

La modulation du temps de travail

Description

La modulation du temps de travail constitue une modalité envisageable pour **aménager le rythme de travail des employés** en fonction du volume d'activité d'une entreprise. Il s'agit d'un **dispositif alternatif** à la durée de référence de 35 heures par semaine pour un [temps complet](#). Cette solution convient notamment aux sociétés dont le **pic d'activité dépend de la saison**.

L'[annualisation du temps de travail](#) peut être appliquée via :

- Un accord entre l'employeur et les représentants du personnel ;
- Une décision unilatérale de l'employeur, en l'absence d'accord.

[Négocier un accord forfait-jours dans mon entreprise](#)

En quoi cela consiste ?

Les employeurs, surtout ceux exerçant des activités au rythme des saisons, peuvent aménager le temps de travail de leurs salariés. Les horaires de travail des employés sont **répartis sur l'ensemble de l'année**, évitant ainsi les pertes d'emploi en périodes creuses.

Aménagement du temps de travail

La durée légale du temps de travail est fixée à **35 heures par semaine**. Les entreprises soumises à des pics de travail saisonniers peuvent toutefois recourir à l'aménagement horaire. Ce système leur permet de faire travailler les salariés **au-delà des 35 heures hebdomadaires en haute saison**. Pour compenser ce dépassement horaire, les employés effectuent moins de 35 heures par semaine pendant la basse saison.

Les modalités du dispositif fixent l'excédent horaire à ne pas dépasser par jour et par semaine. Dans le détail, **un employé ne peut travailler plus de 10 heures par jour**. Par ailleurs, son volume horaire hebdomadaire ne peut excéder 48 heures. Ces dernières peuvent être réparties en 6 jours, car le salarié doit **obligatoirement bénéficier d'un jour de congé par semaine**. Par ailleurs, après 6 heures d'affilée, un temps de pause de 20 minutes doit lui être accordé.

L'aménagement horaire présente un double avantage. Le salarié peut travailler à des heures adaptées à ses besoins. Quant à l'employeur, il bénéficie d'une véritable flexibilité en fonction de la charge de travail de l'entreprise.

À noter : ce dispositif évite d'avoir recours à des ressources supplémentaires lors des pics d'activité et au chômage technique durant les périodes creuses.

Entreprises concernées

Toutes les entreprises peuvent adopter la modulation du temps de travail. Elle est toutefois plus adaptée à celles dont l'activité varie sensiblement selon les saisons ou en fonction des commandes. En font par exemple partie :

- L'industrie du tourisme ;
- Les secteurs qui dépendent des vacances scolaires ;
- Les travaux agricoles.

Il est possible de moduler le temps de travail des salariés par le biais **d'un accord de branche ou d'une convention**. L'accord doit découler d'une réunion avec les entités représentatives du personnel. Un délégué peut représenter les salariés pour une entreprise qui en compte plus de 11. Au-delà de 50 employés, le comité d'entreprise est obligatoire pour représenter l'ensemble du personnel.

La convention ou l'accord collectif établi lors de cette assemblée détermine les modalités d'application du dispositif. Afin de mieux trancher en cas de litige, un exemplaire de l'accord signé par les différentes parties doit être **déposé auprès de l'inspection du travail**. Ce service est aussi en charge de vérifier si l'accord est conforme à la législation en vigueur.

Si la négociation collective échoue, l'employeur peut prévoir l'aménagement du temps de travail des salariés. La mise en place de cette mesure doit respecter les dispositions légales, conformément aux articles [D. 3122-7-1](#) à [D. 3122-7-3 du Code du travail](#).

La législation prévoit des périodes de travail ne dépassant pas chacune **4 semaines**. Par ailleurs, le programme d'annualisation du temps de travail doit parvenir aux salariés ou aux représentants du personnel.

Bon à savoir : un délai de prévenance de 7 jours pour mettre les salariés au courant du dispositif avant son application doit être observé.

Calcul de la rémunération et des heures supplémentaires

Pour une annualisation du temps de travail, le volume horaire total d'un salarié doit être de **1 586 heures et 56 minutes** sur les 272 jours travaillés. La répartition peut se faire avec des semaines chargées de 44 heures par semaine, et d'autres de seulement 24 heures de travail.

En cas d'aménagement du temps de travail, il appartient à l'employeur de ne pas aller au-delà de la limite légale de **48 heures de travail hebdomadaires**. Celles-ci doivent être réparties sur des journées de 10 heures maximum. Les horaires seront ainsi adaptés et assignés suivant les charges de travail de l'entreprise en respectant ces délimitations de temps.

Si d'une manière générale, les 48 heures de travail par salarié par semaine ne doivent pas être dépassées, il existe des exceptions. Des mesures spéciales autorisent un volume horaire maximal de **60 heures hebdomadaires pour un salarié**. Pour pouvoir en bénéficier, l'employeur doit faire parvenir une demande auprès de l'inspecteur du travail.

L'entreprise peut recourir à cette mesure en cas de **situations exceptionnelles**. Les circonstances pouvant donner droit à ce prolongement sont notamment les suivantes :

- Activités imprévues entraînant une surcharge exceptionnelle de travail ;
- Interventions urgentes ;
- Livraisons inopinées ;
- Mesures qui s'imposent suite à un sinistre au sein de l'entreprise ;
- Dispositifs nécessitant une intervention immédiate afin d'éviter un accident de travail.

Bon à savoir : pour un salarié à temps partiel, les heures complémentaires pouvant être demandées par l'employeur sont fixées au dixième du volume horaire hebdomadaire figurant sur le contrat. Une majoration de 25 % est appliquée pour toute heure dépassant ce seuil.

Comment la modulation est-elle mise en place ?

Un seul salarié ne peut pas faire l'objet d'un aménagement horaire. Ce dispositif doit être mis en place pour **tous les employés ou l'ensemble du personnel appartenant à un même service.**

Accord nécessaire

La mise en place d'une annualisation du temps de travail nécessite un **accord d'établissement ou d'entreprise**. À défaut, il est aussi possible d'avoir recours à ce dispositif par le biais d'un accord de branche ou via l'application d'une convention collective. Quel que soit le cas, l'accord doit faire mention du délai et des formalités de prévenance pour le changement d'horaire ou de durée.

Il doit également comporter la **période de référence**. Celle-ci est de 1 an maximum ou de 3 ans, sur autorisation spéciale d'un accord de branche. La limitation maximale et minimale de la variation de la durée de travail figure aussi dans ce document. Enfin, l'accord délimite les conditions spécifiques régissant :

- Le changement d'horaire ou de [temps de travail](#) ;
- La rémunération ;
- Les absences pendant la période de référence.

Accord d'entreprise

L'accord d'entreprise sert de **balise** pour les relations entre l'employeur et les employés. Il peut être établi dans le cadre d'une modulation du temps de travail suivant un accord passé entre le délégué du personnel, le comité d'entreprise et l'employeur ou son représentant.

L'aménagement du temps de travail fait en effet partie des spécificités pouvant être régies par un accord d'entreprise. La validité de ce document doit être approuvée par un **accord entre les parties**. Si tel n'est pas le cas, sa validité par défaut est de **4 ans**.

À noter : un accord d'entreprise prime sur un accord de branche en cas de litige.

Accord de branche

L'accord de branche peut définir les conditions de l'aménagement du temps de travail. Ce dispositif revêt toutefois une **valeur subsidiaire**. Il est pris en charge en tant qu'auxiliaire dans le cadre d'une annualisation du temps de travail, lorsque la convention d'établissement ou d'entreprise fait défaut.

Il s'agit d'un **accord inter-entreprises** passé entre des groupements évoluant dans un secteur d'activité similaire et la représentation syndicale de cette branche professionnelle. Il détermine les conditions de travail des salariés ainsi que les **avantages sociaux** dont ils bénéficient.

Convention collective

La convention collective est adoptée lorsque l'accord d'entreprise ou de branche fait défaut. Elle est établie dans le cadre d'une réunion des organisations syndicales ou de groupement d'employeurs travaillant dans un même domaine. Cet accord porte sur les conditions de travail et d'emploi des salariés. Une partie de la convention doit aussi être axée sur les **garanties sociales**.

Grâce à la convention collective, il est possible d'apporter des **mesures complémentaires spécifiques** à un métier. Celles-ci peuvent concerner une délimitation géographique précise ou une branche professionnelle particulière. **Elles viennent s'ajouter aux règles émanant du Code du travail.**

Que faire en cas d'absence d'accord ?

En cas d'absence d'accord pouvant modéliser l'annualisation du [durée du travail](#), **la décision de l'employeur peut servir de cadre d'application**. Celle-ci doit toutefois être établie suivant la législation en vigueur.

La décision de l'employeur peut prendre la forme d'une période de travail d'une durée de :

- 4 semaines pour une entreprise de plus de 50 salariés ;
- 9 semaines si elle emploie moins d'une cinquantaine de personnes.

La répartition horaire suivant l'aménagement établi par l'employeur, faute de décision collective, doit respecter les limitations précitées. Si tel est le cas, la décision prise

n'est pas considérée comme une [modification du contrat de travail](#) et ne nécessite pas l'accord préalable de l'employé.

Lorsque l'annualisation du temps de travail est mise en œuvre par l'employeur, il doit consulter et **tenir informé le comité social et économique de l'entreprise (CSE)**. L'avis de ce dernier doit être pris en compte concernant le programme prévu pour l'aménagement de la durée du travail sur une période prédéfinie. En cas de modification du programme, **les changements sont à remettre au CSE pour consultation**.

Il appartient à l'employeur de communiquer le bilan de l'application du programme d'aménagement horaire. Cette évaluation doit parvenir au CSE **au moins une fois par an**.

Bon à savoir : lorsque la décision de l'aménagement du temps de travail provient de l'employeur, il lui incombe de prévenir ses employés. Les informations relatives au changement d'horaires doivent leur être envoyées dans un délai de 7 jours précédant la mise en œuvre du dispositif.

Quelles sont les obligations qui s'imposent ?

La **consultation des représentants du personnel de l'entreprise** doit toujours précéder la mise en place d'un projet d'aménagement du temps de travail. Cette démarche peut aboutir à un accord d'entreprise ou d'établissement. Dans le cas contraire, un accord de branche, une convention collective ou une décision de l'employeur peut déclencher l'annualisation du temps de travail.

Quoi qu'il en soit, le projet doit faire mention de plusieurs éléments comprenant :

- La période de référence ;
- Les limites de la durée de travail ;
- Les conditions de changement de la durée de travail ;
- Les délais de prévenance lorsqu'un changement d'horaires intervient.

Déterminer la période de référence

Tout projet d'aménagement des horaires de travail doit mentionner la période de référence. Si la mesure provient d'une décision unilatérale de l'employeur, cette période dure entre **4 et 9 semaines**. Cette durée est de 4 semaines si l'entreprise possède plus de 50 salariés. Dans le cas contraire, elle s'établit à 9 semaines tout au plus.

Si le dispositif a été adopté suite à un accord collectif, **la période de référence peut s'étaler sur 1 an**. La loi Travail du 8 août 2016 dispose qu'il est possible d'étendre la période de référence sur 3 ans dans le cas où une telle modalité serait prévue par un accord de branche.

Déterminer les limites de la durée de travail

Dans le cadre d'un aménagement horaire, une durée limite de travail annuel est fixée suivant le principe des 35 heures par semaine. Cette durée est généralement établie à 1 607 heures en arrondissant les 1 596 heures travaillées à 1 600. Il faut ensuite y ajouter les 7 heures annuelles correspondant à la **journée de solidarité**.

La durée à respecter lors d'une annualisation du temps de travail est **fixée à 10 heures par jour au maximum, dans une limite hebdomadaire de 48 heures**. Des cas exceptionnels autorisent toutefois les entreprises à aller au-delà de cette limite pour augmenter le volume horaire des employés à 60 heures. Ces cas d'urgence doivent obtenir l'aval de l'inspecteur du travail.

À noter : en cas de non-conformité à ces durées réglementaires, l'employeur est passible d'une sanction. Cette dernière est décidée par l'entité en charge des entreprises, du travail et de l'emploi. L'amende à payer peut s'élever à 4 000 euros pour tout employeur ayant fait l'objet du non-respect des plafonds de durée fixés.

Déterminer les conditions de changement de la durée de travail

Le changement de la durée de travail du salarié doit figurer dans les contrats de travail à temps complet annualisés. Dans le cas où des jours de repos seraient prévus dans le cadre de l'aménagement du temps de travail, ces périodes sont assimilées à des **heures effectives de travail** lors du calcul des congés payés.

La rémunération mensuelle de l'employé peut être **indépendante de la durée de travail effectuée en un mois**. Si un dispositif de lissage est mis en place, le salaire perçu est différent des horaires de travail du salarié. Lorsqu'un lissage de rémunération est appliqué, l'employé perçoit un **salaire fixe tout au long de l'année**.

Dans le cas contraire, le paiement de l'employé est réalisé mensuellement selon le volume du travail effectué. Ainsi, il perçoit une **rémunération variable** et dépendant du flux de travail de l'entreprise. Les modalités de calcul de la rémunération, lorsque la durée de travail change, doivent être conformes aux dispositions légales relatives aux [heures supplémentaires](#).

Déterminer les délais de prévenance de changement d'horaires

L'employeur est tenu de communiquer en amont aux employés le planning des aménagements horaires. Qu'il s'agisse d'une modulation issue d'un accord collectif ou prévue par l'employeur, le délai de prévenance de changement d'horaires de travail ou de durée de travail est de **7 jours ouvrés minimum**.

Dans le cas d'une modulation par convention collective, il est possible d'adapter ce délai en fonction des **besoins de l'entreprise**. Les termes de cette convention ainsi que les conditions de sa mise en œuvre doivent figurer dans l'accord d'annualisation du temps de travail.

Bon à savoir : si le salarié est embauché à temps partiel et que l'employeur ne respecte pas le délai de prévenance, le premier peut déposer une demande de révision de son contrat de travail. Il est possible de solliciter la requalification du contrat pour un travail à temps plein lorsque les changements d'horaires prévus contraignent l'employé à rester à la disposition permanente de l'entreprise.

Quels avantages et inconvénients ?

L'annualisation du temps de travail est un dispositif d'aménagement horaire courant auprès des entreprises dont l'activité dépend de la saisonnalité. Ce modèle d'adaptation horaire permet d'établir des **CDI ou CDD à temps plein annualisés**.

Les heures de travail sont alors réparties sur une période de 1 an, avec des volumes horaires importants lors des pics d'activité de l'entreprise. Des horaires réduits sont mis en place en basse saison. Voici les principaux intérêts et inconvénients de cette mesure.

Intérêts de la modulation du temps de travail

Les entreprises travaillant dans différents secteurs comme l'agriculture avec les vendanges et les activités saisonnières peuvent profiter des avantages de ce dispositif. L'aménagement des horaires de travail est aussi indiqué aux entrepreneurs œuvrant dans la branche du tourisme ou de l'organisation de vacances.

Garder une grande flexibilité

Les horaires aménagés lors d'une annualisation du temps de travail procurent une grande flexibilité tant à l'entreprise qu'à ses employés. En étant en mesure de répondre rapidement aux demandes des clients ou aux besoins de son activité, **l'entreprise gagne en dynamisme**. Elle peut ainsi réagir de manière optimale, sans devoir mobiliser des ressources supplémentaires tant au niveau humain que financier.

Pour les salariés, l'aménagement des horaires de travail peut aussi être avantageux. Le planning de travail devient en effet plus souple, ce qui leur permet de s'adonner à d'autres activités telles que des études ou encore un autre emploi. Si un lissage des rémunérations est appliqué, cette forme de travail garantit également des **revenus fixes** tout au long de l'année.

À noter : les salariés peuvent profiter des périodes de faible affluence pour prendre des jours de repos.

Adapter le travail aux besoins de l'entreprise

L'aménagement du temps de travail permet de mieux répondre aux besoins d'une entreprise. Cette solution convient notamment aux activités qui enregistrent des fluctuations à une certaine période de l'année. Pour mieux faire face à la hausse de la demande, une entreprise peut aménager les horaires de ses employés en augmentant le volume de travail hebdomadaire durant la haute saison.

Cette mesure permet d'éviter le paiement des **majorations liées aux heures supplémentaires**. Par ailleurs, il ne sera pas nécessaire d'embaucher du personnel

supplémentaire lorsqu'un pic de travail survient. L'annualisation du temps de travail doit toutefois être en conformité avec la législation en vigueur.

Éviter le chômage partiel

Les employés des entreprises dont l'activité est liée à la saisonnalité risquent souvent le chômage partiel en basse saison. En effet, à cette période de l'année, la conjoncture économique est généralement défavorable. Les entreprises peuvent alors être obligées de réduire partiellement leurs effectifs. Le chômage partiel constitue une technique leur permettant d'**éviter le licenciement de leurs employés**.

L'annualisation du temps de travail apporte une solution encore plus efficace face à cette contrainte. Il s'agit de **maintenir les employés en activité en toute saison**, grâce à l'application d'un volume horaire adapté.

L'application d'un tel système assure des revenus fixes au salarié qui peut toucher la même rémunération tout au long de l'année. Cette option est possible si le contrat prévoit un lissage des rémunérations, lors de la mise en œuvre de l'annualisation du temps de travail.

Inconvénients de la modulation du temps de travail

Le dispositif comporte certaines failles. Au niveau de l'employeur, son application nécessite une **organisation plus poussée des plannings**. Cette gestion rigoureuse requiert un calcul précis des horaires de travail de chaque salarié.

Du côté des employés, les horaires changeants nécessitent une adaptation physique et psychologique. Une **période de rodage** est nécessaire afin de les habituer au changement d'horaires. Ils doivent notamment organiser leur vie de famille en fonction des contraintes de leur activité professionnelle.

Le lissage des rémunérations dans le cadre de l'application de l'aménagement du temps de travail peut aussi être une **source de démotivation** pour certains salariés. Même si ce système assure des revenus stables tout au long de l'année, il peut avoir des impacts négatifs.

L'absence d'heures supplémentaires entraîne en effet un **manque à gagner** assez important dans le budget des ménages. Lors des flux de travail, certains salariés sont moins motivés, car ils savent qu'ils toucheront la même rémunération lorsque le mois touchera à sa fin.

Autre inconvénient attribué à l'aménagement des horaires de travail, la gestion de la basse saison. Pour certaines activités, **cette période est difficile à déterminer**. Les entreprises peuvent ainsi commettre l'erreur de mal estimer une saison et d'avoir déjà épuisé leurs ressources lorsqu'arrivent les pics d'activité. Afin de conserver leur image de marque, elles sont contraintes de procéder à des embauches imprévues pour renforcer l'équipe existante.

Par ailleurs, l'application des horaires inhabituels et changeants peut **désorienter les salariés**. Les périodes de forte activité risquent alors d'être difficiles à gérer. À force de respecter le planning qui leur est imposé, les employés n'arrivent plus à fixer une limite entre vie professionnelle et familiale.

Si l'application à la lettre de la modulation du temps de travail pose parfois problème, son adaptation aux besoins réels de l'entreprise peut s'avérer une stratégie gagnante. Parmi les solutions pragmatiques déjà mises en place par certaines entités figure une **discussion ouverte avec les employés**. La communication peut débloquer la situation grâce à des mesures ayant reçu l'approbation de tous.

Parmi les projets pouvant être mis en place dans le cadre d'un accord de modulation peut figurer la **diffusion en avance du planning de travail** pour une période donnée. Ce calendrier prévoit notamment les jours de réduction du temps de travail.

À noter : certains employeurs se réservent le droit de disposer de plusieurs jours passibles de changement au dernier moment. Leur nombre doit être fixé d'un **commun accord avec les salariés**.