**Cas pratique 4 : L’aménagement du temps de travail des salariés de**

** la Biscuiterie Agenaise**

Monsieur Madeleine dirige la SARL Biscuiterie Agenaise dont l’activité est la production de biscuits artisanaux. Le siège social et l’usine sont installés sur le site de l’agropole à Estillac.

Sur la période avril-octobre, la biscuiterie est en sous activité, monsieur madeleine est parfois contraint d’imposer des jours de congès. Entre novembre et mars, la production est à son maximum, monsieur Madeleine est obligé de recourir aux heures supplémentaires et à des salariés en CDD.

**Etape 1 : PROPOSER UNE SOLUTION AU PROBLEME RENCONTRE**

1. Quel aménagement du temps de travail préconisez-vous ?

Une modulation du temps de travail : l’annualisation

1. Expliquez son principe.

L’annualisation est un aménagement du temps de travail qui consiste à répartir la durée du temps de travail sur l’année par les entreprises ayant une activité soumise à des fluctuations saisonnières.

L’annualisation permet de faire varier la durée hebdomadaire du travail sur 12 mois en alternant des périodes hautes (exemple : 42 heures semaines) et des périodes basses (exemples : 32 heures semaines) en respectant la durée légale de 1607 h par an.

1. Présentez son intérêt pour l’organisation.

Flexibilité de l’organisation entre les périodes de haute et basse activité.

Pas de recours aux heures supplémentaires lors des périodes de forte activité, pas de recours à des salariés supplémentaires : économies

1. Que doit faire Monsieur Madeleine, pour mettre en place cet aménagement du temps de travail ?

Pour annualiser le temps de travail au sein de l’entreprise, monsieur Madeleine doit être mettre en place par un accord collectif d’entreprise

En l'absence d'accord collectif, monsieur Madeleine aurait pu organiser la durée du travail de l'entreprise sous forme de périodes de travail, chacune d'une durée de quatre semaines au plus. Mais la période haute est supérieure à cette contrainte.

**Etape 2 : REPERER LES IMPACTS DE L’AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL**

1. Présenter les avantages et inconvénients de cette solution sur la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés.

Avantages : Pendant les périodes basses, réduction du temps de travail donc meilleure gestion du temps personnel, meilleure gestion des congès.

Inconvénients : Pendant les périodes hautes : surcharge de travail, difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle, perte du paiement des heures supplémentaires

1. Montrez que cette solution peut avoir un impact sur la motivation des salariés

L’annualisation du temps de travail peut avoir un impact positif sur la motivation des salariés :

* Elle permet une meilleure gestion du planning qui permet d’assurer l’équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle
* Elle permet une amélioration du bien être au travail lors des périodes de basse activité ;

Mais, elle peut avoir aussi un impact négatif :

* Lors des périodes de haute activité, elle peut entraîner des difficultés à équilibrer vie professionnelle et vie privée
* La surcharge de travail sur certaines périodes peut entraîner une augmentation du stress, de la fatigue, du mal être au travail
* Elle entraîne une perte de rémunération ;

1. Montrez que cette solution peut avoir un impact sur la performance de l’entreprise

L’annualisation améliore :

* La performance financière grâce à la diminution du coût du travail lié aux heures supplémentaires
* La performance sociale grâce à l’amélioration du bien-être des salariés ;
* La performance organisationnelle grâce à la flexibilité
* Une meilleure gestion des commandes : performance commerciale

Mais la démotivation des salariés lors des périodes de haute activité peut avoir pour conséquences :

* Une baisse de l’efficacité (baisse de la performance organisationnelle)
* De l’absentéisme (baisse de la performance sociale) et des coûts de remplacements (baisse de la performance financière)
* De l’insatisfaction de la clientèle (baisse de la performance commerciale)

**RESSOURCES**

**Article D3121-15 du code du travail**

Le dépassement de la durée quotidienne maximale du travail effectif, prévue à l'article [L. 3121-34](http://legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006902473&dateTexte=&categorieLien=cid), peut être autorisé dans les cas où un surcroît temporaire d'activité est imposé, notamment pour l'un des motifs suivants :

1° Travaux devant être exécutés dans un délai déterminé en raison de leur nature, des charges imposées à l'entreprise ou des engagements contractés par celle-ci ;

2° Travaux saisonniers ;

3° Travaux impliquant une activité accrue pendant certains jours de la semaine, du mois ou de l'année.

**Article D3121-16 du code du travail**

La demande de dérogation à la durée quotidienne maximale de travail, accompagnée des justifications utiles et de l'avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, s'il en existe, est adressée par l'employeur à l'inspecteur du travail.

L'inspecteur du travail fait connaître sa décision dans un délai de quinze jours à compter de la date de réception de la demande à l'employeur et aux représentants du personnel.

La modulation du temps de travail est un dispositif créé afin d'adapter le rythme de travail des salariés aux pics d'activité de l'entreprise. Ce dispositif vise à éviter les licenciements ou le chômage partiel en cas de basse activité, ainsi qu'à éviter les heures supplémentaires lors des périodes de haute activité. Il permet également de garantir une rémunération fixe aux salariés.

Les entreprises concernées par la modulation du temps de travail La modulation du temps de travail est destinée aux entreprises dont l'activité subit d'importantes variations, en raison de leur caractère saisonnier ou des fluctuations de commandes. L'entreprise peut ainsi répartir la durée du travail de ses salariés sur une période supérieure à une semaine, pour une durée maximale d'une année. Ce dispositif entraîne un lissage des rémunérations, ce qui signifie que la rémunération mensuelle des salariés est stable, aussi bien lors des périodes de haute que de basse activité.

La modulation du temps de travail doit être mise en place par un accord collectif. L'accord de modulation est soumis au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel, avant d'être approuvé par la commission paritaire nationale de branche.

À défaut d'un accord de modulation, l'employeur peut se conformer aux articles D. 3122-7-1 à 3122-7-3 du Code du travail, qui lui permettent d'organiser la durée du travail par périodes de 4 semaines au plus.

Source : <http://www.journaldunet.com> (septembre 2015)

**Article D3122-7-1 du code du travail**

En l'absence d'accord collectif, la durée du travail de l'entreprise ou de l'établissement peut être organisée sous forme de périodes de travail, chacune d'une durée de quatre semaines au plus.

L'employeur établit le programme indicatif de la variation de la durée du travail. Ce programme est soumis pour avis, avant sa première mise en œuvre, au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel, s'ils existent.

Les modifications du programme de la variation font également l'objet d'une consultation du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, s'ils existent.

L'employeur communique au moins une fois par an au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel un bilan de la mise en œuvre du programme indicatif de la variation de la durée du travail.

Les salariés sont prévenus des changements de leurs horaires de travail dans un délai de sept jours ouvrés au moins avant la date à laquelle ce changement intervient.

**Article D3122-7-2 du code du travail**

Lorsqu'il est fait application des dispositions de l'article D. 3122-7-1, la rémunération mensuelle des salariés des entreprises organisant des périodes de travail sur quatre semaines au plus est indépendante de l'horaire réel. Elle est calculée sur la base de trente-cinq heures hebdomadaires.

**Article D3122-7-3 du code du travail**

En application du 2° de l'article L. 3122-4, sont des heures supplémentaires les heures effectuées :

1° Au-delà de trente-neuf heures par semaine.

2° Au-delà de la durée moyenne de trente-cinq heures hebdomadaires calculée sur la période de référence de quatre semaines au plus, déduction faite, le cas échéant, des heures supplémentaires comptabilisées au titre du dépassement de la durée hebdomadaire.

En cas d'arrivée ou départ en cours de période de quatre semaines au plus, les heures accomplies au-delà de trente-cinq heures hebdomadaires sont des heures supplémentaires. Les semaines où la durée de travail est inférieure à trente-cinq heures, le salaire est maintenu sur la base de trente-cinq heures hebdomadaires.

En cas d'absence rémunérée, le temps non travaillé n'est pas récupérable et est valorisé sur la base du temps qui aurait été travaillé si le salarié avait été présent, heures supplémentaires comprises.

**Article L3122-4 du code du travail**

Lorsqu'un accord collectif organise une variation de la durée de travail hebdomadaire sur tout ou partie de l'année ou lorsqu'il est fait application de la possibilité de calculer la durée du travail sur une période de plusieurs semaines prévue par le décret mentionné à l'article L. 3122-2, constituent des heures supplémentaires, selon le cadre retenu par l'accord ou le décret pour leur décompte :

1° Les heures effectuées au-delà de 1 607 heures annuelles ou de la limite annuelle inférieure fixée par l'accord, déduction faite, le cas échéant, des heures supplémentaires effectuées au-delà de la limite haute hebdomadaire éventuellement fixée par l'accord et déjà comptabilisées ;

2° Les heures effectuées au-delà de la moyenne de trente-cinq heures calculée sur la période de référence fixée par l'accord ou par le décret, déduction faite des heures supplémentaires effectuées au-delà de la limite haute hebdomadaire fixée, le cas échéant, par l'accord ou par le décret et déjà comptabilisées.