

Thomas Wachter



La gestion du temps de travail

Conseils et réponses pratiques

CIP-enregistrement abrégé du titre de la bibliothèque allemande

La gestion du temps de travail

Auteur: Thomas Wachter

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

WEKA Business Media AG, Suisse

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2019

Sous réserve de droits d'édition. La reproduction totale ou partielle des contenus est interdite.

Les définitions, recommandations et informations juridiques émises dans le cadre de cet ouvrage reflètent le point de vue des auteurs. Bien que la rédaction de la maison d'édition accorde le plus grand soin à l'exactitude des données que le lecteur peut consulter dans cet ouvrage, des erreurs ne sont jamais exclues. La maison d'édition et ses auteurs ne peuvent en aucune façon être rendus responsables des dommages quelconques pouvant résulter de l'utilisation de données erronées mentionnées dans cet ouvrage.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostr. 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Téléfax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zurich • Kissing • Paris • Vienne

ISBN 978-3-297-12195-5

2^e édition 2019

Impression: CPI books GmbH, Leck / Layout: Dimitri Gabriel / Composition: Peter Jäggi

Table des matières

1.	Modèles flexibles de temps de travail	5
1.1	Tendance aux modèles flexibles de temps de travail	6
1.2	Objectifs des systèmes de durée flexible du travail	7
1.3	Variantes de temps de travail fixes et flexibles: Aperçu	9
1.3.1	Temps de travail convenu par contrat	10
1.3.2	Horaires de travail fixes.....	11
1.3.3	Horaires de travail mobiles avec des blocs horaires	11
1.3.4	Horaires de travail flexibles sans blocs horaires	12
1.3.5	Temps de travail variable orienté sur les capacités/systèmes de temps de travail spéciaux.....	12
1.3.6	Durée annuelle du travail	13
1.3.7	Modèle de durée de la vie active.....	15
1.3.8	Durée du travail à la confiance.....	15
1.3.9	Travail par équipes novateur	16
1.3.10	Variantes de travail à temps partiel.....	17
1.3.11	Travail sur appel	18
1.3.12	Télétravail/Homeoffice	19
1.3.13	Job-sharing.....	19
1.3.14	Congés sabbatiques	20
1.3.15	Entrée dans la vie active et mise à la retraite échelonnée	22
2.	Application des réglementations de la durée du travail	23
2.1	Remarque: application de la loi sur le travail	26
2.2	Temps de travail quotidien	26
2.3	Pauses	29
2.4	Durée maximale de travail hebdomadaire.....	30
2.5	Durée du repos quotidien.....	34
2.6	Jours de travail et de repos (jours ouvrés, dimanches, jours fériés)	35
2.7	Heures supplémentaires	37
2.8	Travail supplémentaire	37
2.9	Vacances	37
2.10	Jours fériés	40
2.11	Congé non payé	43
2.12	Absences	46
2.13	Service de piquet.....	48
2.14	Travail du dimanche	50
2.15	Travail de nuit.....	52
2.16	Travail en équipes.....	57
2.17	Dispositions spéciales de protection.....	62
3.	Questions spécifiques en cas de dépassement d'horaire	67
3.1	Heures supplémentaires	68
3.2	Travail supplémentaire	72
3.3	Interaction entre les heures supplémentaires et le travail supplémentaire	75
3.4	Quelques points-clés importants	80

3.5	Possibilités de mise en oeuvre.....	81
3.6	Règlement sur le temps de travail.....	82
3.7	FAQ.....	82
4.	Questions spécifiques en cas d'horaire flexible.....	85
4.1	Le modèle d'horaire flexible.....	87
4.2	Saisie du temps de travail.....	88
4.3	Besoin de réglementation.....	88
4.4	Collaborateurs à temps partiel.....	89
4.5	Rendez-vous privés.....	90
4.6	Problèmes pratiques avec le solde de l'horaire variable.....	91
4.7	Heures en plus.....	92
4.8	Heures négatives.....	94
4.9	Heures de rattrapage.....	96
5.	Questions spécifiques en matière de travail à temps partiel.....	99
5.1	Dispositions.....	102
5.2	Avantages et risques du travail à temps partiel du point de vue de l'exploitation.....	103
5.3	Durée du travail.....	104
5.4	Activités accessoires.....	105
5.5	Respect de la loi sur le travail.....	105
5.6	Heures supplémentaires.....	106
5.7	Vacances.....	107
5.8	Jours fériés.....	108
5.9	FAQ.....	109
6.	Exigences posées à la saisie du temps de travail.....	113
6.1	Les dispositions légales.....	114
6.2	Les règles de l'entreprise.....	118
6.3	Saisie du temps de travail.....	119
7.	Modèles, règlements, mément, exemples et conventions.....	121
7.1	Modèle d'un règlement de personnel.....	122
7.2	Modèle d'un règlement de l'horaire flexible de travail.....	133
7.3	Modèle de règlement du temps de travail annuel.....	136
7.4	Modèle de règlement des vacances.....	140
7.5	Modèle de règlement: absences payées et non payées.....	142
7.6	Accord sur la saisie simplifiée du temps de travail.....	144
7.7	Exemples de plans d'équipes.....	146
7.8	Check-liste pour les congés non payés.....	148
7.9	Convention relative à des congés non payés.....	149
7.10	Modèle de lettre: octroi de congés non payés.....	151
8.	Règles de calcul.....	153
8.1	Entrée, départ, congés.....	154
8.2	Païement des heures supplémentaires.....	155
8.3	Calcul du droit aux vacances en fonction de l'entrée et du départ.....	155
8.4	Païement des vacances en cas de salaire horaire.....	156
8.5	Païement des vacances à la fin de la relation de travail.....	157

8.6	Calcul de l'appoint pour les jours fériés en cas de salaire horaire	158
8.7	Calcul de la durée de travail en cas de temps partiel	160
8.8	Calcul du temps de compensation en cas de travail de nuit.....	163
9.	Bases légales	165
9.1	Où trouver les bases légales?	166
9.2	Les principales dispositions	167
9.3	La loi sur le Travail et l'ordonnance 1: dispositions détaillées.....	170
9.4	Exceptions pour différents types d'entreprises dans l'Ordonnance 2 relative à la loi sur le travail.....	185
9.5	Des exceptions existent pour les catégories d'entreprises suivantes	186
Auteur		188

1.

Modèles flexibles de temps de travail

1.1	Tendance aux modèles flexibles de temps de travail.....	6
1.2	Objectifs des systèmes de durée flexible du travail.....	7
1.3	Variantes de temps de travail fixes et flexibles: Aperçu.....	9
1.3.1	Temps de travail convenu par contrat	10
1.3.2	Horaires de travail fixes.....	11
1.3.3	Horaires de travail mobiles avec des blocs horaires	11
1.3.4	Horaires de travail flexibles sans blocs horaires	12
1.3.5	Temps de travail variable orienté sur les capacités/systèmes de temps de travail spéciaux.....	12
1.3.6	Durée annuelle du travail.....	13
1.3.7	Modèle de durée de la vie active	15
1.3.8	Durée du travail à la confiance.....	15
1.3.9	Travail par équipes novateur	16
1.3.10	Variantes de travail à temps partiel.....	17
1.3.11	Travail sur appel	18
1.3.12	Télétravail/Homeoffice	19
1.3.13	Job-sharing	19
1.3.14	Congés sabbatiques	20
1.3.15	Entrée dans la vie active et mise à la retraite échelonnée	22

1. Modèles flexibles de temps de travail

EN BREF

Actuellement, la tendance est aux horaires flexibles de travail. Les horaires fixes de travail relèvent la plupart du temps du passé. Ces modèles présentent des avantages à la fois pour l'employeur et pour les collaborateurs. Les collaborateurs disposent d'une plus grande souveraineté en termes de temps et leur attitude à l'égard de leur travail est plus positive. Les entreprises quant à elles peuvent mieux réagir par rapport au marché, ce qui se traduit par une amélioration de productivité et par conséquent par des avantages compétitifs.

Avantages

L'aménagement flexible du temps de travail engendre un allongement des heures d'exploitation, ce qui permet d'obtenir une meilleure gestion des ressources disponibles et d'apporter une meilleure réponse aux attentes des clients. Par ailleurs, l'employeur renforce son image en répondant aux attentes de ses collaborateurs en accordant une plus grande autonomie en termes de temps et une gestion plus souple du temps de travail. Et enfin, cela permet d'augmenter le potentiel en termes de personnel – plus exactement: les personnes qui n'ont pas d'autre choix que de travailler à temps partiel ou de prendre des engagements temporaires.

Variantes d'horaires de travail flexibles

- Horaires de travail mobiles avec blocs horaires et horaires flexibles
- Horaires de travail flexibles sans blocs horaires
- Durée annuelle du temps de travail: dans ce cas, le temps de travail convenu par contrat est basé sur le calendrier- ou sur la période d'exercice
- Durée de la vie active: ce modèle permet d'accumuler un crédit de temps de travail en vue d'obtenir un départ à la retraite plus tôt.
- Système de travail par équipes novateur: à temps partiel, horaires réduits, système de postes occupés par plusieurs collaborateurs
- Variantes de travail à temps partiel: temps de travail quotidien réduit, temps de travail hebdomadaire réduit, personnel auxiliaire etc.
- Job-Sharing: deux collaborateurs se partagent le même poste de travail. Le principal avantage de ce modèle est que les collaborateurs concernés se remplacent mutuellement en cas d'absence.
- Départ à la retraite échelonné, congé sabbatique, etc.

1.1 Tendance aux modèles flexibles de temps de travail

Les horaires fixes de travail relèvent la plupart du temps du passé. Les modèles de temps de travail plus ou moins flexibles présentent un avantage à la fois pour les employeurs et pour les collaborateurs. Cette flexibilisation du temps de travail est développée par les entreprises pour des raisons variées:

- Les collaborateurs disposent d'une plus grande souveraineté en termes de temps. Une conception du temps de travail conforme aux besoins des collaborateurs offre une meilleure position sur le marché du travail. C'est notamment par des possibilités attrayantes de travail à temps partiel que l'on peut conquérir de nouvelles tranches du marché du travail, ce qui est intéressant dans des périodes de carence en collaborateurs qualifiés.
- L'expérience montre que, dans les entreprises qui ont introduit un modèle flexible de temps de travail, l'attitude envers le travail et les tâches est plus positive. Cela bien qu'une augmentation de la flexibilisation du temps de travail soit liée à de plus grandes exigences à la fois pour les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs.
- Avec une plus grande flexibilité, les entreprises peuvent mieux réagir par rapport au marché et elles peuvent réduire leurs coûts par le biais de l'utilisation optimale des collaborateurs. Il en résulte pour les entreprises une augmentation de productivité et par conséquent des avantages concurrentiels. L'adaptation de la capacité en personnel à la charge de travail engendre une meilleure utilisation des infrastructures, ce qui réduit les frais de mobilisation des capitaux et les problèmes d'approvisionnement.
- La flexibilisation des heures d'exploitation permet d'assurer une plus longue présence en faveur des clients et des partenaires commerciaux par découplage entre heures de travail et heures d'exploitation. Etant donné que le travail est fourni de façon décalée, l'entreprise reste joignable y compris tôt le matin, durant la pause de midi ainsi que tard le soir.
- Effet secondaire favorable: Le temps consacré pour se rendre au travail est plus court pour les collaborateurs puisque les problèmes de circulation aux heures de pointe sont minimisés et les heures de grand trafic peuvent être évitées.

1.2 Objectifs des systèmes de durée flexible du travail

La flexibilisation du temps de travail est poursuivie par les entreprises pour les raisons suivantes:

- allonger/flexibiliser des heures d'exploitation
- compenser les capacités
- augmenter l'attractivité de l'employeur
- marketing personnel: dégager un potentiel supplémentaire en matière de personnel
- éviter les problèmes de logistique
- offrir une alternative à la réduction de personnel

Allonger/flexibiliser les heures d'exploitation

Le principal objectif des entreprises est dans la plupart des cas l'allongement et/ou la flexibilisation des heures d'exploitation. Cela permet d'obtenir une meilleure gestion des ressources disponibles et d'apporter une meilleure réponse aux attentes des clients. Dans

ce contexte, l'élément essentiel est le découplage entre heures de travail et d'exploitation par le biais de divers systèmes de temps de travail avec horaires mobiles ou par équipes.

La flexibilisation du temps de travail permet d'obtenir une planification optimale des locaux et des machines. Si une entreprise veut garantir une utilisation efficace des machines ainsi qu'une adaptation permanente aux besoins des clients, les heures d'exploitation et les horaires de travail des collaborateurs ne se recouvrent pas nécessairement. Cela n'est pas une découverte et l'on sait que le travail par équipes existe depuis longtemps déjà. De nouveaux modèles de temps de travail apportent cependant une multitude de solutions meilleures et plus flexibles qu'une réglementation rigide.

Beaucoup de clients travaillant durant les heures de bureau usuelles apprécient que l'on puisse s'occuper d'eux en dehors de ces périodes horaires. L'introduction du temps de travail flexible repose par conséquent sur l'idée essentielle qu'il importe de garantir des périodes de présence orientées sur les besoins de la clientèle. C'est précisément cette orientation de l'entreprise sur les souhaits de la clientèle qui implique des structures de travail plus flexibles, nécessitant une conception du temps de travail individualisée. Ainsi, de nombreuses entreprises ont abandonné les horaires en «bloc». Ce sont les collaborateurs qui déterminent eux-mêmes souvent le début du travail, les pauses et la fin du travail au sein d'un intervalle de temps déterminé et dans le cadre d'une concertation mutuelle.

Compenser les capacités

De nombreuses entreprises ont un besoin en personnel fluctuant et en partie difficile à planifier. Les modèles flexibles de temps de travail permettent d'obtenir des capacités variables par rapport à la production de biens ou à la fourniture de services. Selon une enquête effectuée dans les pays de l'UE, les plus fortes augmentations de prestations sont obtenues grâce à une flexibilité de réaction vis-à-vis des fluctuations de la demande.

Ici aussi, les collaborateurs sont en règle générale coresponsables et ils s'organisent dans une large mesure eux-mêmes. Mais le délai de livraison reste «sacré»: si le nombre des commandes est important, les collaborateurs travaillent plus longtemps et ils compensent les heures supplémentaires lorsque la charge de travail est moindre. L'entreprise évite ainsi les majorations de salaire pour les heures supplémentaires et les collaborateurs bénéficient d'une indépendance en termes de temps.

Augmenter l'attractivité de l'employeur

Les entreprises qui proposent à leurs collaborateurs des modèles flexibles de temps de travail sont plus attrayantes en tant qu'employeur. Elles peuvent répondre aux attentes des collaborateurs vis-à-vis d'une plus grande autonomie en termes de temps et d'une gestion plus souple du temps de travail. Cela permet de conserver des collaborateurs qui, suite à un changement sur le plan familial ou personnel, doivent avoir recours à des modèles

flexibles ou qui désirent choisir leurs horaires de travail de manière spontanée et sans planification à long terme.

Marketing personnel: dégager un potentiel supplémentaire en matière de personnel

Les modèles flexibles de temps de travail permettent de dégager un marché du personnel supplémentaire par le biais de personnes qui dépendent du travail à temps partiel ou des engagements temporaires. Notamment en période de tension sur le marché du travail, de plus en plus d'entreprises s'adressent à leurs collaborateurs qui ne sont, pour des raisons personnelles ou familiales, pas en mesure de travailler à plein temps avec des horaires de travail fixes. En outre, le nombre de collaborateurs potentiels qui pour divers motifs recherchent un emploi flexible ou à responsabilité partagée (Job-Sharing) devient de plus en plus important.

Il n'y a jamais eu autant de femmes hautement qualifiées qu'aujourd'hui. Ces femmes ne peuvent souvent occuper des postes à temps plein pour des raisons familiales. Les entreprises proposant des horaires de travail flexibles ou des postes à temps partiel peuvent tirer profit du potentiel que représentent les femmes motivées bénéficiant d'une bonne formation.

Eviter les problèmes de logistique

Les horaires de travail flexibles engendrent une répartition homogène de l'utilisation des infrastructures. Dans le domaine des transports publics, des places de parking, des repas, des salles de pause, de la saisie des horaires etc., des difficultés de logistique sont susceptibles d'intervenir en cas d'horaires fixes.

Offrir une alternative à la réduction de personnel

De plus, la flexibilisation du temps de travail offre une alternative intéressante à la réduction du personnel dans une entreprise, étant donné que les licenciements sont synonymes de perte de temps et d'argent – outre la perte considérable d'image et de confiance – eu égard à l'élaboration et à l'exécution de plans sociaux, aux indemnités de licenciement et aux retraites anticipées, etc.

1.3 Variantes de temps de travail fixes et flexibles: Aperçu

Au cours des dernières années – outre les horaires de travail fixes – diverses formes de flexibilisation d'horaires de travail se sont développées et sont appliquées dans les entreprises suisses et étrangères. Différentes configurations d'horaires de travail flexibles sont déployées. Les entreprises leur donnent des titres différents. Il n'existe pas de systématique générale formalisée, c'est pourquoi nous avons opté pour une propre systématique.

1.3.1 Temps de travail convenu par contrat

La durée de temps de travail contractuelle est définie par un contrat de travail individuel, par une CCT ou bien éventuellement par une CTT. A défaut de disposition contractuelle, le temps de travail déterminant est celui que «l'usage prévoit» selon le code des obligations suisse (art. 321c al. 1 CO). S'il n'existe pas de contrat de travail écrit et si aucune convention n'a été conclue pour le temps de travail, l'art. 330 b CO s'applique. Il s'agit d'une disposition applicable aux rapports de travail pour les contrats de plus d'un mois ou à durée indéterminée. L'employeur est tenu d'informer l'employé au plus tard un mois après le début du rapport de travail par écrit sur le nom des parties, la date du début du rapport de travail, la fonction de l'employé et sur son salaire et les suppléments de salaire éventuels ainsi que sur le temps de travail hebdomadaire.

FAQ



Une entreprise est-elle en droit d'augmenter le temps de travail de manière unilatérale pour des raisons économiques? Une communication adressée au collaborateur est-elle suffisante?

Non, le temps de travail est une composante du contrat de travail et ne peut être modifié que par consentement mutuel. De ce fait, l'employeur a la possibilité de conclure une augmentation du temps de travail avec ses collaborateurs ou les partenaires sociaux. La modification du contrat de travail doit faire l'objet d'une convention avec chaque collaborateur. Pour ce faire, la forme écrite est recommandée, même si cela n'est pas prévu par le contrat de travail. Les différents collaborateurs consentent par leur signature à la modification du temps de travail.

Une convention de modification par consentement mutuel peut intervenir immédiatement, et le délai de résiliation peut, mais ne doit pas obligatoirement, être respecté. Toutefois, il convient de ne pas contraindre les collaborateurs à consentir à une modification immédiate des conditions d'emploi par le biais de menaces, ce serait une démarche abusive. Par contre, la modification ne peut avoir lieu avec effet rétroactif, cela serait contraire à l'interdiction d'impossibilité de renoncer: conformément à l'art. 341 CO, le travailleur ne peut pas renoncer pendant la durée du contrat aux créances résultant de dispositions impératives de la loi ou d'une convention collective.

Pour les collaborateurs qui ne consentent pas, l'entreprise a la possibilité de résilier le rapport de travail moyennant un préavis. Dans cette situation, l'employeur est libre de proposer au collaborateur concerné en même temps un nouveau contrat de travail avec des horaires de travail modifiés, il s'agit alors d'un «congé-modification». Quant à lui, le collaborateur qui a reçu ce congé est libre d'accepter le nouveau contrat ou de le refuser.

Une modification du rapport de travail peut également s'effectuer de façon tacite (par «l'exercice»). Si un employé accepte une modification du contrat sans contester l'allongement du temps de travail (pour 3 mois au minimum), l'employeur est en droit, dans certaines circonstances, de considérer que l'employé accepte la modification. Il résulte de cette situation cependant régulièrement des questions juridiques complexes et des actions en justice, de sorte qu'il n'est pas conseillé de prendre des risques avec une telle modification du contrat de travail.

Est-il possible de conclure une modification du temps de travail avec les collaborateurs en incapacité de travail?

Oui, une modification par consentement mutuel est également possible en ce qui concerne les collaborateurs en faveur desquels une période de protection s'applique en raison de l'incapacité de travail. Un licenciement qui a lieu suite à un refus ne peut toutefois avoir lieu qu'à l'issue de la période de protection, à défaut de quoi le licenciement est nul (non valable).

1.3.2 Horaires de travail fixes

Le modèle d'heures de travail fixes est encore répandu aujourd'hui. Dans le cadre de ce modèle, le début du travail, en partie les pauses, la pause de midi et la fin du travail doivent être obligatoirement respectés.

Les horaires de travail fixes ont un sens dans les entreprises ou les parties d'entreprise dans lesquelles le personnel doit être organisé de manière fixe et lorsqu'une présence est requise pendant ces horaires.

1.3.3 Horaires de travail mobiles avec des blocs horaires

Dans le cadre des horaires de travail mobiles, le temps de travail est réparti en plages horaires fixes et en temps de travail flexible. Durant les blocs horaires, il existe une obligation de présence pour tous les collaborateurs, et durant les périodes de travail flexibles, les collaborateurs ont le choix entre leur présence au poste de travail ou l'absence, ce dans le cadre de certaines conditions. Le temps de travail prescrit (temps de travail réglementaire) doit être respecté dans le cadre d'une période de décompte déterminée, sachant qu'un certain nombre d'heures excédentaires et manquantes est autorisé, ce dans une mesure plus ou moins large. Les collaborateurs sont impliqués eu égard aux directives de travail et aux conventions d'objectifs du fait qu'ils doivent fournir leur prestation dans les délais requis. Dans ce contexte, ils déterminent librement leurs heures de présence et d'absence dans les limites prescrites.

Le temps de travail hebdomadaire moyen est déterminé et le report maximum des heures de travail sur le mois suivant est en général restreint. La compensation du solde d'heures mobiles doit en règle générale s'effectuer dans un délai d'un an, un temps de travail mobile avec une marge de manœuvre au niveau de la compensation sur une période de plus ou moins 12 mois est également envisageable.

Les règles de compensation sont dans ce cas définies. Les jours de compensation (ou demi-journées) sont souvent limités (p. ex. 5 jours entiers ou 10 demi-journées de compensation par année) et par exemple soumis à l'autorisation de la direction.

Les questions spécifiques au temps de travail mobile sont évoquées dans un chapitre y afférent.

1.3.4 Horaires de travail flexibles sans blocs horaires

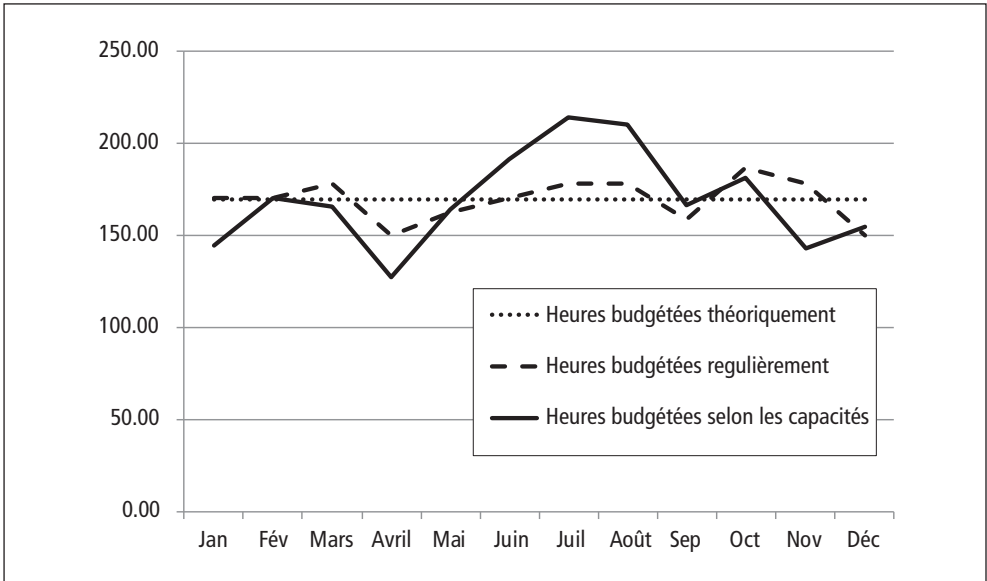
De nombreuses entreprises ont choisi de supprimer également les blocs horaires et de généraliser les horaires de travail variables. Les collaborateurs déterminent leurs horaires de travail dans le respect des limites des horaires de travail de jour (de 6 heures à 20 heures) ou dans les limites fixées par l'entreprise (p. ex. de 7 heures à 19 heures), ce dans le cadre d'une concertation et en prenant en compte les heures d'exploitation ainsi que les besoins des clients.

Les conditions-cadre sont au demeurant similaires à celles du temps de travail mobile avec blocs horaires fixes.

1.3.5 Temps de travail variable orienté sur les capacités/systèmes de temps de travail spéciaux

L'apport de travail est déterminé en fonction de la charge de travail par le biais d'un ajustement du temps de travail hebdomadaire réglementaire aux besoins de l'exploitation (p. exemple de 30 à 45 heures pour un temps de travail contractuel de 40 heures). Dans ce cas, l'employeur détermine en principe les périodes et la durée du travail, sachant que les collaborateurs restent cependant flexibles dans le cadre du temps de travail mobile. Indépendamment du temps de travail hebdomadaire effectué, le salaire est toujours versé sur la base du temps de travail contractuel.

Un exemple pour le temps de travail d'une entreprise de tourisme avec des plages horaires réglementaires orientées sur les capacités, sachant que les heures de travail sont plus nombreuses en été:



L'avantage: la répartition du temps de travail peut s'effectuer en fonction de la charge de travail découlant d'une fluctuation au niveau du volume des commandes ou de la production au sein de l'entreprise. De cette façon, les entreprises peuvent occuper les salariés lorsqu'il y a effectivement du travail.

1.3.6 Durée annuelle du travail

Dans le cadre de ce système, le temps de travail est calculé sur l'ensemble de l'année:

