



RESTRUCTURATION D'ENTREPRISE :

QUELS OUTILS POUR QUELLE SITUATION ?

La crise sanitaire et économique va inmanquablement provoquer des restructurations dans les entreprises et des mouvements d'effectifs. Le panel légal d'outils et de dispositifs sensés répondre à ces objectifs n'a jamais été aussi vaste et varié, c'est pourquoi nous vous proposons un tour d'horizon des mécanismes existants. Élus du CSE et délégués syndicaux sont en effet amenés à jouer un rôle majeur puisqu'aujourd'hui, la plupart des dispositifs font la part belle à la négociation collective.

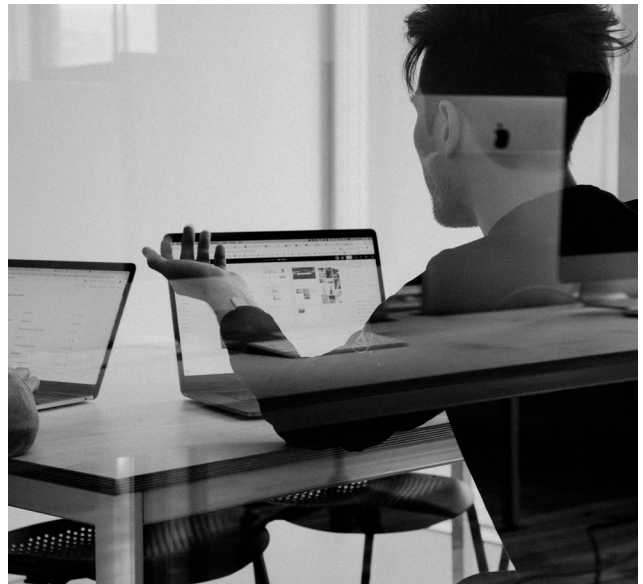
PRÉVENIR LES LICENCIEMENTS POUR UNE GESTION DES EMPLOIS À FROID

Certaines situations telles qu'une réorganisation liée ou non à la crise du Covid-19, une baisse importante d'activité, peuvent être gérée autrement que par des licenciements.

1.1. Les dispositifs d'activité partielle et d'activité partielle de longue durée pour faire face à une baisse d'activité

L'APLD est un dispositif temporaire¹ alternatif à l'activité partielle s'adressant aux entreprises confrontées à une réduction d'activité durable (entre 6 à 24 mois) qui n'est pas de nature à compromettre leur pérennité. Mis en place dans le contexte de crise sanitaire², il est plus avantageux et sécurisant que l'activité partielle « classique » et vise, par voie d'accord collectif, à maintenir l'emploi en contrepartie d'une diminution de la durée du travail et de la rémunération correspondante, pour une durée déterminée.

Il s'agit donc avant tout d'un outil de prévention des réductions d'effectifs qui doit être mis en œuvre lorsque l'entreprise a encore des perspectives d'activités à moyen terme. L'idée de ce dispositif n'est pas d'indemniser à perte des entreprises qui vont faire faillite, mais de soutenir celles qui connaissent des difficultés conjoncturelles et ont besoin d'accompagnement. En imposant une activité minimum de 40 %, le dispositif d'APLD cible les entreprises capables de continuer à « tourner » et dont



l'activité n'est pas totalement arrêtée. Un tel dispositif ne peut être mis en place qu'avec un diagnostic sur la situation économique et les perspectives d'activité de l'établissement, de l'entreprise ou du groupe auquel il faudra être très attentif. Celui-ci devra être intégré dans le préambule de l'accord et lui sert de fondement puisque sans diagnostic ou s'il est insuffisant, l'administration refusera sa validation. Une question doit notamment être abordée : la diminution de l'activité et des charges permettront-elles d'absorber les difficultés rencontrées ?

Contrairement à l'activité partielle, l'APLD repose sur un accord collectif négocié et suppose donc un bon niveau de dialogue social dans l'entreprise³. Ces deux

¹ Pouvant être demandé jusqu'au 30 juin 2022

² Loi n° 2020-734 du 17 juin 2020 ; décret n° 2020-926 du 28 juillet 2020

³ Bien qu'un accord de branche étendu permette à l'employeur de passer par un document unilatéral

dispositifs été très largement sollicités, avec, rien que pour l'APLD 49 accords de branche en 2020, 18 en 2021 et 4.462 accords d'entreprises. Au plus fort de la crise sanitaire, près de 9 millions de salariés placés en activité partielle (AP et APLD confondues) et un taux de prise en charge parmi les plus généreux d'Europe, tant pour les salariés que pour les entreprises. Au Royaume Unis, par exemple, un dispositif d'activité partielle a été créé spécialement pour répondre à la crise du Covid-19.

L'accord de performance collective pour préserver ou développer l'emploi

L'accord de performance collective, ovni juridique, permet d'imposer des modifications du contrat de travail des salariés en matière de rémunération, de durée du travail ou de mobilité professionnelle et géographique grâce à un accord collectif.

C'est un outil largement sollicité depuis la crise sanitaire mais qui doit être manié avec précaution car il a pour objet des négociations « à la baisse » et va à l'encontre du principe de faveur selon lequel la norme la plus favorable au salarié s'applique à lui. Son impact est très fort puisque les baisses de rémunération ou de temps de travail ainsi négociées s'imposent aux salariés qui ne peuvent les refuser que sous peine de se voir licencié pour un motif spécifique qui repose automatiquement sur une cause réelle et sérieuse et qui est moins avantageux qu'un licenciement pour motif économique. En dehors d'un APC, une modification de contrat proposée pour des raisons économiques et refusée par le salarié est abandonnée par l'employeur ou donne lieu à un licenciement pour motif économique.

Ce qui fait le succès de l'APC, au-delà des modifications de contrat facilement imposable par son biais, c'est aussi qu'il peut se négocier en dehors de toute difficultés économiques dès lors qu'il répond aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou à la préservation de l'emploi. Il est ainsi largement utilisé pour des opérations telles que le redéploiement de personnel (mobilité géographique), un surcroît d'activité durable (augmentation du temps de travail) ou une volonté de rationaliser la gestion du personnel (harmonisation des rémunérations).

L'objectif de l'accord de performance collective ne prévoit pas en soit des suppressions d'emploi mais vise surtout à faire accepter des modifications de contrat de travail rendues nécessaires par le contexte économique. Il se présente ainsi comme un « instrument permettant aux entreprises d'anticiper et de s'adapter rapidement aux évolutions à la hausse ou à la baisse du marché »⁴

FAIRE FACE AUX DESTRUCTIONS D'EMPLOI : DES RUPTURES VOLONTAIRES AUX RUPTURES CONTRAINTES

Lorsque les suppressions d'emploi sont inévitables ou que les départs volontaires ne suffiront pas, le législateur a développé plusieurs outils permettant de réduire les effectifs, sans forcément passer par un licenciement collectif économique.

La rupture conventionnelle collective pour supprimer des postes sur la base du volontariat

La rupture conventionnelle collective est un accord collectif négocié avec les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise conduisant à la rupture du contrat de travail de salariés se portant volontaires. L'accord, qui fait l'objet d'une validation par l'autorité administrative, prévoit notamment le nombre maximal de départs envisagés ainsi que les conditions que doit remplir le salarié pour en bénéficier.

La RCC a pour objectif d'offrir un cadre sécurisé, à « froid », pour permettre aux entreprises une gestion apaisée des restructurations. Elle suppose un bon niveau de dialogue social dans l'entreprise puisque ce dispositif ne peut se faire que par accord collectif. Il faut donc que l'entreprise et les partenaires sociaux se mettent d'accord sur des conditions attractives de départ pour les salariés candidats ou volontaires.

On parle ici de mécanisme « à froid » car la RCC comprend l'engagement de l'entreprise à ne pas conduire de licenciements contraints pour atteindre ses objectifs de suppression de postes. En revanche, la RCC n'interdit pas aux entreprises de procéder à des embauches une fois les départs volontaires réalisés. Elle est même parfois intégrée dans un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour en constituer le volet mobilité externe.

La RCC est un dispositif de plus en plus apprécié. En 2020, plus de 200 entreprises ont lancé une négociation relative à une RCC et 142 accords collectifs ont été validés par la Dreets. Il s'agit d'une augmentation très significative car en 2019, on ne comptait que 80 accords validés et 60 en 2018.

Son attractivité vient du fait qu'elle n'est soumise à aucune condition d'effectif ou de nombre de rupture, ni à aucun motif économique. Sa raison d'être est simplement de supprimer des emplois sans rupture contrainte et toujours sur la base du

⁴ Rapport au Président de la République, relatif à l'ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017, relative au renforcement de la négociation collective



volontariat. Par ailleurs, une autre des raisons pour laquelle ce dispositif séduit les entreprises est le très faible contentieux sur sa validation par la Dreets : seul 1% des accords ont fait l'objet d'un litige, ce qui ne représente que 3 contentieux sur l'ensemble des décisions de validation depuis le début de la RCC et tous ont été favorables à l'administration. Il s'agit donc d'un dispositif particulièrement sécurisé.

Le plan de départ volontaire et le plan de départ volontaire autonome : favoriser le volontariat en cas de motif économique

Le PDVA est une forme particulière de PSE puisqu'il vise à organiser des départs basés sur le volontariat des salariés. Sa particularité est de ne pas nécessairement reposer sur un accord collectif puisqu'il peut prendre la forme d'un acte unilatéral de l'employeur.

Contrairement à la RCC, le PDV et le PDVA supposent une motivation économique, exposée devant le CSE au travers une procédure d'information-consultation et l'existence d'un réel motif économique. Et à la différence du PSE, le PDVA a des obligations allégées notamment concernant l'obligation de reclassement, qui n'existe tout simplement pas dans le PDVA.

En pratique, les grandes entreprises qui jusqu'à présent utilisaient les PDV, se sont plutôt tournées depuis 2018 vers la RCC, à condition que le niveau de dialogue social dans l'entreprise le permette. Le nombre de PDV a eu tendance à diminuer, et l'outil est désormais réservé aux entreprises qui ne sont pas sûres d'atteindre un accord.

Aujourd'hui, dès lors que le PDV exclut tout licenciement et se fonde uniquement sur le volontariat des salariés, il s'inscrit dès lors qu'un accord avec les organisations syndicales est possible dans le cadre de la rupture conventionnelle collective. Si à l'inverse, le PDV prévoit, pour atteindre le nombre requis de suppression de postes, d'éventuels licenciements, l'opération doit obligatoirement s'inscrire dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

Le plan de sauvegarde de l'emploi, ultime dispositif de départs contraints pour motif économique

Le PSE est le dispositif le plus ancien et, jusqu'à récemment, l'unique moyen de procéder à des réductions importantes d'effectif ou de gérer des mouvements contractuels massifs, consécutifs à des suppressions de postes ou à des modifications de contrat susceptibles d'être refusées.

Il est obligatoire dans les entreprises de 50 salariés ou plus, pour tout licenciement d'au moins 10 salariés dans une même période de 30 jours, reposant sur un motif économique. Le PSE doit faire l'objet d'un accord collectif ou d'un document unilatéral validé/homologué par la Dreets, et aboutit à des licenciements pour motif économique ou à des ruptures amiables pour motif économique en cas de départs volontaires.

Le PSE intervient lorsqu'il devient nécessaire pour l'entreprise de supprimer des emplois dans un délai contraint. Ici, l'entreprise estime que les suppressions d'emploi sont inévitables pour des raisons économiques. La lourdeur du PSE vient des obligations qui l'accompagnent : mesures d'accompagnement, de reclassement, prévention des risques et mise en place d'une analyse précise et complète des conséquences de la réorganisation sur la santé et la sécurité des salariés restant etc.

En 2020, on a constaté une hausse des PSE avec 606 décisions de validation ou d'homologation, ce qui représente + 25 % par rapport à l'année 2019.

Alors que l'on prédisait peu de succès aux PSE négociés, ils revêtent aujourd'hui majoritairement la forme d'accords collectifs : plus de 55 % des PSE sont conduits sous cette forme, proportion qui passe à 65 % si on exclut les PSE établis dans les entreprises en faillite.

La principale conséquence concerne le contentieux relatif au PSE, qui connaît une forte baisse depuis 2013. 75 % des contentieux contre l'administration qui valide ou homologue les PSE le sont contre des documents unilatéraux. On peut logiquement en déduire que négocier le PSE et passer par un accord collectif réduit drastiquement les risques de contentieux. Par ailleurs, les décisions sont largement favorables à l'administration, avec en 2020, 84 % des décisions en sa faveur.

Finalement, le contentieux relatif aux licenciements économiques est plus faible en France que dans le reste de l'Europe puisqu'on décompte 10,6 contestations pour 1.000 salariés en Europe contre 7,8 en France. La contestation des licenciements économique ne représenterait que 3 % des contestations de licenciement. Cela s'explique :

- Par la mise en place du barème Macron qui diminue le taux de contestation en réduisant les enjeux du contentieux.
- Par une appréciation franco française en termes de périmètre d'appréciation du motif économique quand l'entreprise appartient à un groupe.
- Par une baisse du formalisme concernant le reclassement.

PSE : Quelle efficacité pour les mesures d'accompagnement des salariés ?

Selon plusieurs études, un licenciement économique provoque à la fois une perte de revenus et une perte de chances de retrouver un emploi. Pour y pallier, en cas de licenciement économique, un contrat de sécurisation professionnelle (dans les entreprises de moins de 1.000 salariés) et un congé de reclassement (entreprises de plus de 1.000 salariés) peuvent être proposés. Ils comprennent souvent un entretien d'évaluation et d'orientation du projet professionnel et un suivi individualisé.

Mais alors quelle efficacité pour ces dispositifs ? Selon une enquête de la DARES, ils permettent un accès véritablement renforcé à la formation. Par exemple, les bénéficiaires du CSP sont 52 % à avoir bénéficié d'une formation, contre seulement 15 à 19 % pour les autres. Les bénéficiaires du CSP ont également plus de RDV avec un conseiller et celui-ci est un conseiller unique. Les enquêtes de satisfaction sont d'ailleurs significativement meilleures pour ces dispositifs. Enfin, on constate également de meilleurs taux de retour à l'emploi : selon la DARES, à horizon 24 mois, les bénéficiaires du CSP ont 62 % de chances d'être en emploi contre 55 % pour les autres licenciés pour motif économique. ■

Thomas Panouillé

