

# UNIVERCITÉ

La revue qui crée des ponts entre les monde académiques et professionnel

AMÉNAGEMENT  
DU TEMPS DE TRAVAIL :  
**Peut-on  
encore  
innover ?**

> 8



**4** L'ingénierie juridique du temps de travail



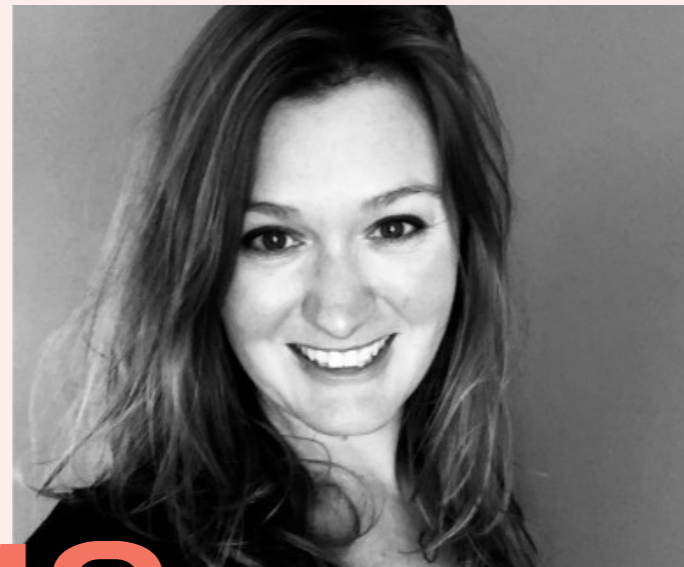
**6** L'aménagement du temps de travail en France : Le «sur mesure» est possible !

## SOMMAIRE



**12**

Peut-on encore innover pour prévenir les risques et améliorer les conditions de travail ?



**18** Interview  
Aurélie DELELIS,  
Groupe AUPAL



**22**

Peut-on encore innover en Europe ?

**28**

Veille de jurisprudence

Bernard BOSSU,  
Directeur du Master II Droit social à l'Université de Lille



Michaël MASCRET  
Conseiller en droit social  
La Cité des Entreprises

# Peut-on encore innover ?

L'aménagement du temps de travail demeure l'un des sujets les plus sensibles du dialogue social et l'un des leviers les plus stratégiques pour les entreprises, qu'il s'agisse d'organisation, de performance économique ou d'image employeur. Confrontées à la nécessité d'être plus agiles, de sécuriser leurs pratiques et de répondre à des attentes sociales profondément renouvelées, elles se heurtent à une question centrale : en aménagement du temps de travail peut-on encore d'innover ?

C'est autour de cette question que les étudiants du Master 2 Droit du travail de l'Université de Lille, dans le cadre du partenariat établi avec La Cité des Entreprises, ont choisi d'articuler cette nouvelle édition de la revue UniverCité.

En consacrant ce numéro au thème « Aménagement du temps de travail : peut-on encore innover ? », ils affirment leur volonté d'explorer les transformations juridiques et organisationnelles qui redessinent en profondeur le monde du travail. Leur démarche traduit une conviction : l'innovation sociale reste possible, à condition d'être pensée, accompagnée et ancrée dans la réalité des entreprises.

# L'ingénierie juridique du temps de travail

Par Michaël Masclet

» « Aménagement du temps de travail : peut-on encore innover ? »

Derrière cette interrogation, se niche un véritable paradoxe. D'un côté, le cadre juridique français est régulièrement décrit comme rigide, complexe, voire contraignant. De l'autre, il met pourtant à disposition des entreprises une palette d'outils plus souple qu'on ne l'imagine. Ces dispositifs permettent aujourd'hui à toute organisation du travail, quelle que soit sa taille et qu'elle dispose ou non d'une organisation syndicale représentative ou d'un Comité social et économique (CSE), d'adapter son organisation du travail à ses réalités économiques, aux variations de son activité et aux aspirations contemporaines de ses salariés.



**Les accords collectifs d'entreprise « sur mesure » constituent à cet égard des instruments particulièrement robustes.**

Ils demeurent toutefois encore trop peu mobilisés ou insuffisamment articulés avec les contraintes opérationnelles propres à chaque structure. L'enjeu de l'innovation, dans ce domaine, ne réside donc pas tant dans la création de nouveaux mécanismes juridiques que dans la capacité des juristes et des directions des ressources humaines à interpréter, combiner et mettre en œuvre de manière pertinente les outils existants. Il s'agit d'adapter ces

dispositifs aux spécificités de chaque entreprise, mais aussi aux différentes typologies d'emploi qui la composent, afin de **construire des solutions réellement opérationnelles et sécurisées.**

Cette richesse juridique est pourtant éclipsée par des modèles managériaux plus médiatisés (semaine de quatre jours, vacances illimitées, entreprises « libérées » et sans suivi horaire), qui séduisent mais ne sauraient remplacer une ingénierie juridique solide et sécurisée. D'autant que ces modèles, souvent présentés comme universels, sont parfois

calqués ou intégrés artificiellement dans des organisations dont les réalités économiques, sociales ou opérationnelles ne s'y prêtent pas, au risque de créer plus de fragilité que d'innovation.

Parallèlement, les transformations du travail (télétravail, hybridation, flexibilité choisie, coconstruction des plannings, congés de respiration pour s'ouvrir à d'autres horizons pendant sa carrière, ...) montrent que **les innovations les plus prometteuses sont souvent organisationnelles et sociales**, fondées sur la confiance, la responsabilisation et l'intelligence collective. Dans ce contexte, le droit social en France n'est pas un frein pour entreprendre.

Dès lors, un enjeu majeur se dessine : **comment concilier sécurité juridique, performance économique et innovation sociale dans l'organisation du temps de travail ?** Autrement dit, comment faire du droit un outil au service de l'efficacité opérationnelle et des nouveaux besoins des collaborateurs ?

Répondre à cette problématique suppose d'abord pour chaque acteur de revisiter notre environnement juridique, souvent jugé rigide, mais riche de marges de manœuvre sous-exploitées, puis d'explorer les innovations organisationnelles déjà à l'œuvre dans les entreprises. Car **l'avenir de l'aménagement du temps de travail réside moins dans un changement de la loi que dans un changement de posture de tous les acteurs.**

Cette réflexion conduit naturellement à **penser l'évolution du rôle du juriste en droit social**, particulièrement à l'heure où l'intelligence artificielle transforme le métier. Les tâches

techniques et répétitives seront progressivement automatisées. La valeur ajoutée du juriste résidera alors dans sa capacité à contextualiser, coconstruire et innover, en devenant un véritable architecte des équilibres sociaux. L'IA pourra analyser et synthétiser, mais elle ne remplacera ni la compréhension fine des dynamiques humaines ni la créativité juridique nécessaire pour transformer une règle en opportunité.

» **Les innovations les plus prometteuses sont souvent organisationnelles et sociales.** »

Ainsi, l'innovation en matière de temps de travail ne se joue pas dans l'invention de nouveaux dispositifs, mais dans la manière d'activer pleinement ceux qui existent, au service d'un modèle de travail hybride, flexible, fondé sur la confiance et orienté vers les résultats.

C'est précisément dans cette perspective que s'inscrit l'action quotidienne des conseillers de La Cité des entreprises, qui accompagnent leurs adhérents dans l'interprétation, la construction et la mise en œuvre de dispositifs juridiques adaptés, afin de transformer ces outils en solutions opérationnelles, sécurisées et réellement créatrices de valeur sociale et organisationnelle.

L'aménagement du temps de travail en France :

# Le «sur mesure» est possible !

Par Yanis BEN AMAR, Ilham BENLISMAN, Madeleine DEMON, Kadijatu KAMARA, Laura JORE, Lodie LECOCQ, Issa SI ABDELHADI



Le temps de travail a longtemps été perçu comme un cadre relativement stable, régi par des règles claires et des dispositifs bien identifiés. Pourtant, cette question occupe aujourd'hui une place centrale dans les débats en entreprise. Les attentes des salariés ont évolué, notamment en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, de flexibilité et d'autonomie dans l'organisation du travail. Parallèlement, les employeurs doivent composer avec des contraintes économiques et organisationnelles accrues, dans un contexte de tensions sur le recrutement et d'allongement des carrières.

Ces évolutions se sont accentuées ces dernières années, en particulier avec le développement du télétravail, qui a profondément modifié les modes d'organisation sans pour autant épuiser

les interrogations liées au temps de travail. D'autres pratiques, telles que la semaine de quatre jours ou l'individualisation des horaires, suscitent également un intérêt croissant, tout en soulevant des questions quant à leur mise en œuvre et à leurs effets dans la durée. Dans le même temps, le droit du travail a évolué en accordant une place croissante à la négociation collective, notamment au niveau de l'entreprise, afin d'adapter l'aménagement du temps de travail aux réalités du terrain.

Dans ce contexte, l'aménagement du temps de travail apparaît à la fois comme un levier stratégique et comme une source d'interrogations. **Cela nous amène à nous demander si l'on peut encore innover aujourd'hui en matière d'aménagement du temps de travail ?**

## 1 Le dialogue social, moteur de l'innovation en matière d'aménagement du temps de travail

Un cadre juridique propice à l'innovation négociée

L'aménagement du temps de travail a cessé d'être une contrainte rigide pour devenir un véritable levier d'innovation pour l'entreprise. Cette évolution résulte d'un mouvement législatif engagé depuis vingt ans, qui a progressivement déplacé le centre de gravité de la norme vers l'entreprise afin de renforcer l'autonomie des partenaires sociaux. Les lois du 4 mai 2004 et du 20 août 2008 ont ouvert la voie à une négociation élargie, y compris en l'absence de délégués syndicaux. La loi du 8 août 2016 et les ordonnances du 22 septembre 2017 ont accentué cette dynamique en consacrant la place centrale de l'accord d'entreprise.

**Aujourd'hui, l'accord d'entreprise prime quasi systématiquement sur l'accord de branche en matière de temps de travail.**

Cette primauté permet d'élaborer des solutions adaptées aux réalités économiques propres à chaque structure et d'utiliser l'organisation du temps comme un outil de performance, notamment pour faire face aux variations d'activité tout en préservant l'emploi.

” L'aménagement du temps de travail est devenu un levier d'innovation. ”

” L'accord collectif est désormais un outil d'innovation équilibrée. ”

Cette recherche d'efficacité reste toutefois encadrée : la négociation doit concilier performance économique et protection de la santé, du repos et de la vie personnelle des salariés. L'accord collectif devient ainsi **un instrument d'innovation équilibrée, favorisant à la fois l'agilité de l'entreprise, son attractivité et un climat de confiance fondé sur la coresponsabilité.**

Pour mieux comprendre cette évolution, on peut la comparer à un vêtement sur mesure : là où la loi imposait autrefois une « taille unique », la négociation collective permet désormais à chaque entreprise de tailler son propre costume social, adapté à sa réalité tout en restant confortable pour ceux qui le portent.

#### Les partenaires sociaux, architectes des nouveaux équilibres du temps de travail

Longtemps encadrée principalement par l'intervention du législateur, la régulation du temps de travail repose aujourd'hui largement sur la négociation collective, en particulier au niveau de l'entreprise. Le temps de travail s'est ainsi progressivement affirmé comme un champ normatif privilégié d'intervention des partenaires sociaux.

**Les accords collectifs portent désormais moins sur la fixation de la durée du travail que sur ses modalités d'organisation** : répartition des horaires, annualisation, ou encore recours au forfait jours. Ce dernier illustre la capacité d'adaptation du droit du travail par la négociation collective, tout en alimentant des débats persistants relatifs à l'intensification du travail et à la protection de la santé des salariés.

**Le télétravail** constitue également un domaine central d'intervention. Fortement accéléré par la crise sanitaire, il s'est durablement installé dans les pratiques professionnelles et a donné lieu à un encadrement conventionnel portant notamment sur la détermination du temps de travail effectif, le droit à la déconnexion et la prévention des risques professionnels. Par ailleurs, la jurisprudence reconnaît le télétravail pour raisons médicales comme un aménagement du temps de travail susceptible de s'imposer à l'employeur.

Enfin, la négociation collective occupe (et continuera d'occuper) un rôle déterminant dans l'**adaptation du temps de travail des salariés seniors**, dans un contexte d'allongement des carrières. Les accords issus de la loi du 24 octobre 2025 mobilisent divers dispositifs afin d'ajuster la durée et le rythme de travail et de favoriser la poursuite d'activité des salariés expérimentés. Cette loi, qui transpose trois accords nationaux interprofessionnels (ANI) des 14 novembre 2024 et 25 juin 2025, instaure par ailleurs une obligation de négociation spécifique : les branches professionnelles et les entreprises d'au moins 300 salariés devront engager, au minimum tous les quatre ans, une discussion dédiée à l'emploi des seniors, à leur maintien en activité, aux conditions de fin de carrière et à la transmission des compétences. Elle facilite également l'accès au temps partiel dans le cadre d'une retraite progressive dès 60 ans, permettant un aménagement plus souple de la fin de carrière, assorti d'un maintien total ou partiel de la rémunération.

Ainsi, les partenaires sociaux apparaissent comme des acteurs essentiels dans la construction d'un équilibre entre flexibilité organisationnelle, protection de la santé des salariés et amélioration de la qualité de vie au travail.

## 2 Les innovations contemporaines en matière d'aménagement du temps de travail

#### Des organisations du travail déjà anciennes, mais toujours plébiscitées dans les accords d'entreprise

En matière d'aménagement, les entreprises innovent souvent ...en rénovant des dispositifs anciens :

#### L'annualisation : une innovation ancienne redevenue centrale

L'annualisation du temps de travail constitue sans doute l'un des premiers outils d'aménagement du temps de travail... et, paradoxalement, l'un des plus modernes dans sa conception actuelle. La loi n° 2008-789 du 20 août 2008 a profondément rénové ce mécanisme en instaurant un dispositif unique d'aménagement négocié sur une période supérieure à la semaine et pouvant aller jusqu'à l'année (art. L. 3121-44 du Code du travail).

Ce cadre permet aujourd'hui aux entreprises de répondre plus finement aux besoins croissants de souplesse exprimés par les salariés, notamment les non-cadres, qui ne disposent pas



de jours de repos issus d'un forfait en jours. L'annualisation n'est donc plus uniquement pensée pour absorber les fluctuations d'activité de l'entreprise : elle vise aussi à organiser la variabilité du droit au repos, en garantissant l'existence de jours à « zéro heure » dans le cycle annuel.

Ainsi modernisée, elle constitue un levier d'adaptation précieux, conciliant continuité de l'activité et meilleure prise en compte des attentes des salariés en matière de rythme de travail et de repos.

#### Des horaires individualisés fondés sur des accords collectifs

La personnalisation du temps de travail constitue aujourd'hui l'un des leviers les plus structurants de modernisation de l'organisation du travail. Plusieurs dispositifs permettent d'introduire davantage de souplesse, tout en reposant sur un cadre collectif négocié.



Légende de photo

## AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

Les étudiants prennent la parole



### L'expérimentation concrète de nouvelles formes de travail : apports et limites

Les entreprises explorent aujourd'hui des solutions innovantes pour améliorer la productivité et la qualité de vie au travail. Parmi elles, **la semaine de 4 jours** séduit par ses promesses : hausse de productivité, motivation accrue et meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Elle permet de réduire l'absentéisme et constitue un atout pour attirer et fidéliser les talents. Cependant, ce modèle comporte des risques : journées allongées entraînant fatigue, baisse de concentration et surcharge si l'organisation est mal pensée.

En parallèle, **les congés illimités** renforcent la confiance et l'autonomie des collaborateurs. Ce dispositif préserve la santé des salariés ainsi que leur motivation et participe à renforcer l'attractivité de l'entreprise. Toutefois, des limites subsistent : pression implicite à rester disponible, inégalités entre salariés, complexité de planification.

**Pour illustrer ce propos, les salariés d'Orange justifiant d'au moins dix ans d'ancienneté peuvent bénéficier d'un « congé respiration » de trois à douze mois, rémunéré à hauteur d'au moins 70 % du salaire. Ce dispositif vise à leur offrir une pause afin de revenir plus motivés.**

Enfin, l'intelligence artificielle permet l'automatisation des tâches répétitives, améliore la prise de décision, renforce la réactivité des services et bouleverse la gestion du temps de travail. Mais ses impacts soulèvent des enjeux : déplacement d'emplois, dépendance technologique, risques pour la confidentialité des données de l'entreprise et perte d'interactions sociales.

Ces dispositifs et innovations offrent des opportunités majeures pour améliorer la productivité et le bien-être au travail par l'aménagement optimal du temps de travail. Toutefois, leurs bénéfices ne sont garantis que si leur mise en œuvre est réfléchie, équilibrée et centrée sur l'humain.

Le temps de travail individualisé offre au salarié la possibilité d'adapter ses horaires d'arrivée et de départ, dans le respect de plages fixes définies par accord collectif et des règles relatives aux durées maximales de travail et aux temps de repos. Ce dispositif répond aux besoins croissants de flexibilité sans remettre en cause la coordination collective nécessaire au fonctionnement du service.

Le travail asynchrone, facilité par les outils numériques, va plus loin : il permet à chacun d'organiser son activité selon ses propres contraintes, hors temps strictement synchronisés. En renforçant l'autonomie des salariés, il contribue à une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Loin d'être de simples avantages sociaux, ces formes d'horaires personnalisés s'imposent désormais comme de véritables instruments de performance organisationnelle. Elles favorisent l'engagement, réduisent les irritants du quotidien et améliorent la qualité du travail réalisé. Plus largement, elles incarnent une évolution du management vers davantage de confiance, de responsabilisation et d'agilité collective.



# Peut-on encore innover pour prévenir les risques et améliorer les conditions de travail ?



➤ **Anne Jalilossoltan**  
Conseiller en droit social  
La Cité des Entreprises

La question de la durée du travail revient régulièrement au cœur des débats sociaux, économiques et politiques. Pourtant, au-delà des enjeux de productivité ou de compétitivité, elle touche à un objectif fondamental : **protéger la santé et la sécurité des travailleurs**. Dans un monde professionnel en pleine mutation — hybridation du travail, intensification des tâches, digitalisation — peut-on encore innover pour prévenir les risques et améliorer les conditions de travail ? La réponse est clairement oui. Mais l'innovation impose de repenser les modèles traditionnels.

## 1 Le lien entre durée du travail et santé : un enjeu toujours actuel

Les études convergent : un temps de travail excessif augmente la probabilité d'accidents, de troubles musculosquelettiques, d'épuisement professionnel et de maladies cardiovasculaires. Au-delà d'un seuil critique, la fatigue réduit la vigilance, la concentration et la prise de décision.

Pourtant, **la problématique ne se limite pas au simple décompte des heures**. L'intensité, la charge cognitive, les interruptions, les horaires atypiques et la qualité de la récupération jouent un rôle tout aussi déterminant. Dans ce contexte, la prévention des risques doit évoluer vers une approche plus fine, intégrée et personnalisée.

## 2. Innover en agissant sur l'organisation du travail

Les innovations les plus efficaces ne sont pas forcément technologiques. Elles touchent à la manière dont le travail est pensé, régulé et réparti.

### • Les modèles flexibles et personnalisés

Le travail hybride, les horaires choisis, ou encore les journées compressées peuvent réduire la fatigue et améliorer l'équilibre de vie, à condition d'être encadrés pour éviter l'autosurmenage.

### • La gestion intelligente de la charge de travail

Il s'agit de dépasser la simple mesure du temps pour **évaluer la charge réelle** : cognitive, émotionnelle et physique. Des outils d'analyse, appuyés sur les sciences humaines et les données organisationnelles, permettent d'ajuster les rythmes sans sacrifier la performance.

### • Le droit à la déconnexion renforcé

À l'ère numérique, limiter la porosité entre vies professionnelle et personnelle devient un levier essentiel de protection mentale.

## 3. Le rôle des technologies : entre opportunité et vigilance

L'innovation passe aussi par l'usage responsable et éthique des technologies :

### • Les capteurs de fatigue

Dans l'industrie ou la logistique, des dispositifs permettent de détecter des signaux physiologiques : microsommeil, mouvements répétitifs, charge cardiaque. Bien utilisés, ils préviennent les accidents et ajustent la charge.

*Exemple :* Une entreprise de transport a équipé ses caristes de capteurs détectant microendormissements et mouvements à risque. Lorsque la fatigue atteint un seuil, un signal leur propose une pause.

*Effets observés :*

- 30 % d'incidents en moins durant les postes de nuit ;
- meilleure répartition des pauses.

### • Les outils d'analyse prédictive de surcharge

Grâce à des données anonymisées, il devient possible d'identifier des situations à risque : surcharge chronique, pics d'activité, dérives d'horaires.

Comme outil, il existe un système de ticketing qui organise les demandes de support client et automatise les tâches de service. Il convertit les demandes des clients en tickets, ce qui permet aux équipes de support de les suivre, de les prioriser et de les résoudre efficacement. Contrairement à une boîte de réception partagée, un système de ticketing peut gérer un volume élevé de demandes, ce qui améliore considérablement la qualité du service client.

*Exemple :* Dans une entreprise, les outils de ticketing ont été utilisés pour identifier :

- les périodes de surcharge ;
- les collaborateurs les plus sollicités ;
- les délais liés au manque de ressources.

Ces données ont permis de réduire les amplitudes horaires en anticipant les renforts

### • Les exosquelettes intelligents

*Exemple :* Dans la construction automobile, des exosquelettes légers sont utilisés pour soulager le dos lors de postures prolongées. Les données anonymisées servent à ajuster l'organisation des rotations, sans suivi individuel intrusif.

Résultat : baisse des arrêts pour lombalgies et réduction de l'usure physique.

## 4 Favoriser la culture de prévention : l'innovation la plus décisive

Modifier les horaires ou introduire des outils ne suffit pas. Les entreprises les plus avancées adoptent une approche culturelle et durable :

### • Former les managers à la régulation du travail

Le rôle du management de proximité est clé pour détecter les signaux faibles, ajuster les charges et promouvoir un environnement sain.

*Exemple* : Dans une grande entreprise de retail, tous les managers de proximité ont été formés à :

- repérer les signaux faibles ;
- mener des "briefs de récupération" en début et fin de journée ;
- ajuster la charge quotidienne.

En 8 mois :

- 40 % de diminution des conflits liés aux horaires ;
- baisse du turnover dans les équipes les plus exposées.

### • Impliquer les salariés dans la coconstruction

L'innovation sociale repose sur la participation : ateliers de codesign, groupes de travail, partage d'expérience.

*Exemple* : Une collectivité territoriale a lancé des ateliers participatifs pour repenser les plages horaires d'accueil. Les agents ont co-créé :

- une nouvelle répartition des tâches ;
- la révision des permanences ;
- des cycles de repos mieux adaptés.

*Résultat* : réduction du présentisme et meilleure qualité perçue du service public.



## 5 Vers une vision qualitative de la durée du travail

L'avenir de la prévention en santé au travail repose moins sur la réduction mécanique du temps de travail que sur **la qualité du travail réalisé, la capacité à récupérer et la maîtrise de la charge**.

Innover signifie donc :

- dépasser la vision quantitative des heures ;
- intégrer les sciences des données, mais avec sens ;
- placer l'humain au centre de l'organisation ;
- renforcer le dialogue social ;
- développer des cultures managériales plus responsables.

**Oui, on peut encore innover — et les exemples concrets montrent que ces innovations ont un impact réel, mesurable et durable sur la santé et la sécurité des salariés**

### Pour conclure :

On peut encore innover et il le faut, ça n'est plus une option.

L'aménagement du temps de travail est un déterminant majeur de la santé et de la sécurité des salariés. S'il est mal géré, il expose à une hausse d'accidents, des troubles psychosociaux et des pathologies liées à la fatigue.

En revanche, une organisation temporelle adaptée et co-construite constitue un levier de prévention efficace et durable. Elle contribue non seulement à protéger les salariés, mais aussi à optimiser la performance opérationnelle et la maîtrise des risques HSE.



# INTERVIEW

➤ **Aurélié DELELIS**  
Groupe AUPAL

Dans un contexte où les entreprises cherchent à concilier performance, attractivité et qualité de vie au travail, l'aménagement du temps de travail reste un terrain d'innovation souvent sous-estimé. Pourtant, certaines entreprises de notre territoire démontrent qu'il est encore possible de réinventer les pratiques.

C'est le cas du **groupe Aupal**, qui a engagé il y a quelque temps une refonte profonde de son organisation du temps de travail, avec l'appui de La Cité des Entreprises. Une démarche sur mesure, construite pas à pas, qui a permis de répondre à des enjeux opérationnels tout en répondant aux attentes des équipes.

Dans cette interview, Aurélié DELELIS, Directrice des Ressources Humaines, revient sur les raisons de cette transformation, les étapes clés de l'accompagnement et les résultats observés depuis la mise en place du nouveau dispositif. Un témoignage concret qui illustre, à rebours des idées reçues, que l'innovation sociale reste non seulement possible, mais essentielle.

**Pouvez-vous présenter brièvement votre entreprise et les enjeux RH auxquels vous faisiez face avant la réorganisation du temps de travail ?**

Le Groupe Aupal (<https://www.aupal.fr/>) est une structure chapeau qui regroupe l'ensemble des fonctions support du groupe (Finance, Informatique, RH, Achats, Supply...) permettant à ses filiales opérationnelles de se concentrer sur leur cœur de métier.

Les filiales sont :

La société **H2O at Home**, créée en 1998, s'est construite autour d'un concept révolutionnaire : le nettoyage à la microfibre et à l'eau. Le mode de distribution choisi a été la vente à domicile afin de permettre la démonstration directe de l'efficacité des produits. Au fil du temps, la gamme s'est étoffée avec des produits toujours plus écologiques autour de l'entretien de la maison, du bien-être de la personne et du

soin à notre environnement. 4500 conseillères proposent nos produits en France et en Belgique.

**Pour les trouver :**  
<https://h2oathome.com/fr/shop/find-advisor>

La société **Decitex** est spécialisée dans le développement et la fabrication de textiles techniques destinés aux applications professionnelles d'essuyage, et a la particularité de proposer des textiles capables de réduire la charge bactérienne de 99,999 %, uniquement avec de l'eau.

**Pour les trouver :**  
<https://www.decitex.com/fr/>

La société **Sodipro** développe, fabrique et commercialise des savons et détergents écologiques et notamment les savons distribués par H2O at home.

**Aupal Campus** est la structure de formation de groupe à destination des conseillères et des collaborateurs. Le Campus conçoit des formations sur les produits, les méthodes de démonstration et d'usage, le développement professionnel et le management.

**Onoraterra et Genesis Lab** sont la société agricole et le laboratoire du groupe, des experts de productions de plantes associées à la R&D du laboratoire, leur collaboration nous permet de développer de nouveaux actifs plus naturels entrant dans la conception de nos produits vendus par H2O at Home.

Nous sommes environ 150 collaborateurs dans le groupe en France.

La direction de l'entreprise ainsi que l'ensemble des collaborateurs partagent, transmettent des valeurs et une philosophie faisant l'identité, le cœur, et la principale force du groupe : **RESPIRE.**

L'enjeu majeur qui se posait, et qui se pose toujours d'ailleurs, dans ma fonction c'est celui d'harmoniser la politique RH des sociétés du groupe qui disposent chacune de conventions collectives différentes.

**Qu'est-ce qui vous a conduit à envisager une refonte de votre organisation du temps de travail ?**

Les sociétés ont été fondées à des époques différentes, avec des pratiques différentes, et des organisations du travail différentes. Certaines sociétés travaillaient sur le modèle de la convention de forfait en heures 39 heures hebdomadaires, avec paiement donc d'un forfait mensuel d'heures supplémentaires, et d'autres travaillaient sur le modèle 35 heures. Au-delà de notre souhait d'harmonisation,

« La direction de l'entreprise ainsi que l'ensemble des collaborateurs partagent, transmettent des valeurs et une philosophie faisant l'identité, le cœur, et la principale force du groupe : **RESPIRE.** »

nous rencontrons certaines contraintes, notamment :

- en matière de recrutement et d'attractivité
- en matière d'organisation du travail
- en matière de mobilités internes
- en matière de relations sociales.

Il était donc nécessaire de prendre en charge ce sujet qui représentait un gros travail de refonte de notre organisation.

**Qu'est-ce qui vous a convaincus de solliciter la Cité des Entreprises ? Qu'attendiez-vous de cet accompagnement ? Avez-vous déjà tenté des ajustements en interne auparavant ?**

Avant de contacter La cité des entreprises, j'avais réalisé plusieurs analyses à savoir s'il était plus pertinent de passer tout le personnel aux 35 heures, aux 39 heures, si les cadres devaient passer au forfait jour etc... sachant que, dans notre politique RH, nous avions le souhait de libérer du temps aux collaborateurs.

J'ai même étudié la médiatique semaine de 4 jours/semaine en allant à la rencontre de dirigeants qui l'avaient mis en place.

” Nous avons transformé notre organisation en 4 mois ! ”

Il nous fallait donc :

1. Trouver la bonne organisation du travail : nous devons innover et trouver un système **équilibré pour tous** tout en restant **cohérents avec les besoins de chaque activité** (agricole-exploitation-emplois cadres ou non cadres...)

2. Trouver le **bon outil** nous permettant de le faire

C'est à ce moment-là que j'ai fait appel à La cité des entreprises.

**Comment s'est déroulé l'accompagnement, concrètement ? Quels outils, ateliers ou méthodes vous ont particulièrement aidés ?**

Cela a démarré par des échanges réguliers avec un conseiller de la Cité des entreprises – dont la connaissance juridique a été très éclairante pour moi.

Une fois notre sujet énoncé, il m'a parlé de l'annualisation qui m'est très vite apparue comme le bon outil. Nous avons ensuite convenu d'un accompagnement personnalisé de sa part tout au long de la démarche : lancement du projet, mise en place d'un COPIL, consultation du CSE, informations des salariés et rédaction de l'accord.

**Nous avons transformé notre organisation du travail en 4 mois !**



**En quoi votre nouvelle organisation du temps de travail peut-elle être qualifiée d'innovante ? Quelles marges d'innovation avez-vous découvertes grâce à l'accompagnement ? Avez-vous dû dépasser certaines idées reçues ou contraintes perçues ?**

Elle est innovante dans le sens où nous avons dépoussiéré le système organisationnel des 39 heures qui ne fonctionnait plus dans notre organisation. Nous avons appelé ce projet : le projet PRINTEMPS ; car nous avons l'impression de faire le grand ménage de printemps.

Elle est également innovante dans le sens où cette nouvelle organisation est « sur-mesure », c'est-à-dire qu'elle correspond parfaitement à ce dont l'entreprise avait besoin : une harmonisation de nos temps de travail, un système équitable entre les différentes catégories de salariés et qui répondait à chaque organisation d'activité, une modernisation nous permettant de libérer du temps avec l'attribution de « jours printemps », et donc une fidélité et une attractivité augmentée.

**Quels bénéfices concrets observez-vous aujourd'hui ? Quels impacts sur l'organisation, la performance, l'absentéisme, l'attractivité, la qualité de vie au travail ?**

La mise en place s'est bien passée et le bilan a été très positif, le travail a été réalisé sans heures supplémentaires, ni d'embauches nécessaires et les JP (=Jours Printemps) sont très appréciés.

Aujourd'hui, après 3 ans de recul, nous pouvons affirmer que l'annualisation nous a apporté de la flexibilité. Elle nous permet d'adapter les plannings d'équipe à la charge réelle de travail, et donc de libérer du temps aux équipes, jusqu'à 20 jours par an sur certaines unités de travail.

Chaque année nous suivons cela de près et procédons à des ajustements si nécessaire, par exemple cette année, nous avons fourni un effort de planification pour donner plus de visibilité aux équipes.

Nous avons eu des témoignages de reconnaissance des collaborateurs, notre turnover reste faible et notre ancienneté moyenne a augmenté. Nous pouvons en déduire que nos collaborateurs sont fidèles et que nous avons augmenté notre attractivité.

La qualité de vie au travail était déjà bonne avant, nous avons de bons retours. Là où nous avons progressé c'est sur l'équilibre vie pro/vie perso, en libérant du temps.

**Comment les managers et les salariés ont-ils accueilli la nouvelle organisation ?**

Le changement était attendu donc a été bien accueilli aussi bien par les collaborateurs que par les managers.

**Quel a été votre rôle en tant que DRH dans ce projet ?**

Mon rôle a été d'impulser et de coordonner l'ensemble du projet, avec les différents acteurs : CODIR-Managers-Salariés de l'ensemble des sociétés du groupe et assurer le lien avec la cité des entreprises pour la partie juridique et la rédaction des accords.

Également, c'est une période où il a été nécessaire de bien accompagner les équipes : communiquer, écouter, ancrer... Et nous avons évidemment fêté le succès avec le CSE car au final nous étions tous très contents de cette transformation.

**Recommanderiez-vous un accompagnement externe pour ce type de projet ?**

Evidemment, ce sont de grosses transformations et travailler à plusieurs est essentiel pour la réussite d'un projet de cette ampleur.

**Notre crédo : ensemble on va plus loin.**

# Peut-on encore innover en Europe ?



➤ **Corinne Sacquet**  
Conseiller en droit social  
La Cité des Entreprises

➤ L'aménagement du temps de travail demeure un formidable terrain d'expérimentation pour les entreprises, stimulé par l'évolution des modes de vie, l'essor du télétravail et la recherche croissante de flexibilité organisationnelle. Horaires asynchrones, semaines compressées, hybridation du travail : les idées ne manquent pas.

Pourtant, cette dynamique d'innovation se heurte souvent à un discours très français : celui d'un droit du travail réputé « trop rigide », nourrissant un réflexe d'autoflagellation nationale. Mais la France est-elle vraiment plus contrainte que ses voisins européens ?

En réalité, tous les États membres sont soumis au même socle de normes minimales fixé par le droit de l'Union et notamment par la directive 2003/88/CE du 4 novembre 2003.

La question n'est donc pas tant de savoir si l'on peut innover, mais jusqu'où l'innovation peut s'inscrire dans ce cadre commun de protection.

## Le cadre européen de l'aménagement du temps de travail : un socle déjà très « flexible »

En Europe, l'aménagement du temps de travail est structuré autour d'un socle commun minimal fixé par la **directive 2003/88/CE du 4 novembre 2003** concernant « certains aspects de l'aménagement du temps de travail ».

Cette directive, qui a remplacé la directive 93/104/CE du 23 novembre 1993, poursuit un double objectif :

- protéger **la santé et la sécurité des travailleurs** (repos, durées maximales, congés),
- laisser aux entreprises une **large souplesse d'organisation du temps de travail**.

Ce cadre européen impose notamment :

- une durée moyenne maximale de travail de **48 heures par période de 7 jours**, heures supplémentaires comprises ;
- un **repos journalier minimum de 11 heures** consécutives par 24 heures ;
- un **repos hebdomadaire** de 24 heures consécutives, qui doit être accordé à l'intérieur de chaque période de 7 jours et s'ajoute au repos journalier (24h+11h) ;
- une pause obligatoire au-delà de 6 heures de travail ;
- un **congé annuel payé** d'au moins 4 semaines.

Ce cadre est expressément conçu comme un système de « **prescriptions minimales** » : chaque État membre peut être plus protecteur, mais pas moins.

Parallèlement, la **Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne**, à son article **31**, pose le droit à :

- des conditions de travail respectant la santé, la sécurité et la dignité,
- une limitation de la durée maximale du travail et des périodes de repos journalier et hebdomadaire, ainsi qu'à des congés payés annuels.

Enfin, la **Cour de justice de l'Union européenne (CJUE)** adopte une interprétation large et autonome de la notion de **temps de travail**. **Selon sa jurisprudence** :

- est « temps de travail » toute période pendant laquelle le travailleur est au travail, à la disposition de l'employeur et dans l'exercice de ses fonctions,
- il n'existe **aucune catégorie intermédiaire** entre temps de travail et repos (pas de « demicatégorie » moins protectrice),
- l'**intensité de l'activité exercée est sans incidence : même en cas de** périodes calmes ou de possibilité de dormir, ... La période demeure du temps de travail) est indifférente pour qualifier du temps de travail dès lors que le salarié doit rester disponible et prêt à intervenir.

Selon le dernier **rapport d'évaluation de la Commission du 15 mars 2023**, la directive est **globalement bien appliquée** pour les règles fondamentales (congés payés, repos quotidien de 11 h, repos hebdomadaire de 24 h), mais des zones d'ombre subsistent sur :

- les limites absolues du temps de travail,
- la mesure du temps de travail,
- les dérogations aux périodes de repos.

La Commission, malgré ces difficultés, ne propose pas, à ce stade, de **révision** de la directive, notamment en raison de fortes divergences persistantes entre États membres, même après le retrait du RoyaumeUni.

**Conséquence :**

**Oui**, il est encore possible d'innover en Europe, mais **à l'intérieur d'un socle intangible** : 48 h max en moyenne, repos et congés minimaux, droit fondamental à la limitation de la durée du travail et au repos (art. 31 § 2 de la Charte).



## Une flexibilité déjà fortement développée en Europe

La directive 2003/88/CE pensée pour concilier souplesse et protection prévoit pour cela :

- de nombreuses **dérogations** possibles par la loi nationale pour des activités « présentant des caractéristiques particulières »,
- des dérogations **par accord collectif** à tous niveaux (entreprise, branche, etc.), sous réserve de compensations (sauf pour la durée maximale hebdomadaire, qui reste un plafond absolu, hors optout),
- un mécanisme d'« **optout** » **individuel**, permettant dans certains pays, sous conditions et accord du salarié, de ne pas appliquer la limite des 48 heures hebdomadaires.

### Une flexibilité interne accrue dans de nombreux États membres

Les études européennes sur les réformes du marché du travail depuis la crise de 2008 montrent que le **temps de travail** est l'un des principaux instruments d'ajustement utilisés par les États pour répondre aux fluctuations de la demande.

On observe trois grands axes l'**allongement de la durée du travail** (durée maximale, heures supplémentaires, congés) ; la **réduction** du temps de travail dans certains dispositifs (chômage partiel, etc.) et l'**adaptation de la répartition** des heures sur des périodes de référence plus longues (pluriannualisation).

Ces mesures prennent souvent la forme d'**accords de flexibilité** du temps de travail, encouragés par les pouvoirs publics comme mécanisme « *populaire* » pour atténuer les effets des crises.

Cependant, plusieurs travaux doctrinaux soulignent que ces évolutions se sont fréquemment traduites par une **réduction du niveau de protection** des travailleurs, une **dégradation des conditions de vie et de travail** (baisse de rémunération, stress, problèmes de santé).

### Quelques exemples l'illustrent :



Au Royaume-Uni, désormais hors de l'Union européenne, la flexibilité interne s'est notamment traduite par une modification unilatérale plus aisée des contrats de travail, le recours étendu à des clauses de flexibilité ou à des règlements d'entreprise permettant d'ajuster les conditions de travail, ainsi que par des procédures de licenciement collectif allégées.



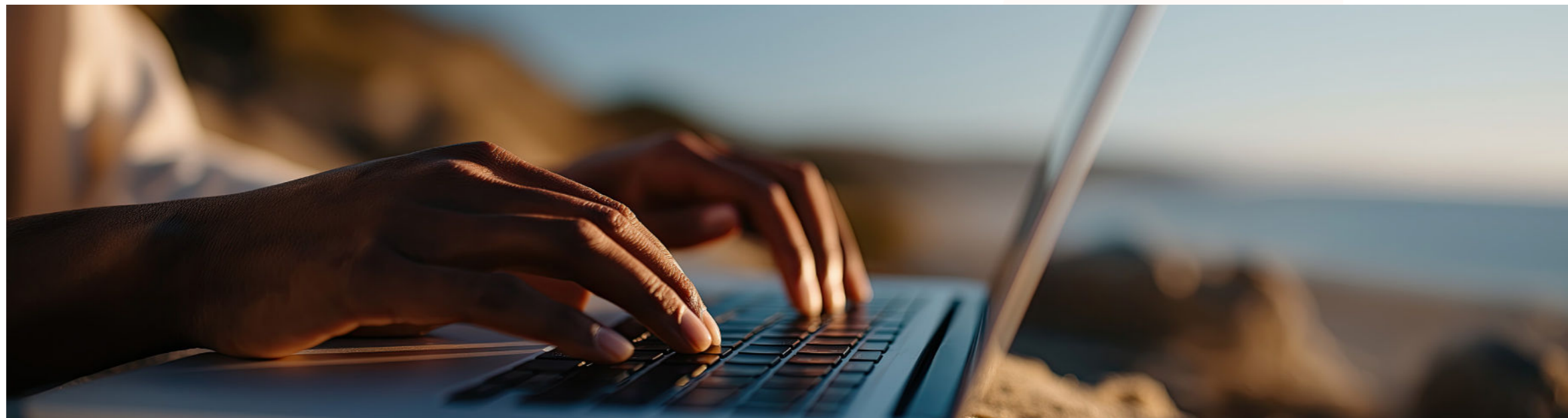
En Espagne, les réformes de 2010 et 2012, adoptées dans un contexte économique particulièrement difficile, ont renforcé la flexibilité en facilitant la mobilité géographique imposée, en accordant une primauté accrue aux accords d'entreprise (y compris pour déroger à des accords de niveau supérieur, notamment en matière de rémunération).

On observe donc déjà **une forte dynamique d'innovation** en Europe, principalement via la **décentralisation de la négociation collective** vers l'entreprise, l'extension des **périodes de référence** pour le calcul du temps de travail et la création de dispositifs sectoriels spécifiques.

**La France est un laboratoire avancé de flexibilité négociée.**

En France, la durée du travail est devenue un terrain privilégié de la négociation collective.

En France, la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 a créé **un mode unique d'aménagement négocié** du temps de travail sur une période supérieure à la semaine et au plus égale à l'année, a renforcé la **primauté de l'accord d'entreprise** sur l'accord de branche. Les dispositions d'un accord d'entreprise ou d'établissement priment sur celles de la branche en matière d'aménagement du temps de travail, quelle que soit la date de l'accord de branche.



## Les marges résiduelles d'innovation en Europe.

Faute de compromis, le projet de révision de la directive a été abandonné en 2008, puis à nouveau en 2010.

Aujourd'hui, en raison des **divergences persistantes entre États membres**, une réforme de la directive paraît peu probable à court terme, même après le Brexit.

**Dans ce contexte**, l'innovation passe donc davantage par **l'utilisation créative mais encadrée** de ces dérogations (via accords collectifs sectoriels ou d'entreprise) que par une réécriture prochaine du texte européen.

Les analyses doctrinales observent que l'on tend à passer d'un « *temps de travail* » uniforme, au « *temps du travailleur* », c'est-à-dire à une régulation qui cherche à concilier, travail rémunéré, travail non rémunéré, repos, loisirs et vie familiale et vie sociale.

Cette orientation suppose une prise en charge, par le droit, des **aspirations individuelles des travailleurs** à davantage de maîtrise de leur temps, une flexibilité qui soit réellement « **à double sens** » : utile à l'entreprise, mais aussi protectrice de la vie privée et familiale du salarié.

Cependant, la doctrine souligne l'**ambivalence** de cette individualisation, elle peut accroître l'autonomie et l'émancipation, mais aussi renforcer les sujétions (disponibilité permanente, flou des frontières entre vie privée et vie professionnelle, pression à accepter des horaires atypiques).

**Dès lors, les innovations européennes** pourraient moins porter sur les **horaires eux-mêmes** que sur la création de mécanismes de codécision ou de cogestion du temps : droit de veto sur certaines plages, droit à la déconnexion, droit à la prévisibilité des horaires ou encore reconnaissance explicite d'un **droit au temps libre et à la vie familiale** en lien avec l'article 31 § 2 de la Charte et l'art. 8 CEDH (vie privée et familiale).

**L'innovation** portera aussi sur les **outils numériques de décompte** du temps, en matière de **protection des données, la transparence vis-à-vis des salariés et l'articulation avec la charge de la preuve** des heures travaillées.

**Les droits fondamentaux demeurent ainsi le garde fou essentiel à toute nouvelle flexibilité** et les innovations les plus prometteuses sont celles capables d'articuler flexibilité et protection.

**En conclusion, oui, il est encore possible d'innover en Europe sur l'aménagement du temps de travail**, mais cette innovation ne passera vraisemblablement pas par une libéralisation illimitée ou une hausse des plafonds horaires. Elle se jouera plutôt dans l'architecture de la négociation collective (place de l'entreprise et de la branche), dans le dessin des périodes de référence et des mécanismes de flexibilité choisis, dans une meilleure prise en compte, via les droits fondamentaux, de **la vie privée, familiale et sociale** du travailleur dans la conception des horaires, dans les outils de contrôle et de prévention des risques liés au temps de travail au risque sinon d'entrer en conflit avec la Charte sociale européenne et la jurisprudence du Comité européen des droits sociaux (CEDS).

En pratique, la question n'est donc plus de savoir si l'on peut « *déréglementer* » davantage, mais comment **organiser intelligemment la flexibilité** pour qu'elle demeure compatible avec le socle européen de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs.

” On passe d'un temps de travail uniforme au temps du travailleur. ”

Et depuis la loi du 8 août 2016, sur une **période de référence pouvant atteindre 3 ans**, sous conditions et accord de branche préalable pour dépasser un an (article L. 3121-44 du Code du travail).

Le mouvement général, identifié par la doctrine, est celui d'un **déplacement de la régulation** du temps de travail d'un modèle très législatif vers une **autorégulation par les partenaires sociaux**, sous réserve du respect des « *principes substantiels* » issus du droit international, européen ou national (droit à la vie privée et familiale, adaptation du travail à l'homme, droit au repos).



➤ **Bernard BOSSU**  
Directeur du Master II Droit social  
à l'Université de Lille

# Veille de jurisprudence

## 1 Contrat de travail à temps partiel et répartition du temps de travail

**Cass. soc., 13 novembre 2025, n° 24-12.747**

En vertu de l'article L. 3123-6 du Code du travail, le contrat de travail à temps partiel doit être conclu par écrit et mentionner la durée hebdomadaire ou mensuelle prévue ainsi que la répartition de la durée du travail entre les jours de la semaine ou les semaines du mois. Si le contrat ne fixe pas ces mentions, l'emploi est présumé à temps complet (Cass. soc., 17 nov. 2021, n° 20-10.734).

La Cour de cassation a précisé le 12 novembre 2002 que la référence à la durée hebdomadaire ou à la durée mensuelle du travail est alternative et non cumulative (Cass. soc., 12 nov. 2002, n° 00-40.232). La solution a été confirmée le 13 novembre 2025. Dans cette affaire, le contrat de travail

à durée déterminée d'un joueur de rugby prévoyait « une durée effective contractuelle de travail fixée à 30 heures hebdomadaires (soit 130 heures mensuelles) réparties en fonction des matches et du programme hebdomadaire d'entraînement communiqué par les entraîneurs ». Le salarié demande la requalification de son contrat de travail en contrat en temps plein au motif d'une violation des dispositions de l'article L. 3123-6 précité. Sa demande est rejetée par la Cour de cassation au motif que « ce texte n'exige pas, lorsque le contrat prévoit une durée du travail mensuelle, que soit précisée la répartition de la durée du travail entre les jours de la semaine ». En conséquence, dès lors le contrat « mentionne la durée mensuelle du travail et sa répartition entre les semaines du mois », les prescriptions légales sont respectées.

## 2 Cumul de contrats de travail à temps partiel et réduction du temps de travail

**Cass. soc., 16 juin 2025, n° 24-10.285**

Le 4 juin 2016, une salariée a été engagée au sein d'une crèche en qualité de psychologue, par contrat à durée indéterminée à temps partiel. Le 26 septembre 2016, elle se voit proposer un second contrat de travail à durée indéterminée à temps partiel au sein d'une crèche en création. Ce contrat, qui comprenait une période d'essai de deux mois, est rompu à l'initiative de l'employeur avant le terme de celle-ci. Trois années plus tard, la salariée prend acte de la rupture de son contrat au motif que, la diminution de ses horaires en raison de la rupture du second contrat à l'initiative de l'employeur, constituait une modification de son contrat de travail. La Cour d'appel décide que la prise est justifiée et condamne en conséquence l'employeur à verser des dommages et intérêts à la salariée. Le pourvoi de l'employeur est rejeté par la Cour de cassation.

Pour comprendre la solution, il convient d'abord de noter que l'objectif de la période d'essai est de permettre à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié (C. trav., art. L. 1221-20).

En conséquence, la Cour de cassation décide que le salarié ne peut être soumis à une période d'essai en cas de succession de contrats dès lors qu'il a déjà occupé le même emploi au profit du même employeur (Cass. soc., 26 mars 2002, n° 00-40.749). La solution est logique car les compétences professionnelles du salarié ont déjà été appréciées dans le cadre du premier emploi. A partir de là, dans notre affaire, la Cour d'appel a pu décider que le second contrat en date du 26 septembre 2026 « n'avait pas été conclu pour pourvoir un nouvel emploi en remplacement des fonctions précédemment occupées, mais un constituant un accroissement du volume horaire qui lui était confié ». Il en résulte qu'en mettant un terme au second contrat, l'employeur a modifié le volume horaire qui était octroyé à la salariée. Et, comme le précise la Cour de cassation, « la réduction du temps de travail, non acceptée par la salariée, constituait une modification unilatérale de son contrat ».

## 3 La convention de forfait annuelle en heures doit fixer le nombre d'heures de travail

Cass. soc., 4 juin 2025, n° 23-17.945

La convention de forfait en heures permet d'organiser le travail sur la semaine, le mois ou l'année. On va fixer globalement le nombre d'heures de travail que le salarié doit effectuer chaque semaine, chaque mois ou chaque année, sans préciser la répartition des horaires. Ce système est intéressant lorsque l'activité de l'entreprise varie d'un jour à l'autre sans qu'on puisse prévoir longtemps à l'avance la charge de travail qui sera demandée à un salarié.

Le forfait en heures sur l'année doit obligatoirement être prévue par un accord collectif d'entreprise ou, à défaut, par une convention ou un accord de branche (C. trav., art. L. 3121-63). Celui-ci doit notamment prévoir les catégories de salariés susceptibles de conclure une convention individuelle de forfait et le nombre d'heures compris dans le forfait (C. trav., art. L. 3121-64). Comme le forfait exige l'accord du salarié, il faut conclure avec celui-ci une convention individuelle de forfait (C. trav., art. L. 3121-55). Même si la loi ne prévoit pas expressément, par une application combinée des articles L. 3121-55 et L. 3221-64 du Code du travail, la Cour de cassation décide dans un arrêt du 4 juin 2025 que la convention individuelle de forfait annuelle en heures doit fixer le nombre d'heures compris dans le forfait. A défaut, le salarié peut prétendre à un rappel de salaires pour heures supplémentaires. On notera que la Cour de cassation avait déjà retenu la même solution pour les conventions de forfait en heures sur la semaine ou sur le mois (Cass. soc., 9 mai 2019, n° 17-27.448) et les conventions de forfait en jours (Cass. soc., 16 mars 2016, n° 14-28.295).

## 4 Convention de forfait annuel en jours et réparation du préjudice subi par le salarié

Cass. soc., 11 mars 2025, n° 24-10.452

A quelle indemnisation peut prétendre le salarié lorsque la convention de forfait en jours ne respecte pas les stipulations de l'accord collectif qui ont pour d'assurer la protection de la santé et de la sécurité du salarié ainsi que son droit au repos ? Pour la Cour de cassation, tant que l'employeur ne respecte pas les stipulations conventionnelles, c'est la durée légale du travail qui s'applique (35 heures par semaine) et le salarié peut prétendre à ce que les heures accomplies au-delà de cette durée soient considérées comme des heures supplémentaires. Mais comme le précise un arrêt du 11 mars 2025, il appartient au juge de vérifier l'existence d'heures supplémentaires et leur nombre.

« Il en découle qu'un tel manquement n'ouvre pas, à lui seul, le droit à réparation et il incombe au salarié de démontrer le préjudice distinct qui en résulterait ». A partir de là, conformément aux règles gouvernant la responsabilité civile, l'existence d'un préjudice relève du pouvoir souverain d'appréciation des juges du fond. Et, dans cette affaire, les juges ont décidé que la demande de dommages-intérêts du salarié devait être rejetée car il « ne prouvait ni même n'alléguait avoir accompli des heures supplémentaires ou encore avoir souffert d'une surcharge de travail ou d'une mauvaise répartition de ses horaires de travail, ne rapportait pas la preuve du préjudice que lui auraient causé les manquements de l'employeur ».

## 5 Réparation du préjudice subi par le salarié en cas de manquement de l'employeur à son obligation de suivi médical du travail de nuit

Cass. soc., 11 mars 2025, n° 21-23.557

Selon l'article 9 de la directive 2003/88 du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, les Etats membres prennent les mesures nécessaires pour que les travailleurs de nuit bénéficient d'une évaluation gratuite de leur santé, préalablement à leur affectation et à intervalles réguliers par la suite et que ceux souffrant de problèmes de santé reconnus, liés au fait que ces travailleurs accomplissent un travail de nuit, soient transférés, chaque fois que cela est possible, à un travail de jour pour lequel ils sont aptes. Plusieurs dispositions du Code du travail français mettent en œuvre ce texte. Ainsi, aux termes de l'article L. 3122-11 du Code du travail, « tout travailleur de nuit bénéficie d'un suivi régulier de son état de santé ».

Quelles sont les sanctions applicables en cas de violation par l'employeur de son obligation de suivi médical du travail de nuit ? L'article R. 3124-15 du Code du travail prévoit que la méconnaissance des dispositions légales relatives au travail de nuit est punie de l'amende prévue pour les contraventions de



cinquième classe. Sur le plan civil, le salarié peut obtenir la réparation de son préjudice sous réserve de démontrer celui-ci. Comme le décide un arrêt rendu par la Cour de cassation le 11 mars 2025, « le manquement de l'employeur à son obligation de suivi médical du travailleur de nuit n'ouvre pas, à lui seul, le droit à réparation et il incombe au salarié de démontrer le préjudice qui en résulterait afin d'en obtenir la réparation intégrale ». Cette solution s'inscrit dans le prolongement d'un arrêt rendu par la CJUE du 20 juin 2024, suite à une question préjudicielle de la Cour de cassation (CJUE, 20 juin 2024, n° 367/23). La CJUE a décidé qu'en cas de violation de l'article 9 de la directive 2003/88 du 4 novembre 2003 relatif l'évaluation de la santé des travailleurs, la réglementation nationale peut prévoir que la réparation est subordonnée à la démonstration de l'existence d'un préjudice.

## **CONTACTS**

**La Cité des entreprises**

**Campus Entreprises & Cités**

40, rue Eugène Jacquet • 59700 Marcq-en-Baroeul  
03 20 99 45 35 • [www.lacitedesentreprises.com](http://www.lacitedesentreprises.com)

**Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales**

1, Place Déliot • 59024 Lille  
03 20 90 75 30 • [droit.univ-lille.fr](http://droit.univ-lille.fr)