Négocier la modulation (1)

*par Anne-Françoise Molinié**

Depuis 1982, la loi a ouvert la possibilité de mettre en place des dispositifs de modulation des horaires de travail, permettant de limiter les contraintes des entreprises pour faire varier l'horaire collectif de travail autour de la durée légale, en fonction des fluctuations de leur activité. Ces dispositifs ont été modifiés en 1986 (« loi Delebarre ») et 1987 (« loi Seguin »). Depuis la loi du 19 juin 1987, les effets de la modulation peuvent être plus ou moins importants : simple possibilité de ne pas imputer les heures effectuées au-delà de la durée légale sur le contingent d'heures supplémentaires qui n'ont pas besoin de l'autorisation de l'Inspection du Travail (« type I »), ou, de plus, suppression des majorations et des repos compensateurs éventuels liés aux heures supplémentaires (« type II »).

Environ 130 accords d'entreprise ont été conclus sur ce thème entre juin 1987 et mars 1988. Pour compléter l'analyse de ces accords faite par la Direction des Relations du Travail (bureau NC2), une étude a été demandée aux Échelons Régionaux de l'Emploi et du Travail, afin de mieux cerner le contexte économique et social de la négociation de la modulation. Pour ce faire, dix entreprises ont été retenues par la DRT, sur la base des quelques accords de modulation reçus par elle à la fin de 1987. Ce sont tous des accords signés « aux alentours » de la loi du 19 juin 1987 (entre mai et juillet 1987), et dont le texte semblait relativement complet et intéressant au regard des exigences posées par la loi du 19 juin 1987.

Les monographies ont été réalisées entre décembre 1987 et février 1988, à partir d'entretiens menés par les chargés d'étude des ERET avec l'ensemble des partenaires de la négociation : représentants syndicaux – signataires ou non de l'accord –, directions.

L'image de la modulation qui se dégage de la synthèse de ces travaux ne peut prétendre être représentative, en raison du faible nombre de monographies et des critères qui ont présidé à leur choix. Bien sûr, sont exclues d'emblée toutes les entreprises qui instaurent la modulation en dehors du cadre légal, notamment parce que l'absence de délégués syndicaux (prévus seulement à partir de 50 salariés) ne leur permet pas de conclure un accord. Cependant, la loi n'exige un accord d'entreprise qu'en l'absence d'accord de branche étendu. Si un tel accord existe, comme dans la métallurgie, la modulation peut être mise en place par une décision unilatérale du chef d'entreprise. L'introduction de la modulation dans ce

* *Anne-Françoise MOLINIÉ est responsable du bureau durée et aménagement du temps de travail de la division emploi et politiques d'emploi.*

(1) Cet article fait la synthèse de dix monographies d'entreprises réalisées dans le cadre des Échelons Régionaux de l'Emploi et du Travail par P. Lalanne (Alsace), J. Adnot (Champagne-Ardenne), S. Barrat (Centre), A. Lehmann (Franche-Comté), B. Le Moign (Haute-Normandie), D. Godin (Pays-de-la-Loire), E. Pattein (Rhônes-Alpes).

cadre est exclue du champ de l'étude, puisque les entreprises ont été choisies à partir des accords qu'elles ont signés. Cette référence aux accords exclut également l'étude de négociations qui n'auraient pas abouti en raison de l'impossibilité de parvenir à un accord ou de l'exercice du droit d'opposition par un syndicat majoritaire.

Par ailleurs, il est probable que les dates de signature des accords retenus (mai 1987-juillet 1987) correspondent à des situations particulières. Il s'agit soit d'une période d'attente de la modification du cadre légal, soit d'une période très proche du vote de la loi du 19 juin 1987 qui limite beaucoup le champ des accords signés sur cette nouvelle base. Les entreprises étudiées ont donc toutes conclu un accord pendant une période « creuse » de la négociation sur la modulation. Il est impossible actuellement d'évaluer le biais lié à ce choix. Tout au plus peut-on supposer que ce sont plus souvent qu'à d'autres périodes, des entreprises qui négocient très rapidement, notamment en raison de contraintes internes fortes, ou des renégociations d'accords antérieurs dont la date était déjà fixée.

Il s'agit donc d'une étude rapide et limitée, dont les résultats mériteraient souvent d'être approfondis. Mais elle contribue à préciser les conditions d'élaboration de nouvelles règles, dans une négociation décentralisée sur un thème qui se situe d'emblée au carrefour de logiques économiques et sociales, et ouvre un certain nombre de pistes de réflexion pour des travaux plus approfondis sur la modulation.

Le poids des contraintes économiques

« Le présent accord a pour objet l'organisation et l'aménagement du temps de travail afin de permettre à l'entreprise d'adapter sa capacité de production aux variations de son activité, et par là-même d'améliorer ses performances économiques, condition nécessaire à sa pérennité ». (Préambule d'un des accords de modulation).

Dans tous les préambules d'accords on retrouve cette caractéristique fondamentale de la modulation : le temps de travail y est appréhendé d'abord comme une variable économique. La modulation des horaires de travail est présentée comme résultant directement des contraintes économiques pesant sur l'entreprise, et celles-ci sont particulièrement lourdes parmi les établissements enquêtés.

Un seul sur les dix est en expansion, avec des effectifs et un chiffre d'affaires en augmentation, la centrale d'achats en produits alimentaires.

Les neuf autres connaissent tous des baisses importantes d'effectifs depuis plusieurs années, avec des difficultés qui vont jusqu'à faire douter de la possible pérennité de l'entreprise. L'entreprise de tissage et teinture de fibres artificielles et mélangées est au bord du dépôt de bilan, et la reprise de l'entreprise par des anciens cadres s'accompagne d'un plan « social » draconien pour le personnel. Dans l'usine d'électrométallurgie aussi, malgré des réductions d'effectifs et des recentrages de l'activité, l'incertitude sur les projets existant au niveau du groupe est très lourde.

A un peu plus long terme, l'entreprise de confection pour enfants et celle de fabrication de téléviseurs sont également inquiètes pour leur avenir. Dans la société ou le groupe auxquelles elles appartiennent, elles sont presque les seules unités de production françaises : la production est déjà délocalisée, en Tunisie ou au Maroc pour la confection enfants, à Singapour, en Thaïlande, Espagne etc. pour les téléviseurs. Déjà pour la première se dessine une évolution vers la suppression de toute fabrication et la transformation en simple société de commercialisation.

La situation de deux autres entreprises (fabrication de montres et articles de puériculture) paraît un peu plus stable, bien qu'encore fragile, après plusieurs restructurations dans les dix dernières années. Leur existence ne semble pas menacée, à court terme du moins, à condition d'avoir une politique de gestion stricte.

La modulation, dans ces neuf entreprises, est présentée comme le moyen — plus ou moins ultime — d'assurer la survie de l'entreprise et/ou le maintien de l'emploi, en permettant d'ajuster au moindre coût le volume d'heures travaillées aux variations de la demande.

Les variations de la demande

Il s'agit généralement de fluctuations à caractère saisonnier. Mais les monographies montrent bien que la « saisonnalité » est susceptible de concerner des productions très diverses.

- La fabrication de bateaux, bouées, ballons et piscines gonflables est une activité soumise à une demande évidemment très saisonnière, le volume des ventes dépendant même très largement de la qualité du climat estival.

- Les activités liées à la confection doivent aussi s'adapter aux changements de saisons. Ceux-ci sont médiatisés par la présentation de deux collections, dont la livraison détermine le calendrier de production. Les catalogues de vente à parution biannuelle créent une saisonnalité de même type pour les articles de puériculture. Les phénomènes de mode accentuent encore la saisonnalité de ces activités, en obligeant à renouveler sans cesse même les articles les plus permanents (voitures d'enfants, poussettes, par exemple), et en empêchant la constitution de stocks prévisionnels.

- La saisonnalité d'activité comme la fabrication de téléviseurs couleur, de montres ou de tubes sans soudure est à priori moins évidente. La

TABLEAU 1 : LES ÉTABLISSEMENTS ÉTUDIÉS

Nom	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Activité économique	Tissage et teinture de fibres artificielles ou mélangées	Transformation des matières plastiques en articles gonflables (piscines, bateaux, etc.)	Haute couture féminine	Production de tubes sans soudure pour le pétrole, l'auto, la chimie, le nucléaire, etc.	Fabrication de montres	Confection vêtements enfants « bas » (pantalons, salopettes, jupes)	Articles de puériculture, produits roulants	Groupement d'achats entrepôts alimentaires	Fabrication de téléviseurs couleur	Fabrication d'abrasifs
Établissement étudié	Les 3 établissements de l'entreprise	La principale unité de production de l'entreprise	L'unité de production	Trois établissements d'un même site	Un des trois établissements de l'entreprise	Un établissement	Un établissement	Un établissement = 4 entrepôts	Une usine	Une usine
Évolution effectifs	1980 : 800 salariés *1987 : 340 sal.* 115 suppressions d'emploi en 1987	1976 : 800 salariés environ 1981 : 250 salariés environ 1986 : 300 salariés *1987 : 263 sal.* 36 suppressions d'emplois annoncées en 1988	Baisse d'environ 50 % dans les 2 dernières années *1987 : 279 sal.*	1985 : 1 466 salariés 1986 : 1 424 salariés *1987 : 1 200 sal.*	1980 : 400 salariés *1987 : 251 sal.*	*1987 : 120 sal.*	Entreprise : 1 300 sal. en 1982 *720 sal. en 1987* Établissement : *530 sal. en 1987*	1978 : 50 salariés *1987 : 374 sal.* 25 embauches prévues en 1988	1976 : 2 700 salariés *1987 : 1 483 sal.*	1982 : 309 salariés *1987 : 94 sal.* prévision 89 : 75 salariés
Composition main-d'œuvre	Majorité d'OS 60 % de femmes	environ 2/3 de femmes presque toutes OS environ 2/3 d'OS	–	91 % d'hommes 45 % d'OS 32 % d'OP	plus de 50 % de femmes, 90 % du personnel en fabrication	Majorité de femmes	75 % d'hommes 75 % d'OS		60 % d'ouvriers	3/4 d'ouvriers
Syndicats présents	FO (majoritaire), CGT, CGC	CFDT	CFDT (majoritaire), CGT	CGT, CFDT, CGC, FO	CFDT	CGT	CFDT (majoritaire), CGT, CGC, CFTC	CGT, FO	CGT, CFDT, FO, CGC	CGT (majoritaire), CFDT, FO, CGC
Date signature (accord étudié)	8 juillet 1987	29 juillet 1987	28 juillet 1987	11 mai 1987	13 mai 1987	30 juillet 1987	8 juillet 1987	29 mai 1987	20 mars 1987	27 mai 1987
Signataires	FO, CGC	CFDT	CFDT	CFDT, CGC, FO	CFDT	CGT	CGC, CFTC	FO	CGT, CFDT, FO, CGC	CFDT, FO, CGC

TABLEAU 2 : LA MODULATION PRÉVUE PAR LES ACCORDS

Entreprise	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Type de modulation	II	II	II	II jusqu'à 40 heures I au delà	I	I	II	I	II	I
Horaire hebdo de référence	39 heures	39 heures	35 heures payées (32 h travaillées)	38 h 50 (ou 38 h selon postes)	38 h 50	39 heures	39 heures	38 heures	38 h 50 (journée) 35 h 50 (équipes)	39 heures
Organisation des horaires de travail	Min. : 31 heures Max. : 44 h	Basse saison : 1/9 au 31/12 travail 4 j. ou 4 j. 1/2 Haute saison : 1/1 au 31/7 max. 44 h si travail 1/2 sam. sur 2 ou 48 h si un sam. entier sur 4	Min. : 0 h Max. : 44 h Modulation combinée avec chômage partiel en période basse	Horaire de « base » : référence 38 h 50 mais travail 40 h donc pas d'H.S., acquisition de « repos » Modulation au delà de 40 h Période haute : postés : travail samedi matin (max. 8 par salarié) si insuffisant pour volontaires allongement poste de l'après-midi d'1 h ou 2, ou travail le sam. après-midi (max. 8) Période basse : repos acquis utilisés à l'initiative de la hiérarchie	Non postés : 34 h à 42 h soit : 34 h : lundi à jeudi 42 h : lundi à vendr. Postés : 32 h à 44 h Dates périodes hautes et basses peuvent être différentes selon les ateliers mais le nombre de semaines hautes et basses est le même	Maximum : 44 h et 42 h sur 12 semaines consécutives Maximum : 100 h annuelles de sous-activité peuvent être « déplacées » vers les périodes hautes Période de modulation : programme de 3 mois mini - 6 mois maxi	Variation maximum des horaires équivalent à ± 5 jours	Entrepôts secs : ± 3 h (35 h à 41 h) Entrepôts frais : ± 6 h (32 h à 44 h) Par variation des horaires de fin de journée	Minimum : arrêt d'activité par jours entiers soit en période d'arrêt scolaire, soit accolés en début ou fin de week-end Maximum : 44 h Personnel à la journée : max. 1 h/j et par personne Personnel en équipes : max. 17 mn/j et par personne, et un samedi sur deux	Pleine activité : 9 mois (1/3 au 30/11) Postés continus : 42 h Actuellement 5 équipes de 3 personnes ; passeront à 4 équipes de 4 personnes. 2 x 8 : 42 h travail 7 h le samedi 1 fois sur 2 pour une équipe (soit 46 h, 1 semaine sur 2) journée : 40 h, avec possibilité de travail le sam. et le dim. Activité réduite ou nulle : au moins 3 mois (1/12 au 28/2) à définir avec hiérarchie du service
Délai de prévenance calendrier	Si possible au moins 15 jours à l'avance	Calendrier prévisionnel au plus tard le 15/9	Calendrier fixé par l'accord. Si modification, prévenir au moins 2 semaines avant	« Information préalable »	2 semaines	4 semaines	3 semaines	Entrepôts secs : au moins 1 mois Entrepôts frais : pas de délai	1 mois	Fixé par l'accord
Contreparties mentionnées (obligatoires seulement si modulation t. II)	Moindre baisse des salaires (3,5 % au lieu de 4,5 %)	Effort de formation pour l'ensemble du personnel Formation spécifique pour l'encadrement (G.P.A.O.)	Moindre réduction de durée du travail : 35 h au lieu de 28 h 50 (horaire moyen fonction charge de travail) donc moindre baisse de rémunération	Stages de formation en période basse Élargissement carrière ouvriers Possibilité d'étendre horaires individualisés aux ateliers	Crédit de 12 h pour le personnel concerné par la modulation	Cadres : si concernés 1 jour supplémentaire de congé si moins de 60 h « déplacées », 2 jours si plus	Liberté de prise de la 5e semaine et possibilité de fractionnement Étude d'un contrat d'intéressement. Réduction du délai de carence maladie	Prime d'aménagement du temps de travail, fonction des gains de productivité	5 % des heures « en plus » servira à allonger pauses ou à réduire temps présence Pas licenciement éco dans les catégories concernées pendant l'applic. de l'accord	Congé supplémentaire de 3 jours si horaire de 42 h Formation
Lissage	Oui	Oui	Oui (sur 35 h)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Personnel concerné	Ensemble y compris CDD et intérim	CDD exclus (sauf prévu au contrat)	Ensemble	Tout le personnel peut être concerné, en fonction de la charge de travail	Pas explicite (application : seulement si temps complet)	Fixé par le programme de modulation	Ensemble, y compris CDD et intérim	Ensemble	Tous les salariés, quelle que soit la nature de leur contrat de travail	Tous salariés si le service le permet (centrales)

demande finale de ces produits connaît certes quelques variations saisonnières : on vend plus de téléviseurs couleur en fin d'année, plus de montres pendant la période estivale et les fêtes de fin d'année. Mais ces variations se répercutent de plus en plus directement sur les producteurs, voire même s'amplifient, du fait du développement de nouvelles formes de gestion de la production — ou des stocks — de la part des activités en aval. Ainsi, la saisonnalité de la demande de tubes sans soudure résulte de plus en plus directement des variations des achats d'automobiles (pointes aux 2e et 3e trimestres). En effet, l'industrie automobile développe des méthodes de travail (« Kanban », « flux tiré », etc.) qui visent à réduire au minimum les stocks pour « coller » aux besoins des consommateurs. Elle exige donc de ses fournisseurs des livraisons à la journée. De la même façon pour les montres ou les téléviseurs couleur, les politiques de réduction des stocks des intermédiaires (bijoutiers, vendeurs télé etc.) font qu'ils jouent beaucoup moins qu'auparavant un rôle de lissage de la demande.

Ces modes de gestion, en permettant de répondre rapidement à une demande de plus en plus fine, contribuent à limiter les possibilités d'amortir les variations de la demande finale pour l'ensemble des entreprises concernées par les produits demandés. Si le sens de la variation globale est relativement connu des entreprises, l'ampleur des fluctuations devient de plus en plus imprévisible, et la substituabilité entre produits proches de plus en plus impossible.

Les entreprises étudiées font alors état d'énormes difficultés à anticiper l'évolution du marché (prévision à trois mois maximum pour l'évolution du marché des téléviseurs couleur par taille d'écran, à quelques semaines pour celui des montres), et à utiliser certains modes de régulation de la production auxquels elles recouraient jusqu'à présent, comme les variations de stocks.

• Dans un cas, la saisonnalité résulte de contraintes situées en amont. Il s'agit d'une usine d'électrométallurgie, activité fortement consommatrice d'énergie. Or EDF, depuis quelques années, propose aux entreprises des tarifs modulables avantageux — avec des périodes à différents tarifs, et des jours mobiles fortement pénalisés — à condition qu'elles respectent scrupuleusement les contraintes du contrat. C'est la négociation d'un tarif EDF modulable qui est à l'origine du projet de modulation.

La gestion des fluctuations d'activité avant 1987

Les moyens qui étaient utilisés par les entreprises pour faire face, à court terme, aux fluctuations d'activité dépendent très largement du niveau des effectifs et de la nature des produits. Ils relèvent, schématiquement, de deux grandes catégories : l'ajustement par la production, et l'ajustement par le travail.

L'ajustement par la production se manifeste principalement par le jeu des variations de stocks. Quatre entreprises y recouraient de manière très importante, trois autres de façon plus marginale. Elles soulignent toutes le coût élevé de cette pratique, mais veulent aussi y renoncer parce qu'elles ont de plus en plus de mal à prévoir l'évolution de leur marché (notamment en raison des « modes ») et risquent donc d'avoir des stocks qui ne répondent pas à la demande. Cette dernière raison avait déjà conduit deux entreprises à renoncer à ce moyen de lisser leur production.

La sous-traitance est mentionnée par deux entreprises de l'échantillon comme un moyen d'amortir les variations de la demande, mais dans des situations opposées : pour l'entreprise d'articles de puériculture, il s'agit d'extérioriser la prise en charge d'une partie de ses variations d'activité, alors que l'entreprise d'horlogerie, au contraire, réussit à amortir les fluctuations du marché français parce qu'une partie importante de sa production est réalisée en sous-traitance pour des marques japonaises.

Seules deux entreprises n'utilisaient, avant l'accord de modulation de 1987, aucun moyen d'ajustement par le « facteur travail ». Pour les autres entreprises, la nature et l'ampleur des moyens utilisés varient en fonction du niveau des effectifs.

Trois entreprises semblent avoir des effectifs plutôt « hauts », bien qu'ils aient été réduits très fortement. En période de baisse d'activité, elles recourent largement au chômage partiel. L'une d'elle a connu un mois de chômage partiel total en septembre 1987, et y avait déjà recouru plusieurs fois dans l'année pour des périodes de 15 jours à 3 semaines. Une autre, malgré l'existence d'un accord de modulation antérieur à 87, a aussi, pendant quatre mois consécutifs, mis au chômage partiel 400 à 700 salariés de ses usines. Quant à l'entreprise travaillant pour la haute couture, elle connaît d'énormes difficultés pour gérer deux périodes de creux de 6 à 7 semaines, et n'arrive pas à les « éponger » complètement par l'utilisation combinée du chômage partiel total et de prises de congés. Elle souligne même que la limitation du chômage partiel total à un maximum de 4 semaines consécutives constitue une contrainte très forte. Les pointes d'activité ne semblent guère poser de problème.

Deux entreprises ont un effectif « moyen », et doivent à la fois recourir au chômage partiel en période basse, et aux heures supplémentaires et/ou à du personnel supplémentaire en période haute. L'entreprise de fibres artificielles, après six mois de chômage partiel à 32 heures, a eu des pointes d'activité à 46 heures, et celle de téléviseurs couleur, après avoir mis 20 % de ses salariés en chômage partiel au premier semestre, a embauché des intérimaires (environ 120) et fait appel à des volontaires pour effectuer des heures

supplémentaires en fin d'année (jusqu'à 46 heures).

Dans ces deux types d'entreprises (effectifs « hauts » et « moyens »), c'est à propos de la gestion des périodes basses qu'ont surgi les principales difficultés justifiant l'utilisation de la modulation. En effet, non seulement le recours au chômage partiel coûte cher, est mal vécu par les salariés, mais de plus l'administration a plusieurs fois fait valoir qu'il ne pouvait être utilisé indéfiniment pour résoudre des problèmes de sous-charge structurelle et/ou saisonnière. La Direction Départementale du Travail et de l'Emploi a même explicitement fait pression sur la direction d'une entreprise pour qu'elle étudie les possibilités ouvertes par la modulation.

L'entreprise d'articles de puériculture a également un effectif « moyen » mais n'utilisait pas le chômage partiel, absorbant déjà ses variations d'activité par un système de modulation, combiné avec le recours à la sous-traitance. Elle avait antérieurement embauché des salariés sous contrats à durée déterminée, mais y avait finalement renoncé pour des raisons de qualité.

Deux entreprises seulement semblent avoir des effectifs relativement bas, avec surtout des difficultés de gestion des périodes de pointe. La centrale d'achats en produits alimentaires avait pourtant déjà mis en place un système de modulation, mais celui-ci s'est avéré insuffisant pour accompagner la croissance et la diversification de l'activité de l'entreprise — notamment la création d'une activité « produits frais », soumise à une demande fluctuante devant être satisfaite au jour le jour —. La modulation mise en place initialement en 86 après une phase d'embauches, devait limiter à la fois le recours à des intérimaires et à des CDD et l'utilisation des heures supplémentaires. Mais elle n'a pas réussi à empêcher le développement de ces dernières, des salariés effectuant jusqu'à 50 heures certaines semaines. Avec la perspective de nouvelles embauches qui permettraient de limiter le volume des heures supplémentaires, un nouvel accord de modulation a été négocié en 1987. L'entreprise de confection pour enfants utilise aussi très largement les heures supplémentaires, et l'embauche de personnel temporaire (intérim et CDD) en période haute : en 1987, le service « expéditions » pour lequel les pointes sont les plus fortes, avec 40 salariés permanents, a effectué plus de 1 300 heures supplémentaires et embauché 42 temporaires, pour faire face à deux périodes de pointe de quelques semaines.

Selon les situations, la modulation négociée en 1987 correspond donc à différents objectifs relatifs à la gestion des fluctuations économiques, notamment :

• privilégier le temps de travail comme moyen de régulariser l'activité, en limitant au maximum les coûts liés aux variations de stocks ou à la sous-traitance. C'est une préoccupation très largement partagée par les entreprises étudiées. Le jeu des variations de stocks était pendant longtemps, le moyen de flexibilité qu'elles utilisaient le plus facilement. Elles cherchent maintenant à le limiter, en raison de leurs incertitudes croissantes sur les variations et la nature de la demande pour leurs produits, et parce que la recherche d'une issue à leurs difficultés économiques et financières passe par la réduction des coûts de cette immobilisation ;

• lever les contraintes institutionnelles, financières et sociales du chômage partiel. Dans la gestion des fluctuations d'activité, il semble que les contraintes soient plus fortes pour les périodes basses que pour les périodes hautes. La recherche de flexibilités externes, notamment le recours à l'intérim ou aux CDD, rencontre peu d'obstacles institutionnels. Les seules difficultés mentionnées par les entreprises à ce propos tiennent plus à la rareté de certaines qualifications, ou à des exigences de qualité de la production ;

• diminuer le coût des heures supplémentaires, y compris celles utilisées dans le cadre d'accords de modulation antérieurs. Bien que la modulation soit avant tout un régime « avantageux » d'heures supplémentaires, cet objectif n'est dans aucun cas présenté comme un facteur déterminant du recours à la modulation. Aucune entreprise ne mentionne les contraintes liées au volume du contingent d'heures supplémentaires « libres ». Quand le problème du coût des heures supplémentaires est mentionné — ce qui est rare — c'est dans le cadre plus général du coût de l'inadéquation du volume d'heures travaillées aux variations de la demande (qui inclut notamment le coût des stocks).

La négociation sur la modulation

La négociation d'entreprise sur la modulation est tout à fait particulière puisque seul l'employeur peut apprécier la légitimité des contraintes qui justifient de modifier l'organisation du temps de travail. La loi consacre cette particularité en donnant un caractère dérogatoire à cette négociation ; et, l'initiative de la mise en œuvre d'un dispositif dérogatoire appartient au seul employeur. Cette dissymétrie entre partenaires de la négociation est consacrée par les termes même de la loi, qui parle à ce propos de « contreparties » pour les salariés, et non, comme dans d'autres domaines par exemple, de « droits acquis ». L'analyse des accords et de leur négociation le confirme : la négociation sur la modulation a toujours lieu à l'initiative et « sur le terrain » des directions d'entreprises. Si les souhaits des salariés sont pris en compte, c'est pour « aménager » les contraintes qui leur sont imposées, et/ou pour accorder des compensations en vue d'obtenir l'adhésion au projet de modulation. Ce n'est jamais une composante du choix initial de la modulation.

Une négociation fondamentalement dissymétrique

Dans toutes les entreprises étudiées, la négociation — ou le processus y conduisant — s'engage sur la base d'un (ou plusieurs) projet précis émanant des directions.

Le choix du recours à ce dispositif n'est jamais accompagné par une étude économique ou sociale préalable de leur part. Il n'est non plus jamais objet de négociation. Les syndicats doivent s'inscrire d'emblée dans la discussion des modalités d'application de la modulation, ou sont exclus complètement de la négociation. C'est ce qui s'est produit pour la CGT dans trois établissements, car elle a refusé dès le départ le principe de la modulation, dénonçant dans un cas « la volonté de la direction de mettre en place la flexibilité des horaires de travail », cherchant dans un autre à déclencher un arrêt de travail contre le projet de la direction. Dans cette dernière entreprise, spécialisée dans la haute couture féminine, la CGT oppose à la modulation la recherche de productions ayant plus de débouchés et moins saisonnières ; elle souhaite « une production plus populaire puisque travailler pour les Dames de la Haute ne rapporte plus assez ». Mais ces positions correspondent à des situations dans laquelle la CGT est minoritaire, et ne peut donc s'opposer à la conclusion d'un accord.

Dans tous les cas, lorsque s'amorcent les négociations ou les processus y conduisant, les directions sont les seules à détenir une information relativement précise sur le cadre législatif de la modulation, par le biais des services extérieurs du ministère des Affaires sociales et de l'Emploi (Inspection du Travail surtout), de Liaisons Sociales, ou grâce aux organisations patronales (notamment le GIMM pour les entreprises qui relèvent de la métallurgie) ou à des cabinets conseils. Dans une entreprise un juriste a même été recruté comme chef du personnel, dans la perspective de la mise en place de la modulation. Côté syndical, l'information est très floue. Il arrive même que les négociateurs syndicaux découvrent la modulation à travers un exposé de la direction, lors de la première réunion sur le sujet. Ils cherchent ensuite à s'informer, de préférence auprès des instances syndicales locales (UL, UD) recherchant une explication du dispositif légal, d'éventuelles références à d'autres expériences, et les positions syndicales défendues au plan national ou de la branche.

Les négociations s'engagent toujours sur la base de projets rédigés par les directions — directement ou par l'intermédiaire d'organismes de conseils — et se terminent par des accords dont le texte est très peu différent du projet de départ. Ceci confirme bien que l'employeur a une très grande maîtrise de l'élaboration des nouvelles règles liées à la modulation. Quelle est donc la place de la négociation dans le processus de mise en place de cet aménagement du temps de travail ? S'agit-il d'une simple formalité obligatoire pour obtenir la signature, plus ou moins contrainte, d'un accord ? S'agit-il de rechercher l'adhésion des syndicats et/ou des salariés à la nécessité de l'établissement de ces nouvelles règles ? Y-a-t-il quelque chose à négocier ?

L'établissement de nouvelles règles

L'analyse des différentes monographies montrent bien, que malgré le poids des contraintes économiques et le caractère fondamentalement dissymétrique de la négociation, il existe plusieurs façons d'établir les nouvelles règles du jeu liées à l'introduction de la modulation. Nous en donnerons des exemples caractéristiques dans trois entreprises menacées de fermeture ou de dépôt de bilan, donc où les contraintes sont particulièrement fortes.

▪ *Des règles imposées*

Dans l'entreprise de tissage et teinture de fibres artificielles, le projet de modulation fait partie de la négociation d'un « contrat social » draconien, au moment de la reprise de l'entreprise par des anciens cadres dirigeants : suppression du treizième mois, réduction des rémunérations, suppression de la prime pour travail de nuit, etc. Il n'y a pas eu de vraie négociation sur la modulation : le projet n'a été abordé qu'à la dernière réunion de discussion de l'ensemble de ce « contrat social » et, comme lui, a été imposé, plutôt que négocié, sous la menace du dépôt de bilan.

La seule contrepartie mentionnée dans l'accord — rubrique obligatoire dans les accords de modulation « type II » — parle d'elle-même : la baisse des salaires du personnel sera limitée à 3,5 % tant que s'appliquera l'accord, au lieu de 4,5 % en l'absence d'accord de modulation. Cet accord, comme l'ensemble du « contrat social », a cependant été signé par la CGC, et par FO, syndicat majoritaire, pour éviter le dépôt de bilan. La CGT s'est abstenue. C'est aussi pour éviter le dépôt de bilan que les salariés ont voté majoritairement pour ce nouveau contrat social.

Ce contexte, autant que le contenu de l'accord, permet de comprendre l'appréciation extrêmement négative portée par les syndicats — et surtout la CGT et FO — sur la modulation. Ils critiquent vivement la nouvelle réduction de rémunération qu'elle permet. En effet, la modulation ne change pratiquement pas la durée du travail, qui peut varier entre 31 heures et 44 heures. Mais auparavant, les salariés percevaient les majorations pour heures supplémentaires en période haute et voyaient leur rémunération quasiment maintenue en basse saison, du fait des dispositions conventionnelles tout à fait favorables d'indemnisation du chômage partiel (notamment pour les OS et les ÉTAM). Avec la modulation, certes la rémunération sera lissée sur la base de 39 heures, mais les heures effectuées entre 39 et 44 heures seront payées au même tarif que les autres.

On remarquera que ces critiques émanent aussi de FO, syndicat pourtant signataire de l'accord : mais c'est le syndicat majoritaire dans

l'entreprise, et il est probable qu'il n'a pas voulu prendre le risque de déclencher un dépôt de bilan s'il exerçait son droit d'opposition.

Quant à la direction, son jugement sur la modulation est extrêmement positif. Elle estime qu'elle permettra à l'entreprise de réaliser des économies importantes, tant par une meilleure gestion des stocks que par une réduction sensible des rémunérations, évaluée par elle à au moins 1 % de la masse salariale.

▪ *Des règles établies directement avec les salariés*

Dans l'entreprise fabricant des téléviseurs couleur, la mise en œuvre de la modulation passe principalement à travers des relations directes entre la direction et les salariés. Les projets de modulation sont peu à peu annoncés par la parution de « flashs » successifs :

– annonce de la possibilité de procéder à des arrêts de production d'un à plusieurs jours en fonction de la demande commerciale et de l'état des stocks ;

– précisions sur le « statut » de ces jours (maintien de la rémunération etc.) ;

– description des conditions de « récupération » : journalière, avec un maximum d'une heure par jour et par personne, ou parfois le samedi matin, mais sans paiement d'heures supplémentaires ;

– il ne s'agit pas de chômage, mais de report d'heures ;

– justification économique de ce choix : coût du chômage + coût de l'intérim = coût des produits trop élevé, donc perte de charge définitive pour l'entreprise, donc nouvelles baisses d'effectifs.

C'est seulement au terme de cette phase que se tient une réunion de négociation avec les syndicats. Ceux-ci ne remettent pas en cause l'intérêt du recours à la modulation, sans laquelle ils craignent une disparition rapide de la société : « c'est à ce prix que la société gardera sa chance d'exister et de sauvegarder le maximum de ses emplois ». Ils cherchent seulement à ce que la modulation s'accompagne de contreparties, et obtiennent finalement que l'accord en comporte deux : engagement de ne pas envisager de licenciement économique collectif pendant la durée de l'accord, et affectation de 5 % des heures accomplies au delà de la durée hebdomadaire habituelle soit pour allonger les pauses, soit pour diminuer le temps de présence dans l'entreprise.

FO, la CGC et la CFDT signeront l'accord sur cette base. La signature de la CGT est par contre tout à fait contrainte par la direction qui affirme : *« si la CGT ne signe pas, je dépose un plan de 200 licenciements dès lundi ».*

Les syndicats n'ont pourtant aucune illusion sur ce qu'ils ont obtenu : *« les 5 % du quota d'heures ne seront pas récupérés : ramené sur l'année, cela ne représente que 6 minutes par semaine environ. D'autre part, la garantie de l'emploi pendant l'accord est inapplicable : si un événement survenait, la direction licencierait et dénoncerait l'accord ».*

Trois jours après la signature de l'accord, la direction procède à une consultation du personnel sur l'accord, qui conduit à une adhésion massive (81,6 %). Par la suite, la direction annoncera régulièrement en réunion de CE des périodes d'arrêt de production, et invitera ensuite les salariés à se prononcer par référendum sur des modalités de « récupération » (choix entre les différents horaires).

Dans cette entreprise l'introduction de la modulation est l'occasion d'instaurer des relations directes entre direction et salariés, la médiation syndicale étant seulement un « point de passage obligatoire » pour avoir un accord. Il s'agit de peser sur le comportement des syndicats en obtenant l'adhésion directe des salariés aux objectifs de l'entreprise, dans un contexte de relations contractuelles relativement difficiles, surtout en matière salariale : en 84, 85 et 86, l'obligation de négocier n'avait donné lieu qu'à des procès-verbaux de désaccord sur les salaires. Par contre, des accords sur les ponts, les congés ou le travail à temps partiel avaient pu être signés. La modulation est un domaine à la frontière du temps de travail et de la politique salariale lorsque le recours aux heures supplémentaires est relativement important, comme dans cette entreprise.

La volonté de la direction de conclure par la suite un accord d'intéressement comme contrepartie à la modulation est aussi significative de cette recherche d'adhésion des salariés.

▪ *La recherche du consensus*

L'usine d'électrométallurgie traverse une crise très grave depuis plusieurs années. Elle appartient à un grand groupe, actuellement en pleine restructuration, dont les décisions pèsent énormément sur la vie de l'usine et sur celle de la vallée dans laquelle elle se situe. C'est dans un contexte de grande incertitude sur l'avenir que s'inscrit la négociation de la modulation. Au début de 1987, des négociations ont eu lieu entre EDF et le groupe. Il a été décidé que chaque site signerait directement un contrat avec EDF, donc aurait son propre prix de l'énergie. Enjeu important quand le coût de l'énergie représente 30 % du prix de revient ! La négociation de la modulation a été engagée en même temps que la négociation du contrat avec EDF. Dès le départ, syndicats et salariés ont eu entre les mains un dossier clair et tout à fait complet sur les tarifs EDF, leurs contraintes, les économies induites par les différents contrats, et sur la situation économique et sociale de l'usine. Le seuil de rentabilité de l'usine est fixé en dessous de sa capacité de production. Il correspond à une production pouvant être réalisée en 9 mois. Il est donc tout à fait possible de choisir la période de production en fonction du coût de l'énergie.

L'enjeu économique de la modulation a été très vite compris par tous. « La survie de l'usine » est devenue le leitmotiv de l'ensemble des partenaires, pour la direction comme pour les syndicats. Les économies d'énergie réalisées grâce à la modulation du temps de travail doivent permettre de réduire, voire de combler le déficit de l'usine.

Le consensus s'est fait sans difficulté sur les principes de base de la modulation, tels qu'ils ont été énoncés par la direction :

— *« Il ne faut pas consommer d'énergie pendant les trois mois où elle est la plus chère ;*
— *cela entraîne l'arrêt des fours pendant cette période ;*
— *il faut éviter la mise en chômage partiel ;*
— *pour cela il faut moduler le temps de travail ;*
— *toute l'usine, dans la mesure où le service le permet, doit participer à cet effort ».* (document remis au cours des négociations).

Les projets de modulation proposés par la direction semblent cohérents avec ces principes, y compris sur le dernier point. C'est un accord qui impose aux salariés un changement dans leurs habitudes, tout en sauvegardant une certaine souplesse (essentiellement en période basse) pour répondre aux souhaits du personnel. Il impose des changements à l'ensemble du personnel, y compris le personnel administratif a priori peu concerné pour mettre en évidence la notion de solidarité entre les salariés. Dans la même optique, la modulation implique de résoudre les problèmes liés à l'entretien ; la situation de ce service est paradoxale, car c'est pendant la période d'arrêt des installations — période basse de modulation — que les travaux d'entretien sont les plus importants. La modulation s'accompagnera donc d'efforts de formations visant à la disparition, à terme, du clivage entre fabrication et entretien, par le développement de la polyvalence.

Mais, si les objectifs sont précis au niveau de l'usine, les incertitudes au niveau du groupe pèsent lourd sur la négociation : souhaite-t-il fermer l'usine ? La saisonnaliser ? Pourquoi alors accepter les contraintes imposées par la modulation ?

Deux raisons pèsent cependant :

— la modulation évite le chômage partiel,

— la modulation est un moyen de gagner du temps : *« si seulement l'usine pouvait tenir encore deux ans... »*

Après plusieurs mois de négociation, les syndicats ne parvenaient pas à se décider, d'autant plus que les textes législatifs sur la modulation n'étaient pas encore votés.

En mai 1987 cependant, pour respecter le contrat signé avec EDF et les objectifs de production, la direction décide d'accélérer la négociation. Pour emporter la décision, elle améliore l'accord qui comportait dans un premier temps une seule contrepartie, le maintien de l'emploi : malgré la mise en place de l'accord au 1er juin, elle fait l'avance des heures non effectuées du 1er mars au 31 mai, et accorde un congé supplémentaire de 3 jours au personnel amené à travailler 42 heures.

L'accord est alors négocié, modifié, signé en une semaine par trois syndicats : CFDT, FO, CGC. La CGT, majoritaire, ne signe pas l'accord, mais ne fait pas non plus usage de son droit d'opposition : *« le syndicat CGT de l'usine reste neutre en ce qui concerne la modulation du temps de travail d'autant plus qu'aucune garantie n'est donnée concernant l'effectif limite de 94 personnes annoncé par la direction » (déclaration jointe à l'accord).*

Dans ce cas, la modulation du temps de travail est acceptée si elle correspond à l'effort de tous pour atteindre un objectif précis : le maintien de l'usine en activité. Mais le consensus autour de cet effort n'est possible que tant que l'objectif semble pouvoir être atteint.

▪ Sans entrer dans le détail, signalons deux autres types de négociations rencontrés dans les monographies :

— des négociations très rapides, « à chaud », pour résoudre un problème de sous-charge imminent.

Dans une entreprise, l'accord a été rédigé par un cabinet conseil, étudié au cours de deux réunions de CE, et signé, huit jours après la désignation d'un délégué syndical CGT (seule organisation présente), sans aucune consultation ou information du personnel. Tout ceci à la fin du mois de juillet, alors que la plus grande partie du personnel était en vacances, parce qu'une période de sous-charge était prévue pour septembre.

Dans une autre, la négociation s'est engagée aussi parce que le carnet de commande était particulièrement bas (2e trimestre 87) et qu'on s'attendait à une reprise d'activité forte quelques mois plus tard. La direction voulait donc « accumuler des réserves d'activité sans surcoût pour la période à venir ». Pour emporter la signature de la CFDT, seul syndicat présent, la direction a accordé des contreparties (notamment un crédit de 12 heures aux salariés concernés par la modulation), ce qui n'était pas obligatoire (modulation type I). Mais la hâte mise à conclure cet accord fait que de nombreux problèmes surgiront dans son application, en raison d'imprécisions de l'accord (notamment sur le personnel concerné), et d'insuffisances dans l'explicitation du dispositif auprès des agents de maîtrise et du personnel.

— Des négociations dans le cadre de règles du jeu déjà relativement bien instituées, pour les entreprises qui utilisaient déjà la modulation. Elles donnent lieu à des marchandages, plus ou moins âpres selon les cas, sur les contreparties de la modulation.

Les contreparties et la signature des accords

Les enjeux des négociations sur la modulation sont complexes, tant pour les directions que pour

les syndicats. Pour les responsables de l'entreprise, il s'agit d'obtenir l'adhésion des syndicats et des salariés aux objectifs de l'entreprise, et au rôle joué par le temps de travail dans leur réalisation. Ils savent a priori qu'ils devront affronter d'importantes réticences, voire un refus, de la part des salariés et parfois plus encore de celle des organisations syndicales. Différentes stratégies peuvent être mises en œuvre, comme l'ont montré les exemples précédents.

Dans tous les cas l'information transmise aux syndicats (et parfois au personnel) sert avant tout à légitimer le recours à la modulation. Elle porte uniquement sur la situation économique de l'entreprise (surtout sur les variations d'activité) et jamais sur les différents modes de régulation de l'activité. De manière plus ou moins détaillée, tout est présenté comme si la modulation découlait nécessairement des contraintes économiques.

Pour les organisations syndicales, les positions adoptées dépendent de l'appréciation portée sur la situation à l'intérieur de l'entreprise, bien plus que des points de vue adoptés par les instances syndicales nationales. Elles relèvent de plusieurs facteurs étroitement imbriqués :

— la conception que le syndicat peut avoir de son rôle au sein de l'entreprise, privilégiant l'aspect revendicatif et oppositionnel ou au contraire cherchant à être reconnu comme « partenaire social » ;

— le positionnement par rapport aux autres organisations syndicales éventuellement présentes dans l'entreprise ;

— l'appréciation sur les possibilités de « marchandage » ouvertes dans la négociation et sur les avantages qui peuvent être obtenus en contrepartie de la modulation.

La négociation des contreparties, comme la signature — ou non-signature — des accords s'apprécient en fonction de tous ces éléments.

Les organisations syndicales qui privilégient les aspects revendicatifs sont souvent tentées de refuser d'emblée les propositions patronales dont elles contestent le principe, l'utilité ou l'efficacité. Cependant, en aucun cas, ces positions n'ont empêché la signature de l'accord, soit parce qu'il s'agissait d'organisations minoritaires, soit parce qu'elles n'ont pas fait usage de leur droit d'opposition et ont renvoyé le soin de signer l'accord aux autres syndicats, préférant ne pas être liées pour porter un jugement sur la mise en œuvre de la modulation.

C'est seulement au carrefour des stratégies des directions et des syndicats que l'on peut apprécier les contreparties figurant dans les accords. Ils en mentionnent tous, puisqu'un des critères de sélection des accords était la conformité aux exigences posées par la loi du 19 juin 1987, qui obligeait à prévoir des contreparties pour une modulation de type II. Ce n'est pas tant la nature des contreparties qui permet d'en connaître la réalité, que les conditions de la négociation de la modulation.

Les enjeux autour de la définition des contreparties sont d'autant plus importants que les règles du jeu sont acceptées par les partenaires. C'est le cas lorsque la négociation s'inscrit dans un processus long et préparé, avec la préoccupation d'aboutir à un compromis acceptable par tous, ou lorsque la modulation est une pratique déjà bien instaurée dans l'entreprise et qu'il s'agit de renégocier un accord dans ce cadre. Les syndicats cherchent alors soit à compenser les contraintes temporelles imposées par la modulation par des congés ou des repos supplémentaires, soit à des contrebalances par des avantages dans d'autres domaines comme la formation.

Les conditions de la négociation permettent alors un réel « marchandage » sur les contreparties, plus ou moins âpre selon les cas. Dans l'entreprise d'articles de puériculture, la CFDT majoritaire a même fait usage de son droit d'opposition, estimant que les contreparties prévues par l'accord initial étaient insuffisantes. Elle voulait obtenir la réduction du délai de carence en cas d'absence par maladie, et la limitation du nombre d'heures à « récupérer » au-delà de la durée habituelle. Une nouvelle négociation s'est alors engagée, au cours de laquelle la direction a accepté la première revendication, ce qui a permis d'obtenir la signature de la CFDT.

*
* *

Au-delà des nouvelles formes d'organisation du temps de travail, la « flexibilité » recherchée à travers la modulation résulte aussi de l'implication des salariés et des syndicats dans la recherche de l'efficacité économique. Cette optique est tout à fait évidente dans trois entreprises, où les directions ont accompagné la signature des accords de modulation — voire ont proposé comme contrepartie à la modulation — de la proposition d'accords d'intéressement.

Mais cette adhésion et les règles du jeu qu'elle permet d'instaurer restent fragiles et sont parfois remises en cause en raison de difficultés rencontrées dans la mise en œuvre concrète de la modulation, ou de l'évolution de la situation économique de l'entreprise.

A peine quelques mois après la signature des accords, plusieurs signes de cette fragilité peuvent déjà être repérés dans les entreprises étudiées :

Les difficultés de mise en œuvre du dispositif

Elles découlent parfois des limites posées par le cadre légal de la modulation. Ainsi dans quatre entreprises, la modulation en période haute, conduit à travailler le samedi, ce qui représente une contrainte importante pour les salariés. Or, la limitation de la durée maximale à 44 heures en l'absence d'accord de branche ne permet pas que les salariés travaillent un samedi entier. Ils doivent donc travailler plus souvent une partie du

samedi, solution la plus contraignante pour eux (notamment quand ils ont de longs temps de trajet).

La modulation suppose aussi de pouvoir programmer assez précisément les niveaux d'effectifs et d'activité des périodes hautes et basses. Cela s'avère parfois extrêmement difficile. Ainsi, la direction de l'entreprise de confection pour enfants avait conclu hâtivement en quelques jours pendant l'été avec le syndicat CGT (seul présent) un accord de modulation, en prévision d'une faible charge en septembre. Et finalement, l'accord n'a pas été appliqué parce que le service concerné par la modulation a subi une baisse d'effectifs due à des congés de maladie et à des départs volontaires. L'horaire est donc resté à 39 heures.

Des difficultés surgissent aussi quand les périodes de sous-activité sont moins basses que prévu, parce que c'est souvent à ce moment là que les salariés peuvent prendre des repos ou des congés, voire bénéficier de formations, en compensation ou en contrepartie des heures effectuées en période haute. Dans une entreprise, la direction a fini par demander une modification de l'accord antérieur et a proposé le paiement total de certains repos ainsi que l'interdiction de convertir en temps de repos certaines majorations de salaires.

Dans l'entreprise d'horlogerie, les syndicats avaient obtenu que la clôture de la période de référence de l'accord permette au personnel de prendre en fin d'année les congés acquis dans le cadre de la modulation. L'activité étant plus soutenue que prévu, la direction a cherché à reporter à janvier la date à partir de laquelle les congés pourraient être pris ; au prix d'un crédit supplémentaire de 3 heures accordé aux salariés, elle a finalement obtenu la signature d'un avenant sur ce point. Mais la nouvelle date elle-même n'a pu être respectée et la direction a alors imposé de prendre les congés encore plus tard (à partir de février). D'où à la fois des problèmes légaux (dépassement des 39 heures en moyenne sur un an, sans paiement d'heures supplémentaires) et un climat extrêmement tendu, d'autant que la modulation avait déjà signifié la suppression des heures supplémentaires pratiquées les années précédentes avant les fêtes et qui fournissaient un petit complément de rémunération.

Par ailleurs la mise en œuvre de la modulation suppose de nouveaux modes de gestion du temps de travail, tant pour l'encadrement que pour les salariés eux-mêmes. Cela nécessite un apprentissage, qui demande de l'information et du temps, conditions qui sont loin d'être réunies lorsque l'accord est conclu hâtivement, et parfois sommairement. Ainsi dans l'entreprise d'horlogerie qui avait négocié très vite pour résoudre un problème de sous-charge imminent, la maîtrise a été peu informée du contenu précis de l'accord ; elle en a surtout retenu que la modulation permettait de faire travailler plus en cas de besoin et que cela serait compensé par des repos en période creuse. Si bien que dans certains ateliers les durées maximales ont été largement dépassées, que des salariés à temps partiel – non mentionnés par l'accord – ont pratiqué la modulation... mais se sont vu refuser par la direction le crédit d'heures attribué aux salariés à temps complet en contrepartie de la modulation. Le bilan de la modulation tiré par l'ensemble des partenaires est dans ce cas très mitigé, d'autant plus que s'ajoutent les problèmes de prise de « congés » mentionnés précédemment : tous reconnaissent l'intérêt du dispositif, mais le personnel se trouve divisé entre ceux qui bénéficient d'un crédit d'heures et les autres, les délégués syndicaux ont le sentiment d'avoir été « abusés », et la direction regrette de s'être engagée dans un processus de concessions qu'elle maîtrisait mal et qui a débouché sur une dégradation du climat social.

Pour les salariés aussi, la modulation peut nécessiter un apprentissage d'une autre gestion du temps. Quand la modulation se traduit par des demi-journées en plus ou en moins, cela est relativement simple. Mais lorsque les horaires de période haute sont compensés par une souplesse dans les heures à prendre en période basse, les salariés doivent alors apprendre à comptabiliser leur temps de travail et leur temps de « récupération », et à raisonner en heures travaillées et plus en jours. Les monographies ne permettent pas d'analyser précisément les moyens mis en œuvre pour comptabiliser le temps de travail avec la modulation. Mais quand cela est évoqué, il semble que ça ne soit pas si facile.

La situation économique et le maintien de l'emploi

Dans les entreprises étudiées, l'adhésion au principe de modulation apparaît presque toujours comme une – dernière ? – chance à tenter pour éviter les baisses d'effectifs, voire la fermeture de l'entreprise. Tant que ces objectifs semblent réalisables, le consensus est possible. Si de nouvelles menaces pèsent, si le doute s'introduit, tout peut être remis en cause.

Dans deux entreprises, la conjonction d'une situation économique plus favorable et de la mise en œuvre de la modulation fait que des licenciements ont été évités (15 licenciements évités dans l'entreprise d'articles de puériculture), des emplois – précaires – créés (34 CDD, 15 SRA, 5 SIVP dans l'entreprise de tubes sans soudure).

Mais dans trois autres, d'importantes réductions d'emploi n'ont pu être évitées, des restructurations se préparent, et la possibilité du travail intermittent est à l'étude. La modulation aura-t-elle seulement été une passerelle vers l'intermittence ? Une telle perspective ébranle l'accord qui avait pu s'établir autour de la modulation. Dans l'usine d'électrométallurgie, dans laquelle la modulation avait été longuement préparée et négociée, les syndicats commencent à remettre en cause leur adhésion : la CGT, majoritaire, qui était restée neutre en 87, se demande si elle ne s'opposera pas au renouvellement de l'accord.

Le cadre juridique de la modulation

Les dispositifs de modulation permettent de limiter les coûts et les contraintes des entreprises pour faire varier l'horaire collectif de travail autour de la durée légale (39 h), en fonction des fluctuations d'activité saisonnières ou conjoncturelles.

Historique :

Cette possibilité existe depuis l'ordonnance du 16 janvier 1982, qui prévoyait que la modulation pouvait être mise en place par accord de branche ou d'entreprise. En pratique, ce texte permettait seulement, en période de modulation, de ne pas imputer les heures effectuées au-delà de la durée légale sur le contingent d'heures supplémentaires « libres », c'est-à-dire qui n'ont pas besoin d'être autorisées par l'Inspection du travail. Mais ces heures continuaient à avoir le régime particulier des heures supplémentaires (majoration et repos compensateur).

La loi du 28 février 1986 dite « Loi Delebarre » a assoupli cette possibilité en prévoyant, toujours en période de modulation, que les heures effectuées en deçà de 44 heures hebdomadaires n'auraient pas le statut d'heures supplémentaires et ne donneraient donc lieu ni à majoration ni à repos compensateur. Mais des contreparties à cette souplesse étaient demandées : nécessité d'un accord de branche, et réduction de la durée hebdomadaire moyenne de travail.

La loi du 19 juin 1987, dite « Loi Seguin » supprime ces restrictions : la modulation pourra être négociée aussi au niveau de l'entreprise, et les contreparties, aussi bien dans leur nature que dans leur importance, sont laissées à l'appréciation des partenaires sociaux. Elle élargit davantage les possibilités de variation de la durée hebdomadaire de travail, puisque cette durée pourra aller jusqu'à 48 heures, durée hebdomadaire maximum légale, en cas d'accord de branche étendu. Elle reste de 44 heures en cas d'accord d'entreprise ou d'établissement. C'est seulement lorsque la durée moyenne sur l'année dépasse 39 heures que les heures excédant 39 heures auront un régime d'heures supplémentaires et ouvriront droit à une contrepartie définie par l'accord.

La modulation depuis la loi du 19 juin 1987.

La loi du 19 juin 1987, en même temps qu'elle a créé de nouvelles possibilités de modulation, a réintroduit le dispositif de modulation issu de l'ordonnance de janvier 1982 et supprimé par la loi du 28 février 1986.

Deux possibilités s'offrent désormais aux entreprises qui désirent moduler leur durée du travail :

- La modulation dite de « type I » qui permet à l'entreprise de ne pas imputer les heures effectuées au-delà de la durée légale à l'intérieur des limites fixées par l'accord sur le contingent libre d'heures supplémentaires mais ne la dispense ni du paiement des majorations ni du respect des dispositions relatives au repos compensateur.
- La modulation dite de « type II » qui permet en outre de ne verser ni les majorations ni le repos compensateur pour les heures effectuées dans les limites prévues par l'accord de modulation. La limite en deçà de laquelle il est possible de moduler de cette façon les horaires de travail, est fixée à 44 heures lorsqu'elle aura été prévue par accord d'entreprise ou d'établissement. Elle peut être portée par accord de branche étendu jusqu'à 48 heures.

1. Conditions imposées aux accords de modulation

- ***Conditions de fond***

En cas de modulation (type I ou II) l'accord doit prévoir que sur l'année, la durée hebdomadaire du travail de l'entreprise, de l'établissement, ou de la partie d'établissement concernée ne devra pas excéder en moyenne 39 heures par semaine travaillée.

Les accords de modulation de type II doivent en outre prévoir une contrepartie au bénéfice des salariés qui pourra par exemple prendre la forme d'une réduction de la durée du travail, d'une compensation financière ou de l'octroi d'un temps de formation.

- ***Conditions de forme***

Tout accord de modulation (type I ou II) doit comporter 5 mentions obligatoires :

— *les données économiques et sociales qui justifient le recours à la modulation.*

— *Le droit à la rémunération et au repos compensateur des salariés n'ayant pas travaillé pendant la totalité de l'année de référence.*

— *Les conditions du recours au chômage partiel pour les heures qui ne sont pas prises en compte dans le cadre de la convention ou de l'accord.*

— *Le délai minimal dans lequel les salariés doivent être prévenus des changements d'horaires et le programme indicatif concernant la mise en œuvre de la modulation.*

— *Les dispositions applicables aux cadres et agents de maîtrise.*

2. Application de la modulation

L'application du dispositif de modulation peut être résumée dans les quatre cas suivants :

a. *Moyenne annuelle (39 h) et limite supérieure respectées :*

Les heures effectuées au-delà de 39 h dans les limites définies par l'accord de modulation sont intégralement compensées au cours de l'année par des heures non effectuées en-deçà de cette même durée :

▸ Dans le cadre de la modulation I :
Ces heures donnent lieu en cours d'année à majoration et éventuellement à un repos compensateur mais ne s'imputent pas sur le contingent annuel libre d'heures supplémentaires.

▸ Dans le cadre de la modulation II :
Ces heures ne donnent lieu ni à majoration, ni à repos compensateur et ne s'imputent pas sur le contingent annuel d'heures supplémentaires.

b. *Moyenne annuelle respectée mais limite supérieure dépassée :*
Les heures effectuées au-delà de 39 h dépassent la limite supérieure fixée par l'accord de modulation mais sont compensées par des heures non effectuées en deçà de cette durée.

▸ Dans le cadre de la modulation I :
Les heures effectuées au-delà de la limite supérieure de modulation donnent lieu en cours d'année à majoration et au repos compensateur de 20 % et s'imputent en outre sur le contingent annuel d'heures supplémentaires.

▸ Dans le cadre de la modulation II :
Ces heures donnent lieu en cours d'année à majoration et au repos compensateur de 20 % et s'imputent sur le contingent annuel d'heures supplémentaires.

c. *Moyenne annuelle dépassée mais limite supérieure respectée :*
Les heures effectuées au-delà de la durée légale mais en-deçà de la limite supérieure fixée par l'accord de modulation sont insuffisamment compensées par des heures non effectuées en-deçà de 39 heures.

▸ Dans le cadre de la modulation I :
Toutes les heures effectuées en cours d'année au-delà de 39 h sont réimputées sur le contingent annuel d'heures supplémentaires ; celles qui excèderaient ce contingent, ouvrent droit au repos compensateur de 50 %.

▸ S'agissant de la modulation II :
Les heures dont il est constaté en fin d'année qu'elles dépassent la durée moyenne de 39 h ouvrent droit :
— à une majoration de salaire de 25 % à moins qu'elles n'aient donné lieu en cours d'année à une majoration ou un repos compensateur de durée équivalente,
— au repos compensateur de 20 % pour toutes celles effectuées en cours d'année au-delà de 42 heures par semaine, à moins que celui-ci n'ait déjà été accordé pendant la période de modulation,
— à un autre repos compensateur ou à toute autre contrepartie fixée par la convention ou l'accord sauf si en cours d'année elles ont déjà donné lieu à des majorations de salaire ou à une contrepartie en repos équivalente.

d. *Moyenne annuelle et limite supérieure dépassées :*
Les heures effectuées au-delà de la limite supérieure fixée par l'accord de modulation ne sont pas compensées par des heures effectuées en deçà de 39 heures.

▸ Dans le cadre de la modulation I :
En cours d'année, ces heures sont majorées, ouvrent droit au repos compensateur de 20 % et s'imputent sur le contingent annuel d'heures supplémentaires.
En fin d'année, toutes les heures effectuées au-delà de la moyenne de 39 heures sont réimputées sur le contingent annuel d'heures supplémentaires ; celles qui excèderaient ce contingent ouvrent droit au repos compensateur de 50 %.

▸ Dans le cadre de la modulation II :
En cours d'année les heures effectuées au-delà de la limite supérieure de la modulation donnent droit à majoration et au repos compensateur de 20 %. Elles s'imputent sur le contingent annuel d'heures supplémentaires.
En fin d'année, les heures dépassant 39 h en moyenne sur l'année ouvrent droit en outre :
— à une majoration de salaire de 25 % à moins qu'elles n'aient donné lieu en cours d'année à une majoration ou un repos compensateur de durée équivalente.
— au repos compensateur de 20 % pour toutes celles effectuées en cours d'année au-delà de 42 h à moins que celui-ci n'ait déjà été accordé pendant la période de modulation.
— à un autre repos compensateur ou à toute autre contrepartie fixée par la convention ou l'accord sauf si en cours d'année elles ont déjà donné lieu à des majorations de salaire ou à une contrepartie en repos équivalente.