presses, 2015, p.63.
- ARNOUX- NICOLAS C., « *Donner un sens au travail* » Chap.2 : Le sens du travail et ses enjeux pour l'entreprise, 2019, pages 59 à 108.
- ARNOUX- NICOLAS C., « *Donner un sens au travail* » Chap.1 : Qu'est-ce que le sens du travail ? 2019, pages 3 à 58.

#### ***Articles de presse :***

- La semaine de quatre jours, positive pour les salariés... et pour l'employeur, *Le Monde*, 26 janvier 2022
- Semaine de travail de 4 jours en France : « On ne peut pas imposer une telle mesure » prévient Elisabeth Borne, *Le journal de Saône-et-Loire*, 3 février 2022.

### *Articles de doctrines :*

- [AMATHIEU J.](#), [BERTONE S.](#), [CHALIES S.](#), « Former les enseignants pour accroître leur satisfaction au travail : proposition théoriques et illustrations empiriques », *Le Travail Humain*, 10/2013, pp. 309-334.
- Aubry M., « La réduction du temps de travail », *Juris associations*, 1998, n°184, p. 29
- AUZERO G., BAUGARD D., DOCKES E., *Droit du travail*, 2022, Dalloz, 35e édition, p.1064
- AUZERO G., BAUGARD D., DOCKES E., *Droit du travail*, 35e édition, Dalloz, 2022, p.281.
- BARTHEMLEMY J., « L'aménagement conventionnel de l'organisation et de la durée du travail », *Droit social*, 1994, p.156.
- BERTRAND X., débats Ass. Nat., mardi 1er juill. 2008, première séance
- BOSSU B., « L'utilisation du domicile à des fins professionnelles doit être indemnisée », *Revue de droit du travail*, 2010, p.517.
- BOSSU B., Cours « Conditions de travail », dispensé en Master 1, Droit social.
- CALVEZ Y., LAVAURE A., « Inspection du travail », *Répertoire de droit du travail*, janvier 2018, p.6
- CANUT F., « Le recul de l'ordre public face à l'accord collectif », *Droit ouvrier*, juin 2017, p.342.
- CANUT F., « Temps de travail : le nouvel ordonnancement juridique », *Droit social*, 2010, p.379
- CETTE G., TADDEI D., « *Temps de travail, modes d'emploi : Vers la semaine de quatre jours ?* », 1994, p.171.
- COLLE R. « *L'INFLUENCE DES TEMPS DE TRAVAIL PERSONNALISES SUR LE BIEN-ETRE DES SALARIES* », 16e Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005, p3.
- COLY S., Forfait jours : parlons du suivi du temps de travail, *La lettre juridique*, n°906 du 19 mai 2022
- Darpeix A., « Flexibilité interne et flexibilité externe dans le contrat OMI », [Études rurales](#), 2008/2 (n° 182)p. 69-86
- DEDESSUS-LE-MOUSTIER G., « Travail à domicile et télétravail », *Répertoire de droit du travail*, Oct. 2013, articulation 2018. p.233.

- DORANGES A., « La surveillance des salariés en télétravail : que peut faire l'employeur ? », *LPA* juin 2022, p.4.
- FADEUILHE P., « Quel contrat de travail choisir ? », *Juris associations*, 2022, n°654, p.25.
- FAVENNEC-HERY F., « Temps et lieu de vie personnelle, temps et lieux de vie professionnelle », *Droit social*, 2010, p.23.
- FAVENNEC-HERY F., MINET M., « Faut-il abroger la durée légale du travail », *Revue de droit du travail*, 2008, p.282.
- FAVENNEC-HERY F., « Le travail à temps partiel : changement de cap », *Droit social*, 1999, p.1004
- FAVENNEC-HERY F., Temps et lieux de la vie personnelle, temps et lieux de la vie professionnelle », *Droit social*, 2010, p. 23.
- Fiche d'orientation, Travail à temps partiel, juillet 2022
- FLAMENT S., « La conciliation des temps : levier de la QVT », Conférence régionale : Conciliation vie privée et vie professionnelle, Jeudi 22 novembre 2018, p.94.
- GARNIER S. « Temps de travail et qualité de vie au travail », *Droit social*, 2022, p.43.
- GUAMAN A., SANCHEZ J-M., « Une semaine de quatre jours ? », *Revue de droit du travail*, 2022, p.59.
- HABHAB -RAVE S., « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2007/1 (N° 174 – 175), p. 100-118
- HEGE [A.](#), DUFOUR [C.](#), [KAHMANN M.](#), « La loi du 20 août 2008 et les fondements de la représentation syndicale », *La Revue de l'IREs*, [2015/4 \(n° 87\)](#), pages 95 à 123.
- HUBERT R., « Durée du travail : fixation et aménagement du temps de travail », *Répertoire de droit du travail*, 2022, p.503.
- HUBERT R., « Durée du travail : fixation et aménagement du temps de travail », *Répertoire de droit du travail*, oct. 2020, p.4
- Ibid, p.1098
- ISSOR Z., « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Proyética / Projectique*, 2017/2 (n°17), pages 93 à 103
- LAVRIC S., Loi «TEPA» et défiscalisation des heures supplémentaires », *Dalloz actualité*, 15 septembre 2010.
- LEFRANC-HAMONIAUX C., « Travail à temps partiel », *Répertoire de droit du travail*, Juin 2012, p.46
- LEROULE I., « La reconnaissance d'un droit à la protection de la santé mentale au travail », LGDJ, 2005

- MAILLARD-PINON S., « *Contrat de travail : modification* », **Répertoire de droit du travail**, 2021, p.126
- MERABET A. et HAMMADI BENSMAIN L. « *L'impact du télétravail sur la satisfaction au travail en période de pandémie* », *Revue de l'innovation et marketing*, 2021, p. 322-353.
- MICHON F., « *Longues durées de travail, temps flexibles, temps contraintes. Les nouveaux enjeux du temps de travail* », *La Revue de L'IREs*, 2005/3, n°49, p.13.
- MINCKE C., « *Effets, effectivité, efficience et efficacité du droit : le pôle réaliste de la validité* », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 1998/1 (Volume 40), p.71
- MINE M., « *Actualité de la mesure du temps de travail* », *Revue de droit du travail*, 2019, p.491
- OLVERI N., PELISSIER N. *Les Cahiers du numérique*, 2019/4 (Vol. 15), p. 87-111.
- PALLANTZA D., « *Le télétravail, ce nouveau lieu de travail* » *JT*, 2022, n°248, p.23.
- PELISSIER J., SUPIOT A., JEAMMAUD A. *Droit du travail*, Dalloz, 24<sup>ème</sup> édit., 2008, n° 695.
- PROBST A., « *Télétravail au domicile* », *Droit social*, 2006. p.1109.
- PROBST A., « *Le lieu de télétravail* » *Lexbase hebdo, édition sociale*, 5 novembre, 2020.
- RADE C., « *Nouvelles technologies de l'information et de la communication et nouvelles formes de subordination* », *Droit social*, 2002, p.26.
- RAY J-E, BOUCHET J-P., « *Vie professionnelle et vie personnelle et TIC* », *Droit social*, 2010, p.44.
- RAY J-E., « *Actualité des TIC (II)* », *Droit social* 2009, p.22.
- RAY J-E., « *Contrôler la durée du travail... chez soi ?* », *Droit social* 2022, p.21.
- RAY J-E., « *De la sub/ordination à la sub/organisation* », *Droit social*, 2002, p.5
- RAY J-E., « *De l'ANI du 26 novembre 2020 sur le télétravail à l'avenir du travail à distance* », *Droit social* 2021. p.236.
- RAY J-E., « *Grande accélération et droit à la déconnexion* », *Droit social*, 2016, 912
- RAY J-E., « *La flexibilité du temps de travail* », *Revue internationale de droit comparé* », 1990. pp. 185-201.
- RAY J-E., « *La flexibilité du temps de travail* », *Revue internationale de droit comparé*. Vol. 42 N°1, 1990. pp. 185-201.
- RAY J-E., « *La légitime censure des télé-travaux forcés* », *Droit social*, 2001, p1039.
- RAY J-E., « *Légaliser le télétravail : une bonne idée ?* », *Droit social* 2012, p.443.
- RAY J-E., « *Qualité de vie(s) et travail de demain* », *Droit social*, 2015. p.147.
- RAY J-E., « *Temps professionnel et temps personnels* » *Droit social* 2004, p.58
- RAY J-E., « *Temps professionnel et Temps personnels* », *Droit social*, 2004, p.58.
- REMY P-L, « *Réduction du temps de travail et vie familiale* », *Droit social* 1999, p.1012.

- RICHEVAUX M., « Les “lois Aubry” relatives aux 35 heures, ou l'irrésistible ascension de la flexibilité », *innovations* 2001/1 (no 13), p.159 à 172
- RICHEVAUX M., « *Les “lois Aubry” relatives aux 35 heures, ou l'irrésistible ascension de la flexibilité* », *innovations* 2001/1 (no 13), p.159 à 172.
- RONET -YAGU D., « Le critère du temps dans la qualification des accidents liés au travail », *Droit social*, 2022, p.37.
- RONET -YAGU D., « *Le critère du temps dans la qualification des accidents liés au travail* », *Droit social*, 2022, p.37.
- SCIBERRAS J-C., « *Temps de travail et qualité de vie au travail* », *Droit Social*, 2015. p.121.
- THOEMMES J., « L'histoire oubliée des horaires individualisés : de la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l'entreprise », *Revue Française de Socio-Economie*, 2013/1 (n° 11), p.2
- THOMMES J., « *L'histoire oubliée des horaires individualisés : de la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l'entreprise* », *Revue Française de Socio-Economie*, [2013/1 \(n° 11\)](#), p.2.
- Tourisme et Droit, Nouvelle durée légale du travail, *Juris tourisme*, 2001, n°33, p.16
- TOURNAUX S., « Conditions et sanctions des conventions individuelles de forfait en heures », *Droit social*, 2022 p.436.
- TOURNAUX S., « Suppression des astreintes ou des heures supplémentaires : le principe d'égalité de rémunération s'efface », *La lettre juridique* n°503 du 25 octobre 2012.
- VERICEL M., « Les dispositions de la loi Macron sur le travail le dimanche et le travail de nuit », *Revue de droit du travail*, 2015, p.504.
- VERICEL M., « Modulation du temps de travail et contrat de travail », *Revue de droit du travail*, p.455.
- VERICEL M., « De l'étendue du contrôle du juge sur le forfait jours », *Revue du droit du travail*, 2008, p.110.
- VERKIND P-Y., « Les conventions de forfait », *Droit social*, 2010, p.387.
- VERKIND P-Y., « *Loi sur le télétravail : une avancée ?* », *Revue de Droit du travail*. 2013, p9
- WAQUET P., « *Le temps de repos* », *Droit social*, 2000, p.288.
- WILLMANN C., « Conditions de travail et d'hébergement contraires à la dignité humaine », *Répertoire de droit pénal et de procédure pénale*, Oct. 2003

## Accords et Charte

- ANI du 19 juillet 2005 relatif au Télétravail.
- ANI du 19 juin 2013 Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.
- ANI du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail
  
- Accord d'entreprise relatif à la durée et l'aménagement du temps du travail, Medef, 21 décembre 2018.
- Accord d'entreprise relatif au télétravail, [Canal + Telecom](#), 16 août 2021.
- Accord d'entreprise relatif à l'Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la Parentalité, l'Equilibre des Temps et la Mobilité durable, Capgemini, 21 avril 2021.
- ACCORD D'ENTREPRISE RELATIF AU TRAVAIL DU DIMANCHE DANS CERTAINS ETABLISSEMENTS DE LA SOCIETE VORWERK France, 17 décembre 2020.
- Accord d'établissement entre la société MAJ, Etablissement d'Elis Paris Ouest et le syndicat CFTC
  
- Charte relative au Télétravail, Airflux, 22 juin 2022

## Sites Internet

- [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dgt\\_qr\\_negociation\\_collective\\_juillet\\_2020.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dgt_qr_negociation_collective_juillet_2020.pdf)
- [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dgt\\_qr\\_negociation\\_collective\\_juillet\\_2020.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dgt_qr_negociation_collective_juillet_2020.pdf), op. Cit
- [https://mcours.net/cours/pdf/compta/cours\\_management.pdf](https://mcours.net/cours/pdf/compta/cours_management.pdf)
- [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/loi\\_22\\_mars\\_1841-2.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/loi_22_mars_1841-2.pdf)
- <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4501614?sommaire=4504425>
- <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/le-temps-partiel>
- [https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312320](https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312320)
- [https://www.lemonde.fr/economie/article/2014/12/17/la-confiance-dans-l-entreprise-renforce-sa-profitabilite\\_4541898\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2014/12/17/la-confiance-dans-l-entreprise-renforce-sa-profitabilite_4541898_3234.html)
- <https://www.alliancy.fr/j-y-boulin-sociologue-reduction-temps-travail-bien-etre-salaries>
- <https://www.senat.fr/rap/108-561/108-5617.html>.
- <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail/article/le-travail-du-dimanche>
- [https://www.circulaires.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000019017524/?detailType=EXPOSE\\_MOTIFS&detailId=](https://www.circulaires.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000019017524/?detailType=EXPOSE_MOTIFS&detailId=)
- <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/teletravail-durant-la-crise-quelles-pratiques-quels-impacts-sur-le-travail-et-sur-la-sante>.
- <https://www.ouest-france.fr/sante/virus/coronavirus/teletravail-peut-on-travailler-durant-sa-periode-d-isolement-b365288e-6d4d-11ec-bcfe-9098f705e3cb>.
- <https://www.ameli.fr/medecin/actualites/covid-19-le-medecin-ne-doit-pas-prescrire-d-arret-de-travail-initial-pour-covid19#:~:text=Les%20professionnels%20de%20sant%C3%A9%20ne,m%C3%A9dicale%20du%20patient%20le%20n%C3%A9cessite>.
- [https://www.unsaerien.com/wp-content/uploads/2021/04/20210414-Contrat-de-travail\\_Teletravail-accord-national-interprofessionnel.pdf](https://www.unsaerien.com/wp-content/uploads/2021/04/20210414-Contrat-de-travail_Teletravail-accord-national-interprofessionnel.pdf).
- [https://www.unsaerien.com/wp-content/uploads/2021/04/20210414-Contrat-de-travail\\_Teletravail-accord-national-interprofessionnel.pdf](https://www.unsaerien.com/wp-content/uploads/2021/04/20210414-Contrat-de-travail_Teletravail-accord-national-interprofessionnel.pdf).
- <https://www.fntp.fr/infodoc/travail-protection-sociale/relations-individuelles-de-travail/embauche/laccord-national>.
- <https://www.cnil.fr/fr/les-questions-reponses-de-la-cnil-sur-le-teletravail>.
- <https://www.demos.fr/blog/le-droit-la-deconnexion-trois-ans-apres-ou-enest#:~:text=La%20vie%20personnelle%20et%20familiale,dans%20le%20quotidien%20de%20chacun>.

**Rapport :**

- SYNTHÈSE REMISE AU MINISTRE CHARGÉ DE L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE ET DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE - MAI 2012  
[https://www.entreprises.gouv.fr/files/teletravail\\_rapport\\_du\\_ministere\\_de\\_mai2012.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/teletravail_rapport_du_ministere_de_mai2012.pdf)

## **TABLE DES MATIÈRES**

---

SOMMAIRE .....	5
Liste des abréviations.....	6
Introduction.....	8
Partie 1. La flexibilité du temps de travail : un outil managérial tendant vers l'efficacité économique de l'entreprise.....	17
Chapitre 1. L'agencement des outils d'aménagement du temps de travail en étroite corrélation avec les besoins de l'entreprise et des salariés.....	18
Section 1. L'aménagement des temps de travail par des outils adaptés à l'objectif d'optimisation de la productivité de l'entreprise .....	18
I. Les aménagements du temps de travail du salarié : outils au service des entreprises dans un environnement compétitif .....	19
A. Le recours massif aux heures supplémentaires : outil adapté à la performance des entreprises .....	19
B. La modulation de la durée du travail : souplesse des horaires de travail face à la fluctuation de l'activité des entreprises.....	22
II. L'instrumentalisation du temps partiel : outil adapté aux performances de l'entreprise et aux convenances personnelles des salariés .....	24
A. Une relation de travail à temps partiel : outil choisi par l'employeur à des fins économiques et financières .....	25
B. Une relation de travail à temps partiel : outil d'aménagement de la durée du travail pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle du salarié.....	27
Section 2. L'introduction du télétravail dans l'organisation de travail de l'entreprise : enjeu de productivité des salariés et de rentabilité des entreprises .....	30
I. L'aménagement du temps de travail par le biais du télétravail réaffirmant l'engagement du salarié et la rentabilité de l'entreprise .....	31
A. La mise en place du télétravail : outil de management du temps de travail renforçant l'engagement et la productivité des salariés .....	31
B. Le double objectif de l'entreprise par l'utilisation du télétravail : concilier la vie professionnelle et la vie privée des salariés et maximiser leur productivité.....	34

II. L'instauration du télétravail au cœur des besoins stratégiques de développement des entreprises .....	36
A. L'amélioration du bien-être du salarié par l'employeur : facteur de la productivité des entreprises .....	36
B. Le télétravail répondant au besoin traditionnel de l'entreprise : produire à un moindre coût et améliorer sa productivité.....	39
Chapitre 2. Le déploiement des nouvelles techniques de flexibilité du temps de travail s'alignant avec les impératifs de performance des entreprises et la liberté des salariés.....	41
Section 1. La volonté de laisser une plus grande liberté aux salariés sur la gestion de leurs horaires de travail pour l'amélioration de leur performance.....	42
I. Le choix de l'employeur de permettre aux salariés de gérer leur temps de travail : stratégie à plusieurs échelles.....	42
A. La répartition individuelle de l'horaire de travail contribuant à une organisation de travail réussie par la liberté du salarié.....	42
B. Une prévention concrète des rythmes de travail conduisant au bien-être du salarié grâce à des horaires flexibles .....	45
II. D'autres moyens de flexibilité de travail du salarié : une organisation atypique des temps de travail.....	47
A. Le déploiement de la semaine de quatre jours de travail : une source de motivation pour le salarié .....	47
B. Le travail dominical : un temps de travail choisi par le salarié .....	50
Section 2. L'individualisation des conventions de forfait favorisant la rentabilité des entreprises et l'autonomie du salarié .....	53
I. La volonté du législateur de concilier les aspirations des salariés et les besoins de performance de l'employeur grâce à leurs engagements respectifs.....	53
A. La répartition du temps de travail par l'employeur via la négociation collective en faveur de l'autonomie du salarié et les besoins organisationnels de l'entreprise .....	53
B. La possibilité pour le salarié de gagner en efficacité grâce à la forfaitisation de ses horaires du travail.....	55
II. L'extension des conventions de forfaits annuel dans l'organisation de l'entreprise en faveur des salariés plus autonomes .....	58
A. La conclusion d'une convention individuelle de forfait-heures sur l'année tendant vers la gestion de temps travail par le salarié en toute autonomie.....	58
B. Le recours massif aux conventions de forfait-jours par les employeurs pour une flexibilité accrue du temps de travail grâce à l'autonomie des cadres juridiquement reconnus .....	61
Partie 2 : La flexibilité du temps de travail : un outil managérial ambivalent.....	64
Chapitre 1. Les résultats mitigés des outils de flexibilisation du temps de travail accentués par le mode de fonctionnement du télétravail .....	65
Section 1. Des conséquences négatives des aménagements du temps de travail sur la vie professionnelle et la vie personnelle du salarié.....	66
I. Les conséquences dommageables de la flexibilité du temps de travail sur les salariés .....	67
A. Un aménagement du temps de travail conduisant à une qualité de vie perturbée dans l'entreprise .....	67

B. Les nouvelles difficultés dans l'organisation de travail de l'entreprise causées par les aménagements du temps de travail des salariés .....	70
II. La réorganisation du temps de travail conduisant à un bouleversement de la vie professionnelle impactant fortement la vie personnelle du salarié .....	72
A. L'impact de l'aménagement du temps de travail sur la vie personnelle du salarié : des conséquences non mesurées par l'employeur .....	72
B. La vie personnelle et la vie professionnelle du salarié : une frontière considérablement brouillée par l'impact des TIC .....	75
Section 2. L'effectivité notable de la réorganisation du temps de travail grâce à la volonté de l'employeur .....	78
I. Les lignes directrices du cadre conventionnel et du cadre légal utilisées par l'employeur pour une meilleure organisation du télétravail.....	79
A. Des dispositions d'organisation par la législation et la voie conventionnelle à la disposition de l'employeur afin d'équilibrer les intérêts en présence.....	79
B. La mobilisation des dispositions légales et conventionnelles par l'employeur pour un télétravail conforme aux divers intérêts .....	82
II. La sécurisation du télétravail par l'employeur pour une organisation bénéfique à toutes les parties.....	85
A. La nécessaire sécurisation de la vie privée du salarié en télétravail à la charge de l'employeur .....	85
B. La nécessaire sécurisation de la santé et de la sécurité du salarié en télétravail à la charge de l'employeur.....	88
Chapitre 2. Les objectifs de l'employeur amplement remplis par des outils de flexibilité nécessitant toutefois un cadre sécurisant pour les salariés en forfait-jours.....	93
Section 1. La consolidation du pouvoir de l'employeur par des outils de flexibilité du temps de travail .....	93
I. L'objectif de performance économique amplement atteint en faveur de l'employeur .....	93
A. L'aménagement favorable du temps de travail confirmant les pouvoirs de l'employeur .....	94
B. L'immixtion de la vie professionnelle dans la vie personnelle par l'intensification du travail des cadres renforçant le pouvoir de l'employeur.....	97
II. Le respect difficile du droit à la déconnexion par l'employeur.....	99
A. Le respect nécessaire du droit primordial à la déconnexion imposé par les textes	100
B. Les conséquences partagées de l'irrespect par l'employeur d'un droit essentiel à la déconnexion .....	102
Section 2. Le régime juridique ambivalent de la protection des salariés en forfait-jours.....	105
I. La régulation insuffisante de la protection des salariés en forfait-jours par les sources réglementaires .....	105
A. Les salariés en forfait-jours partiellement exclus des protections du cadre légal ....	105
B. Les salariés en forfait-jours exclus en pratique du droit des temps de repos .....	107
II. La régulation bénéfique majoritairement prétorienne de la protection des cadres.....	110
A. Le nécessaire encadrement des obligations de l'employeur en matière des conventions de forfait -jours.....	110
B. L'obligation de la sécurisation de la protection des salariés en forfaits-jours à la charge de l'employeur .....	113

CONCLUSION..... 116

- Arrêté du 2 avril 2021 portant extension de l'accord national interprofessionnel pour une -mise en œuvre réussie du télétravail..... 119