

FICHES PRATIQUES

Des réponses simples et concrètes à toutes vos questions

Comment répartir le temps de travail de ses salariés

L'employeur doit chercher à répartir le temps de travail en conciliant, autant que possible, besoins de l'entreprise et intérêts des salariés. Et ce, tout en respectant les prescriptions légales et conventionnelles qui encadrent le temps de travail.



1. Répartition du temps de travail : choisir les horaires

Le pouvoir de direction de l'employeur lui permet d'abord, dans le respect des dispositions légales et de la convention collective applicable, d'organiser les journées de travail de ses salariés.

Il peut notamment choisir :

- des horaires collectifs ;
- ou des horaires individualisés.

En cas de modification des horaires collectifs, il devra :

- consulter le Comité d'Entreprise, ou à défaut les délégués du personnel ;
- informer l'inspection du travail ;
- informer les salariés par voie d'affichage avec un délai de prévenance suffisant.

D'éventuels changements dans la répartition du temps de travail pour les salariés à temps complet ne nécessitent pas leur accord. Les juges ont pu considérer que cela ne constituait généralement pas une modification du contrat de travail, mais un simple changement des conditions de travail. Il en va autrement si la répartition des horaires a été précisée dans le contrat de travail comme élément essentiel par exemple.

2. Répartition du temps de travail : moduler sur une période donnée

L'employeur pourra opter pour un dispositif d'aménagement du temps de travail afin de compenser baisses et hausses d'activité. Il s'agit d'éviter autant que possible le recours aux heures supplémentaires ou au chômage partiel.

La modulation du temps de travail peut être mise en place :

- sur la base d'une négociation collective (accord de branche, d'entreprise ou d'établissement) avec un aménagement des horaires sur l'année au plus ;
- sur décision unilatérale de l'employeur pour une période de quatre semaines au maximum alors.

Généralement, il y aura lissage de la rémunération pour que les salariés conservent un salaire fixe malgré cette variation des horaires.

3. Répartition du temps de travail : RTT et heures supplémentaires

En l'absence de dispositif d'aménagement du temps de travail, les heures supplémentaires sont celles effectuées au-delà de la durée légale des 35 heures hebdomadaires.

En cas d'aménagement du temps de travail, les heures effectuées au-delà de la durée légale, dans la limite de l'horaire collectif de travail, seront compensées par l'octroi de jours de RTT.

Attention à ne pas confondre RTT et heures supplémentaires.

Recourir aux heures supplémentaires en cas de modulation du temps de travail impliquera de tenir un double décompte. Il y aura d'abord décompte à la semaine, avec paiement en fin de mois au fur et à mesure, pour les heures dépassant la limite haute hebdomadaire fixée. Ensuite, à la fin de la période de référence, il y aura décompte des heures effectuées au-delà des 35 heures hebdomadaires en moyenne, soit à l'année 1 607 heures (déduction faite des heures payées mensuellement et dans la limite d'un contingent annuel).

Les heures supplémentaires donneront lieu à une majoration de la rémunération et à l'octroi de contreparties en repos.

4. Contrôler pour mieux répartir le temps de travail

L'employeur ne peut passer outre les dispositions légales en matière de durées maximales de travail ou temps de repos imposés.

Répartir le temps de travail au sein de l'entreprise implique par conséquent de pouvoir contrôler la durée de travail effectuée par chaque salarié. En cas d'horaires collectifs, il n'y a pas d'obligation de décompte. En revanche, en cas d'horaires différenciés ou individualisés, le contrôle du temps de travail est une obligation qui, si elle n'est pas remplie, pourra donner lieu à l'application d'une amende.

Comment moduler le temps de travail de ses salariés



1. Moduler le temps de travail en fonction des besoins

Moduler le temps de travail de ses collaborateurs permet à l'employeur de répartir la durée de travail différemment selon l'activité de l'entreprise. Et ce afin d'éviter, autant que faire se peut, le recours :

- aux heures supplémentaires ;
- au travail intérimaire ;
- au chômage partiel.

2. Modulation du temps de travail : la loi du 20 août 2008

La loi du 20 août 2008 a fusionné quatre anciens dispositifs d'aménagement du temps de travail :

- la modulation du temps de travail ;
- le travail par cycles ;
- la réduction du temps de travail par attribution de jours de RTT sur 4 semaines ou sur l'année ;
- le temps partiel modulé.

Ces dispositifs continuent de s'appliquer dans les entreprises qui n'ont pas dénoncé les accords antérieurs à 2008.

Selon que la mise en place effective de ces accords est antérieure ou postérieure à mars 2012, l'employeur devra ou non recueillir l'accord des salariés. La loi du 22 mars 2012 affirme en effet que la modulation peut être imposée, car elle ne modifie pas le contrat de travail.

3. Moduler le temps de travail par accord collectif

La loi de 2008 prévoit la possibilité de moduler le temps de travail sur une période pouvant aller jusqu'à une année.

Pour cela, l'employeur doit conclure un accord collectif d'entreprise ou d'établissement, ou à défaut se baser sur un accord de branche. Pour la mise en place ou la modification de l'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à quatre semaines, il doit y avoir consultation :

- du Comité d'Entreprise (CE), ou à défaut des délégués du personnel
- du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail s'il existe.

L'accord devra notamment prévoir :

- les conditions et délais de prévenance des changements de durée ou d'horaires de travail (à défaut, le délai est de 7 jours),
- les limites au-delà desquelles doivent être décomptées des heures supplémentaires.

4. Moduler le temps de travail par décision unilatérale de l'employeur

En l'absence d'accord collectif ou en cas d'échec des négociations, l'employeur pourra moduler le temps de travail de ses salariés sur des périodes de quatre semaines au plus. Il établit alors un programme indicatif de variations des horaires sur la période de référence et le soumet pour avis au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel. Il le transmet aussi à l'inspection du travail.

Enfin, pour les entreprises qui fonctionnent en continu, l'aménagement du temps de travail peut se faire sur plusieurs semaines par décision unilatérale de l'employeur.

5. Modulation du temps de travail et respect des durées légales de travail

Malgré la souplesse que permettent les dispositifs d'aménagement du temps de travail, l'employeur est tenu, pour organiser notamment la journée de travail de ses salariés, de respecter :

- les durées maximales de travail (10 heures par jour et 48 heures hebdomadaires ramenées à 44 heures sur une période de 12 semaines consécutives)
- les durées minimales de repos (11 heures par jour et 35 heures consécutives par semaine).

6. Moduler le temps de travail : information du salarié

L'aménagement du temps de travail n'est généralement pas considéré comme une modification du contrat de travail. Sauf stipulation contraire du contrat de travail ou pour les salariés à temps partiel notamment, l'accord du salarié n'est donc pas nécessaire.

L'employeur doit néanmoins respecter ses obligations, par exemple s'agissant du délai de prévenance minimum.

Ensuite, l'employeur doit informer le salarié (par voie d'affichage) :

- des horaires de travail sur la période de l'accord ;
- leur répartition ;
- les changements éventuels.

Comment octroyer des RTT à ses salariés



1. Dispositifs d'aménagement du temps de travail générant l'octroi de RTT

La réduction du temps de travail à 35 heures par semaine peut se faire grâce à l'attribution de jours de réduction du temps de travail (JRTT ou RTT).

Ce dispositif d'aménagement du temps de travail peut être mis en place pour une période allant jusqu'à douze mois par :

- accord collectif d'entreprise ;
- accord de branche ;
- accord d'établissement.

Il peut également être instauré, par décision unilatérale de l'employeur, sur une période allant jusqu'à quatre semaines.

2. Octroi de RTT et méthodes de calcul

Pour l'octroi de RTT, l'accord collectif peut prévoir :

- soit une méthode de calcul " au réel " ;
- soit une méthode d'attribution forfaitaire.

Dans le premier cas, chaque heure effectuée au-delà des 35 heures hebdomadaires et en deçà de l'horaire collectif (par exemple 39 heures) sera ajoutée, chaque semaine, sur un compteur. Lorsque 7 heures ont été cumulées par le salarié, celui-ci acquiert une journée de RTT.

Les absences sont décomptées au fur et à mesure. Par exemple, si une semaine, le salarié est absent et ne dépasse pas les 35 heures hebdomadaires, il n'y a pas acquisition de RTT.

Dans le deuxième cas, il y a détermination forfaitaire en début d'année en fonction de la durée collective de travail.

3. Exemple de calcul forfaitaire

Les salariés travaillent 37 heures par semaine (réparties sur 5 jours), soit 7,4 heures par jour. Le nombre de jours travaillés dans l'année est de 365, auxquels il faut soustraire 104 jours de repos hebdomadaires, 25 jours de congés payés, 9 jours fériés (pour 2015). Le total est de 227 jours, soit 45,4 semaines de 5 jours.

Les salariés effectuent donc $(37 - 35) \times 45,4 = 90,8$ heures de travail " en trop " pour être effectivement à 35 heures par semaine, soit $90,8 / 7,4 = 12,27$ jours de RTT dans l'année (à arrondir, en fonction de l'accord, à la journée ou à la demi-journée supérieure).

4. Octroi des RTT : ne pas confondre avec heures supplémentaires ou COR

Le mécanisme d'octroi de RTT a pour objet de compenser les heures effectuées au-delà de la durée légale de 35 heures hebdomadaires et en deçà de l'horaire collectif.

Au-delà de la durée collective, il n'y a pas attribution de RTT mais recours aux heures supplémentaires.

D'ailleurs, au-delà du contingent annuel d'heures supplémentaires, il y aura attribution de contreparties obligatoires en repos (COR) pour chaque heure supplémentaire effectuée.

5. Octroi des RTT et nécessité d'un décompte actualisé

Pour faciliter la gestion de la répartition du temps de travail, un planning peut être établi en début d'année, notamment lorsqu'un accord collectif définit un nombre fixe de jours RTT.

La méthode de calcul au réel a, de son côté, l'avantage d'éviter les distorsions entre théorie et réalité. L'employeur s'expose sinon aux réclamations du salarié. Il doit être conscient que les RTT non pris à la fin de l'année doivent faire l'objet d'un paiement en tant qu'heures supplémentaires, sauf si l'entreprise permet à ses salariés d'alimenter un Compte Epargne Temps.

L'employeur peut éviter cette situation en mettant en demeure le salarié de prendre ses RTT avant la fin de l'année. Et aussi en donnant réellement à l'intéressé la possibilité de les poser.

L'établissement d'un mode de contrôle du temps de travail fait apparaître chaque mois le solde heures acquises/heures récupérées.

Comment recourir aux heures supplémentaires



1. Identifier les heures supplémentaires pour y recourir

Les entreprises cherchent avant tout à annualiser ou moduler le temps de travail de leurs salariés pour éviter autant que possible le recours aux heures supplémentaires. Malgré tout, celles-ci sont parfois inévitables.

Les heures supplémentaires ne concernent que les salariés à temps complet : il s'agit alors des heures effectuées au-delà de la durée légale ou conventionnelle de travail.

Leur décompte diffère selon que l'entreprise applique ou non un aménagement du temps de travail.

2. Décompter les heures supplémentaires

S'il n'y a pas d'aménagement du temps de travail, les heures supplémentaires sont celles effectuées par les salariés au-delà de la durée légale de 35 heures hebdomadaires.

En cas de modulation du temps de travail, les heures supplémentaires font l'objet d'un double décompte.

D'abord, au fil des semaines, il y a comptabilisation des heures supplémentaires effectuées au-delà de la limite haute hebdomadaire fixée par accord. Ces heures sont payées chaque fin de mois.

A la fin de l'année ensuite, l'employeur comptabilise les heures effectuées au-delà de la limite de 1607 heures (limite pouvant être abaissée conventionnellement), déduction faite des heures payées mensuellement. Si la période de référence est moindre, il s'agira des heures effectuées au-delà d'une moyenne de 35 heures hebdomadaires.

3. Recourir aux heures supplémentaires : les limites

3.1. Les heures supplémentaires en deçà du contingent

Recourir aux heures supplémentaires se fait selon des procédures différentes selon que l'employeur a ou non dépassé le contingent annuel. Celui-ci s'entend du nombre maximum d'heures supplémentaires pouvant être demandées annuellement à un salarié. Par défaut, le contingent est fixé à 220 heures par an et par salarié.

S'il y a respect du contingent, une simple information du comité d'entreprise (CE) ou des délégués du personnel suffit.

3.1. Les heures supplémentaires au-delà du contingent

Au-delà du contingent, l'employeur doit :

- respecter les conditions de l'accord collectif ;
- consulter pour avis le CE ou les délégués du personnel préalablement, et au moins une fois par an ensuite.

Enfin, recourir aux heures supplémentaires impose de tenir compte de limites absolues. L'employeur doit ainsi organiser la journée de travail et la semaine des salariés en respectant les durées légales maximales de travail et temps de repos imposés.

4. Recourir aux heures supplémentaires : rémunération majorée et repos compensateur

Sauf dispositions différentes prévues par accord d'entreprise ou de branche, la rémunération est majorée :

- de 25% pour les 8 premières heures ;

- 50% au-delà (les dispositions conventionnelles ne peuvent descendre en deçà de 10% de majoration).

Recourir aux heures supplémentaires au-delà du contingent annuel impose de prévoir une contrepartie obligatoire en repos (COR).

Enfin, l'employeur peut préférer, si un accord collectif (entreprise, branche) le prévoit et si les délégués syndicaux ou le CE ne s'y opposent pas, substituer au paiement des heures supplémentaires un repos compensateur de remplacement équivalent.

5. Recourir aux heures supplémentaires : information du salarié

Comme pour la répartition du temps de travail, le recours aux heures supplémentaires ne constitue pas, sauf exceptions, une modification du contrat de travail. Il faut néanmoins que les salariés soient informés avec un délai de prévenance suffisant.

Ainsi, sauf justification exceptionnelle, le refus du salarié peut constituer un motif de sanction.

Comment organiser la journée de travail de ses salariés



1. Organiser la journée de travail : choisir des horaires collectifs de travail

1.1. L'horaire collectif : généralités

Répartir le temps de travail de ses salariés relève du pouvoir de direction de l'employeur.

Pour organiser efficacement la journée de travail de ses salariés, l'employeur doit d'abord se référer à la convention collective applicable.

En l'absence de dispositions particulières, l'employeur sera libre de définir des horaires collectifs, identiques pour tous les salariés, sur décision unilatérale ou après conclusion d'un accord collectif.

1.2. Les étapes pour définir l'horaire collectif

Pour définir l'horaire collectif, le chef d'entreprise devra respecter des étapes essentielles. D'abord, l'employeur devra recueillir l'avis des représentants du personnel. Cet avis sera transmis avec les horaires envisagés à l'inspection du travail. Ensuite, les horaires seront obligatoirement affichés sur les lieux de travail au sein de l'entreprise. L'affichage fera mention :

- des heures auxquelles commence et finit la journée de travail ;
- des heures de repos ;
- de la durée des repos.

2. Organiser des horaires de travail individualisés

2.1. Comment instaurer des horaires de travail individualisés

L'employeur peut aussi opter pour une organisation de la journée de travail avec horaires individualisés.

Il faut cependant que la demande émane de plusieurs salariés, car l'employeur ne peut en prendre l'initiative. Il doit, en outre, y avoir consultation du Comité d'Entreprise - ou à défaut des délégués du personnel. Sinon, il y a délit d'en-trave. Le CE ou les délégués du personnel ne doivent pas s'opposer au projet. L'inspecteur du travail doit lui aussi être informé au préalable. La décision finale appartiendra à l'employeur.

A défaut de représentants du personnel, l'employeur doit obtenir l'accord de tous les salariés et de l'inspecteur du travail.

2.2. Les horaires de travail individualisés dans les faits

Les horaires de travail individualisé instaurent des plages mobiles et des plages fixes de temps de travail au cours de chaque journée. Pendant les plages mobiles, le salarié choisit l'heure de départ et d'arrivée. La condition reste bien sûr de respecter globalement le temps de travail hebdomadaire. Le maximum d'heures reportables d'une semaine sur l'autre se limite à 3 heures.

Sur les plages fixes en revanche, la présence des salariés est obligatoire.

Dans le cadre d'horaires individualisés, contrôler le temps de travail des salariés est obligatoire et en plus indispensable pour éviter les abus.

3. Organiser la journée de travail : faire varier les horaires selon la période

Annualiser et moduler le temps de travail permet de compenser périodes de forte et basse activité, tout en limitant le recours aux heures supplémentaires.

L'employeur va pouvoir mettre en place cet aménagement des horaires sur l'année, par accord collectif, ou unilatéralement sur quatre semaines au plus.

4. Respect des durées légales et conventionnelles

L'organisation de la journée de travail répond à des normes : l'employeur doit ainsi respecter les durées légales concernant :

- les temps de travail (10 heures par jour et 48 heures par semaine ou 44 heures sur 12 semaines consécutives) ;
- les temps de pause (20 minutes toutes les 6 heures) et de repos (11 heures consécutives par jour et 35 heures par semaine) ;
- l'amplitude de la journée de travail (maximum 13 heures).

5. Information des salariés et délai de prévenance

L'organisation de la journée de travail doit faire l'objet d'une information aux salariés par voie d'affichage. Sinon, l'employeur risque une amende de 750 € par salarié.

En cas de modification, le délai de prévenance est au minimum de 7 jours, à défaut de dispositions conventionnelles plus favorables.

Sauf cas particuliers ou indication contraire dans le contrat de travail, le changement des horaires ne constitue pas une modification du contrat de travail. Il ne nécessite donc pas l'accord des salariés.

Comment contrôler le temps de travail de ses salariés



1. Contrôler le temps de travail : les enjeux

Le décompte des horaires de travail permet à l'employeur d'exercer un contrôle des heures effectuées par ses salariés. Il est ainsi en mesure de valoriser ces dernières comme il se doit :

- rémunération ;
- comptabilisation ;
- respect du contingent annuel des heures supplémentaires
- etc.

En outre, le système de contrôle du temps de travail permet de surveiller le respect des prescriptions légales quant à l'organisation de la journée de travail :

- amplitude journalière ;
- temps de repos ;
- maxima légaux.

Enfin, un décompte effectif du temps de travail est indispensable en cas de contrôle de l'inspection du travail ou de litiges avec les salariés.

2. Mise en place d'un système de contrôle du temps de travail

La loi n'impose aucune forme de contrôle du temps de travail (relevé manuel, badgeuse, etc.). Mais la mise en place d'un système de contrôle des horaires doit néanmoins obéir à des règles. En cas de traitement informatisé du contrôle, trois points sont essentiels :

- la consultation du Comité d'Entreprise, ou à défaut des délégués du personnel,
- l'information préalable des salariés,
- une déclaration simplifiée à la CNIL.

Le système retenu doit représenter une atteinte proportionnée et justifiée aux libertés des salariés. Les juges ont pu estimer qu'un dispositif biométrique dans le cadre d'une activité non sensible était disproportionné.

Enfin, le dispositif de décompte du temps de travail doit être fiable et infalsifiable. Il peut être intéressant de faire viser le décompte par le salarié et son supérieur.

3. Contrôle du temps de travail et horaires de l'entreprise

3.1. Le cas de l'horaire collectif

Les obligations de l'employeur en matière de décompte du temps de travail varient selon les horaires pratiqués au sein de l'entreprise.

En cas d'horaires collectifs d'abord, seul l'affichage des horaires est obligatoire. Tout changement doit faire l'objet d'un délai de prévenance suffisant. Un duplicata de l'affichage est adressé à l'inspecteur du travail. Attention, cependant, car en cas de litige, l'employeur devra être en mesure de justifier les heures effectuées par ses salariés.

3.2. Les cas d'horaires individualisés

Dans le cadre d'horaires différents, un double décompte est obligatoire par salarié. Cette règle est valable pour :

- les horaires individualisés ;
- les temps partiels ;
- le travail par roulement ;

D'abord, chaque jour, il y aura enregistrement des heures de début et de fin ou relevé du nombre d'heures effectuées dans la journée, ainsi qu'indication des temps de pause.

Ensuite, il faudra prévoir un récapitulatif hebdomadaire du nombre d'heures effectuées.

Un récapitulatif mensuel pourra également être joint au bulletin de salaire, avec indication notamment des heures supplémentaires et contreparties acquises.

En cas de forfaits en jours sur l'année (pour un cadre par exemple) enfin, seule une récapitulation annuelle du nombre de journées ou demi-journées travaillées est demandée.

L'employeur qui ne respecte pas ces obligations peut être condamné à 750 € d'amende, autant de fois qu'il y a de salariés non contrôlés.

4. Accès et conservation des documents

Les documents de décompte des horaires doivent être conservés un an, étendu à 3 ans pour les salariés soumis à des conventions de forfait en jours. Cependant, la prescription des salaires étant de 5 ans, il paraît important de garder les documents pendant cette période.

L'employeur doit donner un droit d'accès en faveur :

- des salariés ;
- des représentants du personnel ;
- de l'inspection du travail.

Si le système est informatisé, il doit permettre à l'agent de contrôle de comprendre le système (mise à disposition d'un salarié si besoin).

Découvrir le monde du marketing et du commercial



La référence
des décideurs
La communauté
Marketing
& communication



Le média
cross canal
Ecommerçants
et commerce
connecté



Le média
orienté
100% client



Le service
d'information
des commerciaux
et des business
developers

Découvrir le monde de la finance et des achats



Le média référent
des acheteurs
privé / public



La solution
d'information
des directeurs
administratifs
et financiers

Découvrir le monde de l'entrepreneuriat



La source
d'information des
entrepreneurs et
des dirigeants PME



Le magazine
des entreprises
artisanales



Le magazine
des entreprises
artisanales