

*Extrait du « Guide pratique des TPE du spectacle vivant : organisation, ressources humaines et gestion »*

## Variabilité de la charge de travail

La charge de travail peut varier dans le temps. Cette variation a pu être prévue et programmée, inscrite dans l'organisation ou, au contraire, apparaître soudainement soit pour saisir une opportunité nouvelle, soit pour faire face à une contrainte, un oubli ou un incident imprévu. La réactivité est une force mais le travail dans l'urgence, pour une organisation, ne saurait devenir la règle.

Qu'elle soit programmée ou non, la variabilité de la charge de travail exige une forme de souplesse de l'organisation et notamment de l'organisation du temps de travail. La réponse de l'entreprise à cette variabilité incontournable doit tenir compte de l'emploi et des conditions de travail.

## Organisation du temps de travail : rappel du cadre légal

Une organisation doit être trouvée respectant les exigences liées à l'activité de l'entreprise et les règles légales et conventionnelles de la branche.

Comptabiliser le temps de travail est une obligation légale et une étape essentielle pour l'organisation du travail. Rappelons que les principales règles en matière de temps de travail sont fixées par le code du travail. Depuis 30 ans, la législation sur le temps de travail a beaucoup évolué tout en gardant le cap sur trois points :

- Réduction de la durée légale du travail (35 heures) ;
- Assouplissement de l'organisation du temps, notamment par l'annualisation, si prévue par accords collectifs ;
- Respect plus strict des durées maximales du travail.

**Attention :** *La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles.*

Concernant le temps de travail, les entreprises doivent porter leur vigilance particulièrement sur les points suivants :

- Durée journalière
- Durée hebdomadaire
- Amplitude du travail
- Temps de pause
- Repos hebdomadaire
- Obligation d'affichage des plannings et horaires

## Annualisation du temps de travail

Un accord collectif doit autoriser l'annualisation du temps de travail et en prévoir les modalités. Le recours à l'annualisation doit être mentionné dans le contrat de travail.

L'annualisation constitue une organisation du temps de travail dans laquelle le calcul des heures travaillées est effectué dans le cadre de l'année. Différentes modalités peuvent être envisagées, soit sous forme collective en lien avec les variations prévisibles d'activité, soit sous forme individuelle.

L'annualisation permet d'adapter le temps de travail aux périodes de haute et de basse activité. Cela peut éviter le recours à des CDD, à des heures supplémentaires en période de haute activité ou le recours au chômage partiel en période de basse activité.

Pour l'utiliser efficacement, il faut maîtriser l'évolution globale du volume d'activité sur l'ensemble de l'année, même si des variations peuvent intervenir entre temps. Ainsi, la mise en place d'un planning de travail précis, quel que soit le cadre d'emploi des salariés, est obligatoire pour envisager une meilleure intégration sur la base de l'annualisation du temps de travail.

Son utilisation doit s'inscrire dans le cadre de l'organisation de l'entreprise.

Des contreparties à l'annualisation du temps de travail peuvent être prévues par les conventions collectives ou les accords d'entreprise.

## Organisation basée sur les compétences

Dans les très petites entreprises, la compétence multiple (à distinguer de la polyvalence, personnels « touche à tout »), sur des métiers proches peut résoudre des problèmes d'organisation à court terme.

Dans un second temps, les besoins de professionnalisation et de compétences plus pointues conduisent à une plus grande spécialisation des fonctions.

Au regard des différentes évolutions que l'entreprise peut connaître (évolutions techniques, de sa taille, de son activité), une organisation peut devenir obsolète et un choix autrefois pertinent peut être remis en cause. Ceci implique une anticipation de la gestion des parcours des personnes à travers :

- L'élargissement des activités ;
- Un transfert interne de compétences ;
- Des formations adaptées.

Les modalités de la « compétence multiple » doivent être cadrées et précisées dans les conditions d'emploi du salarié :

- Mention précise de l'emploi dans le contrat de travail ;
- Description précise des activités dans une fiche de poste annexée au contrat ;
- Indication sur le bulletin de paie, qui retient le salaire correspondant à la compétence la plus élevée ;
- Horaire de travail conforme aux règles légales et conventionnelles.