



# L'EMPLOI EN TEMPS DE CRISE SANITAIRE CONNAÎTRE LES DISPOSITIFS POUR MIEUX EN NÉGOCIER LA MISE EN ŒUVRE

***Depuis la crise financière internationale de 2009, la boîte à outils de la négociation sociale s'est considérablement diversifiée. Panorama des leviers mobilisables, des risques et des aides auxquelles vous avez accès.***

La crise sanitaire a généré un choc économique violent concrétisé par la mise à l'arrêt ou le ralentissement de nombreux secteurs d'activités. Le premier confinement a vu l'entrée en vigueur de mesures d'urgence saisies par les entreprises afin de préserver l'emploi CDI : le chômage partiel dans sa version revisitée qui pouvait être décidé unilatéralement sans avis préalable des instances représentatives du personnel, ou encore les mesures visant à protéger la santé des salariés, à leur faire prendre des congés, et à adapter l'organisation de l'entreprise, dans un cadre qui réduisait le temps du dialogue social à sa plus simple expression.

## UNE PALETTE DIVERSIFIÉE D'OUTILS DE NÉGOCIATION À DISPOSITION DES ENTREPRISES

A partir de juillet 2020, les entreprises ont commencé à adopter des mesures plus structurelles et touchant les emplois pérennes : le nombre de PSE a commencé à s'envoler et le mouvement risque de s'amplifier dès 2021 avec les contraintes financières générées par les échéances de remboursement des dettes sociales et des PGE. Mais, outre les PSE, les entreprises mobilisent un panel de solutions diversifié, bien plus large que celui qui existait en 2009.

La première d'entre elle est l'**activité partielle de droit commun**, revisitée en mars 2020, qui a eu un immense succès ; l'**activité partielle de longue durée (APLD)** en a pris la suite depuis la reprise d'activité et devrait pleinement s'y substituer. Promue notamment par les partenaires sociaux de la branche Métallurgie, elle présente deux caractéristiques majeures :

- elle est obligatoirement mise en œuvre par la négociation (de branche ou d'entreprise)
- elle permet une réduction indemnisée du temps de travail en échange d'engagements sur l'emploi et la formation professionnelle.

Si l'outil n'est pas exempt de défauts, il est mieux équilibré du point de vue de la négociation que d'autres outils récents, comme l'**accord de performance collective (APC)**, créé par les ordonnances Travail (2017). Très innovant et moins connu, cet accord d'entreprise permet de modifier tous les paramètres essentiels du contrat de travail : rémunération, temps, organisation et lieu de travail et même poste occupé ! Le salarié qui en refuserait l'application est exposé à un licenciement « sui generis », la cause réelle et sérieuse étant constituée par le refus d'application d'un accord collectif. Le dispositif est sécurisé, et n'a à ce stade subi aucune remise en cause par la jurisprudence. Avant la crise sanitaire, les entreprises l'utilisaient pour répondre à des besoins très diversifiés : près de la moitié des usages se faisaient indépendamment d'un contexte économique dégradé, par exemple pour modifier ou harmoniser le statut collectif.

Cependant l'APC peut aussi être utilisé pour provoquer des départs « volontaires » pour les salariés qui refusent l'accord, en évitant de faire un PSE, comme chez DeRichebourg Aeronautics, où 160 salariés sur 1 500 ont préféré le licenciement (avec une prime supra-légale prévue par l'APC) plutôt qu'une suppression de la prime de panier et de repas, d'un montant significatif. Il connaît un succès certain (plus de 500 accords signés entre début 2018 et novembre 2020) et la crise sanitaire accélère le rythme des signatures, en inversant le rapport sur la durée de ces accords : de 75% à durée indéterminée, la proportion est passée à 34%.

La **rupture conventionnelle collective (RCC)**, également créée par les ordonnances Travail de 2017, permet la mise en place un plan de suppression d'emplois par la voie du volontariat et de la négociation. Les départs n'ont pas la forme d'un licenciement économique, et les contraintes sont moins nombreuses que pour un PSE.

Enfin, depuis début 2021, les entreprises peuvent mettre en place un nouveau dispositif, **Transco (Transitions Collectives)** afin de reconverter des salariés occupant des emplois fragilisés identifiés dans un accord de GEPP vers des métiers porteurs, via une formation longue. Tout ou partie de la rémunération et des frais pédagogiques sont pris en charge par les fonds publics (de 100% pour les entreprises de moins de 300 salariés, à 40% à partir de 1 000 salariés). 500 M€ du plan France Relance sont fléchés vers ce dispositif pour 2021. Transco vise des salariés non concernés par une décision de rupture : ils conservent leur contrat de travail et disposent d'un droit de retour. L'issue du dispositif est normalement pour eux une évolution professionnelle, a priori externe, mais qui n'est pas organisée par Transco et fondée sur le volontariat. A titre d'exemple, Monoprix a proposé à ses organisations syndicales une négociation pour ouvrir Transco à une partie de ses hôte(sse)s de caisse pour une reconversion vers des métiers de la santé ou de la puériculture, en partenariat avec de futurs employeurs identifiés.

## DES NÉGOCIATIONS MULTI-TÊTES, À TIROIRS, LOGIQUEMENT COMPLEXES ET LONGUES

Les entreprises disposent d'une large palette d'outils. Tous, hormis le PSE, qui peut être mis en place unilatéralement, supposent une négociation d'entreprise. Tous, hormis l'APC, sont encadrés par la Direccte (validation ou homologation) et dans le cas de Transco par l'ATpro (ouverture des droits des entreprises et des salariés). L'APC n'est pas encadré administrativement, d'où la tentation pour certains acteurs d'interprétations parfois radicales du cadre juridique applicable. Enfin, certains de ces outils ouvrent droit à l'assistance des organisations syndicales dans la négociation par un expert-comptable désigné par le CSE (PSE, APC). Pourtant tous concernent des négociations à fort enjeu, avec un impact potentiel sur l'emploi (PSE, RCC, APC, Transco) ou les rémunérations (APC, APLD).

Dans le cadre actuel, les entreprises peuvent être tentées de mobiliser plusieurs outils simultanément, ou successivement. Ils ne répondent en effet pas à des besoins interchangeables : l'APC et l'APLD concernent potentiellement tous les salariés, alors que le PSE, la RCC et Transco répondent à un besoin de suppressions de postes à plus ou moins long terme. L'articulation de ces dispositifs dans les entreprises est facilitée par leur compatibilité assez grande :

- **APLD, RCC et APC** : les départs éventuellement générés par les deux derniers outils n'ont pas la forme d'un licenciement économique : or, les engagements sur l'emploi pris par l'employeur dans le cadre d'un APLD

sont par défaut l'absence de licenciements économiques sur la population visée dans le périmètre de l'accord.

- **APLD et PSE** : simultanément si les deux outils ne concernent pas le même périmètre de salariés ; ou successivement, et sans limite de périmètre, si les perspectives économiques et financières de l'entreprise se sont dégradées depuis la présentation du diagnostic initial fourni avec la demande du bénéficiaire de l'APLD.
- **Transco** ne peut pas concerner des salariés faisant l'objet d'une décision de rupture (PSE, RCC, congé de mobilité), mais rien n'empêche l'entreprise de la mettre en œuvre après le retour des salariés, y compris sous forme d'APC.

L'énoncé des outils et des possibilités de panachage suffit à illustrer la complexité potentielle de leur négociation, qui peut être à tiroir. Une mise en place étalée sur plusieurs mois n'est pas rare d'après notre expérience.

## S'ORGANISER ET ANTICIPER POUR METTRE EN PLACE LES SOLUTIONS LES PLUS PROTECTRICES POUR LES SALARIÉS

La négociation réussie de telles solutions suppose beaucoup de transparence sur l'information économique, une loyauté minimum dans la négociation, et de réelles connaissances techniques et juridiques. Le dernier point est le moins critique, car tant les entreprises que les représentants du personnel peuvent se faire assister par des conseils.

Face à des entreprises françaises parfois peu disposées à anticiper et à prévenir les décisions irréversibles type PSE, deux consultations récurrentes « Rebsamen » s'avèrent utiles pour faire le point, d'autant qu'elles ouvrent le droit à l'assistance d'un expert :

- la **consultation sur les orientations stratégiques (et leurs impact sur l'emploi et les compétences)** permet d'identifier les enjeux liés aux transitions numérique, environnementale et aux besoins créés par l'adaptation du modèle économique, et, par exemple, de poser la question d'éventuels emplois fragilisés (en vue de mettre en place Transco)
- la **consultation sur la situation économique et financière** peut également permettre de faire le point et de poser les enjeux.

Si vous pensez que l'emploi ou certaines compétences risquent de ne pas sortir indemnes de la crise sanitaire et des autres transitions économiques en cours, il est préférable de prendre les devants, et de discuter, avec votre expert et votre avocat, des moyens d'y voir plus clair et des stratégies à développer pour éviter les décisions les plus pénalisantes pour les salariés. Vos conseils pourront également vous assister lors des négociations lorsqu'elles s'ouvriront. ■

Christian PELLET  
[www.sextant-expertise.fr](http://www.sextant-expertise.fr)

Président de Sextant, expert des CSE et organisations syndicales

