



Lettre à l'encadrement

Le 5 février 2019

Bonjour,

A l'heure du **bilan d'un an de négociations du "socle social" de l'ADEME** (convention de travail, accord ARTT, politique de rémunération), au-delà de l'approche intersyndicale, la CFDT souhaite partager ses analyses et avis avec vous. Le rôle très renforcé que vous attribuez la DRH dans le management de ce socle social que ce soit en matière d'arbitrage de la charge de travail ou d'évaluation des performances (donc de la rémunération) au sein de vos équipes, le justifie pleinement. De plus vous constituez, pour nous, une population pour laquelle le forfait jours pourrait sembler adapté.

1 - Sur ce point, **notre équipe a défendu en négociation une mise en place raisonnable du forfait jours.**

Raisonné car se déployant progressivement au fur et à mesure que les "outils" de son accompagnement font preuve de leur efficacité. En effet, à l'occasion de l'abandon des horaires dynamiques, **le risque de l'explosion de la charge de travail nous a préoccupé, notamment du fait de ses impacts constatés sur la santé.** C'est pourquoi, nous avons proposé que ces "outils" de suivi et d'arbitrage puissent démontrer leur opérationnalité avant d'étendre le forfait jours au-delà d'une population restreinte (dans un premier temps) au COMEX / CODIR. A l'issue de cette phase de démonstration, la maîtrise de la charge de travail étant acquise, le forfait jour pourrait se déployer vers une population plus large.

La définition des cadres de l'ADEME pouvant accéder au forfait jour reste délicate, la notion d'autonomie pouvant être discutée sans fin. **Nous avons proposé qu'à l'image de nombreux accords de branche¹ ce soit le niveau de salaire, reflétant le niveau d'expertise et d'autonomie reconnu par la direction, qui serve d'indicateur d'accès au forfait jours.** Nous avons basé notre proposition sur le plafond annuel de la sécurité sociale - PASS (39 732 € en 2018) en retenant un seuil entre 1,5 et 1,7 fois ce plafond annuel, soit entre 59 598 € (indice 311) et 67 544 € (indice 353).

En ce qui concerne la valorisation du choix du passage des horaires dynamiques au forfait jour, ce passage étant irrévocable, nous avons proposé une **revalorisation pérenne du salaire de base**, comme cela se passe ailleurs. Si la valeur de 20% a bien été annoncée, c'était dans le cadre de sa négociation, qui n'a malheureusement pas abouti, la direction ayant imposé une prime ponctuelle.

¹ Le seuil de l'accord de branche [SYNTEC](https://www.village-justice.com/articles/Forfait-jours-Syntec-nouvel-accord,16626.html) (Convention Collective Nationale applicable aux salariés des Bureaux d'Etudes Techniques, des Cabinets d'Ingénieurs-Conseils et des Sociétés de Conseils) est fixé à 2 fois le PASS (<https://www.village-justice.com/articles/Forfait-jours-Syntec-nouvel-accord,16626.html>)

Par souci d'équité entre salarié.e.s **nous avons proposé, pour le forfait jours, la négociation d'une durée annuelle de travail minimum basée sur 190 jours.** En effet, si la durée annuelle pour les salariés restant en horaires dynamiques est basée sur 204 jours, elle n'intègre toutefois pas les 2 jours de congés de fractionnement, ni les 12 jours possibles de RHD. Corrigée de ces valeurs, la durée annuelle minimum de travail est donc de 190 jours. Nous tenons à souligner que rien n'interdit à un salarié en forfait jours à travailler certains de ses jours de repos (dans la limite de 218 jours de travail par an). La rémunération de ces jours doit simplement être majorée (le minimum légal est de 10%).

2 –Par ailleurs, **la question des déplacements nous a préoccupé.**

Sur ce sujet, le code du travail présente 2 approches antagonistes. L'accord ARTT est basé sur l'article² qui considère comme étant du temps de travail le temps passé à la disposition de son employeur. Nos déplacements s'effectuant à la demande de l'ADEME, ils correspondent à cette approche. Mais la direction a choisi d'utiliser l'article³ qui exclut du temps de travail les temps de déplacement, en proposant un dédommagement partiel en temps ou en euros. **Dans le contexte de notre travail, qui nécessite de nombreux déplacements pour mobiliser nos partenaires sur nos politiques de soutien financier, l'approche choisie par la direction ne nous apparaît pas judicieuse, à deux titres.** D'une part elle ne valorise pas les efforts personnels consentis par les salarié.e.s lors de ces déplacements. D'autre part, les déplacements en voiture de service étant en totalité considérés par la jurisprudence comme du temps de travail, elle est de nature à décourager les déplacements en transport en commun aggravant, ainsi les risques pour la santé des salarié.e.s.

En cas d'absence d'accord, le forfait jours ne peut être mis en place. En cas de dénonciation de la convention de travail et de l'accord ARTT, après un délai légal global de 15 mois, les dispositions du code du travail s'appliqueraient à l'ADEME : 1 607 h annuelles, 35 h hebdomadaires, horaire collectif sur une base de 7 h par jour ouvré, régime d'heures supplémentaires, 25 jours de congés payés, etc... Une analyse fine de ces dispositions légales et de leurs impacts reste à conduire.

3- La nouvelle politique de rémunération de la direction nous interpelle également.

Soit disant basée sur les "pratiques extérieures" à l'ADEME, examinées via un benchmark réalisé par le cabinet Deloitte, elle s'en éloigne considérablement. Le seul fil directeur qui l'anime semble être l'économie ainsi que la recherche de l'individualisation et de la précarisation des salaires. Pourtant, selon Deloitte, les entreprises extérieures qui en ont déjà constaté les effets⁴ reviennent à une approche moins destructrice du collectif de travail.

Nous ne remettons pas en cause la nécessité de reconnaître les engagements particuliers personnels. Cependant, le salaire de base doit permettre une juste rémunération du travail accompli. A défaut, le risque de démotivation des salarié.e.s devient important. Or, les possibilités d'évolution collective et pérenne des salaires sont restreintes et directement sous la dépendance de l'enveloppe annuelle

² [L3121-1](#)

³ [L3121-4](#)

⁴ Voir par exemple [cette analyse](#) d'un article de recherche « *On the merit of equal pay : Performance manipulation and incentive setting* »



Lettre à l'encadrement

décidée par nos tutelles. **Les priorités budgétaires du gouvernement montrent clairement que leur capacité à financer à la fois des mesures individuelles et des mesures collectives (à un niveau suffisant) est plus qu'improbable.**

Basée sur l'individualisation des salaires, ce mode de rémunération nécessite donc **la définition et le suivi d'objectifs individuels**. Le degré d'atteinte de ces objectifs demande des **indicateurs objectifs, quantitatifs et mesurables qui devront pouvoir être discutés en EIA pour justifier du niveau d'évolution (ou de stagnation) des salaires individuels**. Il s'agit d'une approche nouvelle pour l'ADEME. La charge de travail que cela représente pour l'encadrement n'est pas estimée aujourd'hui. Les implications de cette facette du management, vis-à-vis des équipes, restent à analyser. Vu le faible niveau probable des enveloppes dédiées à cet exercice, les impacts sur l'ambiance de travail ne seront pas négligeables. Sans même évoquer le *veto* du contrôleur budgétaire...

Par ailleurs, comme de nombreux EPICs en bénéficient et comme la loi le permet⁵, **nous avons demandé la mise en place de mesures d'épargne salariale (intéressement) à l'ADEME**. La direction n'a pas donné suite à notre demande, mettant en avant le refus de la tutelle budgétaire. Ce qui illustre bien son autonomie de décision...

Sur ce sujet particulier de la rémunération, aucun accord n'est nécessaire pour en fixer les modalités.

Comme vous le constatez, les modifications apportées à notre socle social sont d'ampleur. Votre rôle en ressort fortement renforcé, votre responsabilité également.

Pour faire face sereinement à ces évolutions, nous avons proposé que leur montée en puissance s'effectue progressivement, une étape franchie avec succès déclenchant la suivante. La direction ne nous a pas suivi dans cette proposition, choisissant l'urgence. Nous le regrettons.

Nous le regrettons d'autant plus que la période actuelle de perte constante d'effectifs et de dégradation de nos conditions de travail (politique immobilière et appel du président à contribuer à la réduction de la dépense publique) soumet déjà chacun d'entre nous à une très forte pression.

Souhaitant vous avoir permis de mieux appréhender les raisons de nos prises de positions et comptant sur votre soutien dans cette période difficile pour toutes et tous, nous vous présentons nos meilleures salutations syndicales.

Pour l'équipe CFDT de l'ADEME

Sophie ROLANT, Nicolas NOYON, Jean-Paul GEORGES

Délégués syndicaux

⁵ [L3311-1](#)