

METTRE EN PLACE DES HORAIRES DE TRAVAIL INDIVIDUALISÉS, UNE FLEXIBILITÉ DES HORAIRES



La mise en place d'horaires de travail individualisés, ou d'une souplesse dans les horaires, est un bon moyen de favoriser l'articulation des temps de vie et l'égalité professionnelle dans une entreprise. Un meilleur équilibre des temps améliore la qualité de vie des salarié.e.s et la santé au travail, le climat social et l'engagement personnel. Cette fiche expose les moyens et les avantages à mettre en place ce type d'action à travers le témoignage d'un transporteur.

« Vécu d'un transporteur »

« Dans notre entreprise et comme dans beaucoup d'autres, certains de nos postes ne requièrent pas d'avoir un horaire d'embauche fixe. Chacun est libre d'arriver à l'heure qu'il souhaite dans les limites que nous avons fixées, tant qu'il réalise son nombre d'heures dans les plages horaires établies. Nous avons trois plages horaires, une pour l'arrivée, une pour la pause-déjeuner et une pour le départ. Certains en profitent même pour faire du sport le midi. De mémoire, on a toujours fonctionné comme ça. »

Mme L ; Directrice des Ressources Humaines dans une entreprise de transport de marchandises, -100 salariés, Hauts De-France

De quoi parle-t-on ?

Les horaires individualisés, par opposition à des horaires collectifs figés, laissent plus d'autonomie aux salarié.e.s. Ils reposent sur :

- La mise en place de plages horaires fixes, où la présence des salarié.e.s est obligatoire.
- La mise en place de plages horaires mobiles, ou flexibles, en début, milieu et fin de journée qui permettent aux salarié.e.s de choisir leurs heures d'arrivée et de départ en entreprise.
- Les horaires individualisés sont à distinguer des autres modalités d'aménagement du temps de travail (temps partiel, annualisation...)

La souplesse des horaires permet une adaptation en fonction des besoins : adaptation aux horaires des transports en commun, des heures de pointes sur la route ou encore la nécessité de déposer ses enfants à l'école, par exemple.

Pourquoi agir ?

Travailler sur ce sujet permet de :

- Limiter l'empiétement de la vie privée sur le travail, mais également le débordement du travail sur la vie privée.
- Maintenir les salarié.e.s investi.e.s et productifs.ves pour l'entreprise en agissant sur le bien-être au travail.
- Ne pas pénaliser les salarié.e.s avec de fortes contraintes privées (géographiques, familiales).
- Limiter le nombre d'absences ou le turnover.
- Ce dispositif permet à l'entreprise d'être perçue comme à l'écoute de ses salarié.e.s ce qui permettra en termes de recrutement d'attirer davantage de candidat.e.s et notamment la jeune génération à la recherche de souplesse et de flexibilité.

« J'en bénéficie moi-même. C'est mon mari qui emmène les enfants à l'école et je les récupère le soir. Certains collègues décalent leurs horaires et arrivent tôt le matin pour éviter les embouteillages. Ça ne change pas grand-chose à notre travail qu'on soit là à 7h ou à 9h30. »

Mme L ; Directrice des Ressources Humaines dans une entreprise de transport de marchandises, -100 salariés, Hauts De-France

Comment faire ?

C'est sur la demande des salariés d'une entreprise que l'employeur peut décider de mettre en place ces horaires individualisés.

1. Permettre aux salarié.e.s de maîtriser ses horaires

Cette action s'adresse à tout type d'entreprise qu'importe sa taille. Cependant, compte tenu des activités du transport et de la logistique, ce type d'action ne peut pas concerner l'ensemble des salarié.e.s de l'entreprise. Il s'adresse davantage aux professions sédentaires. Pour participer activement à l'équilibre des temps de vie en entreprise, il est utile d'avoir en tête que les contraintes personnelles de chaque salarié.e.s ne sont potentiellement pas les mêmes et que cela peut resurgir sur leur organisation au quotidien. Afin d'assurer un équilibre aux employé.e.s, il est important de donner à chacun une part de maîtrise de ses horaires dans la mesure du réalisable.

2. Définir des plages horaires adaptées aux salarié.e.s et à l'entreprise

Il s'agit donc de déterminer une série de plages horaires mobiles encadrées par des plages fixes où la présence des salarié.e.s est obligatoire comme l'a fait cette entreprise du Nord de la France. Les différentes entreprises ayant mis en place les horaires individualisés ont pris comme point de départ les demandes de leur salarié.e.s sédentaires concerné.e.s par ce type de mesure. Il s'agit de faire en sorte que les plages horaires puissent correspondre à leurs besoins de conciliation (trajet domicile/travail, trajet domicile/école/travail, localisation géographique, activités et loisirs) et à l'intérêt de l'entreprise (volume horaire quotidien ou

hebdomadaire effectué).

Le.la salarié.e reste soumis.e à l'ensemble des dispositions relatives à la durée légale du travail et aux temps de pause quotidien et hebdomadaire.

3. Exemple d'organisation

Cela peut être par exemple : 7h00-10h00 pour arriver au bureau le matin, entre 45 minutes et 2 heures de pause-déjeuner, départ entre 16h00 et 19h00. L'entreprise doit ajuster ces plages horaires en fonction de ses besoins et de ceux de ses salarié.e.s afin de garantir l'équilibre des temps de vie de chacun.

4. Formaliser les règles de fonctionnement

Afin d'assurer le bon fonctionnement de cette mesure, et même si cette disposition est prévue dans les accords collectifs de l'entité, un document écrit contenant les règles et les modalités des horaires individualisés doit être établi. Il est soumis au représentant du personnel ou, à défaut, à l'inspection du travail.

Il faut savoir que, concernant l'inspecteur du travail, une absence de réponse dans les 30 jours équivaut à un avis favorable.

Sont considérées comme des modifications du contrat de travail tout passage d'un horaire fixe à un horaire variable (ou inversement).

> CADRE LÉGAL

Les horaires individualisés sont définis par l'article L-3121-48 du code du travail, modifié par ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 - Art 4.

« L'employeur peut, à la demande de certains salarié.e.s, mettre en place un dispositif d'horaires individualisés permettant un report d'heure d'une semaine à une autre, dans les limites et selon les modalités définies aux articles L.3121-51 et L.3121-52 et après avis conforme du comité social et économique. Dans ce cadre, et par dérogation à l'article L.3121-29, les heures de travail effectuées au cours d'une même semaine au-delà de la durée hebdomadaire légale ou conventionnelle ne sont pas considérées comme des heures supplémentaires, pourvu qu'elles résultent d'un libre choix du salarié. Dans les entreprises qui ne disposent pas de représentant du personnel, l'inspecteur du travail autorise la mise en place d'horaires individualisés. »

> POINTS DE VIGILANCE

Les horaires individualisés font écho à deux autres points sur lesquels l'entreprise doit rester attentive :

- > Ce type de mesure repose avant tout sur la confiance qu'attribue l'entreprise à ses salarié.e.s dans la gestion de leurs horaires de travail. Il s'agit avant tout d'autonomie.
- > Certaines périodes de l'année requièrent d'être particulièrement vigilant pour l'entreprise comme le jour de la rentrée scolaire ou les vacances scolaires.

Les bonnes pratiques

- > Revisitez le temps de travail effectif et les horaires de travail pratiqués dans votre entreprise.
- > Doivent-ils obligatoirement être identiques pour tout le monde ? Est-il utile de démarrer très tôt ou de terminer très tard ? Les heures supplémentaires pourraient-elles être différemment réparties ?
- > Limitez les horaires atypiques, les horaires découpés quand cela est possible.
- > Adoptez une charte des temps de vie afin d'éviter, notamment, les réunions matinales ou tardives.
- > Limitez l'incursion des mails et appels téléphoniques au-delà des heures de travail.

