



syndex

L'EXPERTISE ENGAGÉE

# RESTRUCTURATIONS

PSE, APC, RCC, GEPPMM

**BIEN LES COMPRENDRE  
BIEN LES NÉGOCIER**



syndex  
L'EXPERTISE ENGAGÉE

[www.syndex.fr](http://www.syndex.fr)

Janvier 2022

# LES RESTRUCTURATIONS

## PSE, APC, RCG, GEPPMM

# BIEN LES COMPRENDRE, BIEN LES NÉGOCIER

*Ce document a été conçu pour vous guider dans votre compréhension des restructurations.*

*Que ce soit dans vos consultations ou dans vos négociations, Syndex vous accompagne en situation de crise.*

*Contactez-nous !*

# LES RESTRUCTURATIONS

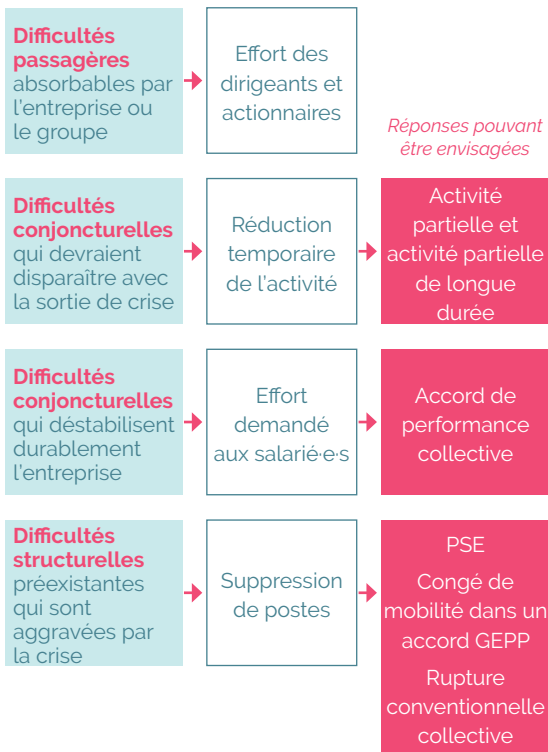
Quand une entreprise projette de supprimer des postes et/ou d'adapter son organisation, elle dispose d'une palette d'outils étendue.



## UNE LARGE PALETTE D'OUTILS POUR RESTRUCTURER

- ▶ **Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) :** suppressions de plus de 10 postes sur 30 jours, avec motif économique. Licenciements contraints ou à l'issue d'un plan de départs volontaires. Accord collectif possible sur le contenu du plan.
- ▶ **Rupture conventionnelle collective (RCC) :** suppression de postes sans justification économique ; sur la base du volontariat.  
*Accord collectif.*
- ▶ **Accord de performance collective (APC) :** dégradation des conditions d'emploi (temps de travail, rémunération, mobilité).  
*Accord collectif.*
- ▶ **Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPPMM) :** peut être détourné de sa vocation pour initier des ruptures de contrats de travail via l'utilisation du congé de mobilité. *Accord collectif.*

# DES CONTEXTES DIFFÉRENTS, DES RÉPONSES QUI DOIVENT ÊTRE DIFFÉRENTES



# POURQUOI ET COMMENT INTERVENIR ?

*Pour préserver l'emploi et vous assurer de la bonne prise en compte des salarié·e·s qui partent comme de ceux qui restent.*

## # CSE, COMMENT AGIR ?

- > En outillant les organisations syndicales en amont d'une négociation.
- > En étant bien accompagné en cas de PSE.
- > En engageant une consultation projet important si nécessaire.
- > En analysant les effets des PSE et accords lors des consultations obligatoires.

## # ORGANISATIONS SYNDICALES, COMMENT AGIR ?

- > En négociant avec les bons outils.
- > En établissant une stratégie de négociation.
- > En construisant des propositions protectrices pour les salarié·e·s et soutenables pour l'entreprise.

**>> L'INFORMATION, UN ENJEU CENTRAL !**

Avoir la bonne information vous permet d'établir le bon cadre de discussion avec l'employeur.

# PSE : AGIR AVEC L'INFORMATION-CONSULTATION

## L'ESSENTIEL DU DISPOSITIF

- > Obligatoire dès 10 licenciements économiques sur une période de 30 jours.
- > Licenciements contraints et/ou à l'issue d'un plan de départs volontaires autonome.
- > Justifié par un motif économique.
- > Critères d'ordre et mesures d'accompagnement.
- > Soumis à l'avis du CSE (expertise éco-SSCT possible)
- > Validation/homologation de la DREETS.

## SUR QUOI PORTE LA CONSULTATION ?

- ▶ Le motif économique.
- ▶ Le projet de réorganisation et ses conséquences sur les conditions de travail et la santé des salarié-e-s.
- ▶ Les mesures d'accompagnement.

## QUELS OBJECTIFS POUR LE CSE ?

- ▶ Vérifier la pertinence du motif économique.
- ▶ Limiter le nombre de licenciements, améliorer les mesures d'accompagnement et préserver les conditions de travail des salarié-e-s restant.
- ▶ Outiller les organisations syndicales en cas de négociation d'un accord sur le contenu du plan.

### >> NÉGOCIATION D'UN ACCORD PSE ?

Mandez votre expert pour accompagner les organisations syndicales.

# RUPTURE CONVENTIONNELLE COLLECTIVE : LA NÉGOCIATION

## L'ESSENTIEL DU DISPOSITIF

- > Accord collectif majoritaire.
- > Plan de départs volontaires sans PSE.
- > N'a pas à être justifié par un motif économique.
- > Ne peut pas donner lieu à des licenciements contraints.
- > Aucune garantie minimale imposée par la loi.
- > Validation par la DREETS.

## SUR QUOI PORTE LA NÉGOCIATION ?

- ▶ La durée de mise en œuvre de la RCC.
- ▶ Le nombre maximal de départs envisagés, les conditions à remplir pour bénéficier de la RCC et les critères de départage entre candidats au départ.
- ▶ Les indemnités de rupture et les mesures d'accompagnement.

## QUELS OBJECTIFS POUR LES ORGANISATIONS SYNDICALES ?

- ▶ Donner un cadre à la négociation.
- ▶ Évaluer la pertinence économique du projet.
- ▶ Améliorer le dispositif d'accompagnement proposé.
- ▶ Intégrer la question de l'organisation et des conditions de travail à l'issue de la procédure.

### >> POINT DE VIGILANCE

Un diagnostic est incontournable : l'appui d'un expert est à prévoir par accord.



# ACCORD DE PERFORMANCE COLLECTIVE : LE NÉGOCIÉ

## L'ESSENTIEL DU DISPOSITIF

- > Accord collectif majoritaire.
- > Modification du contrat de travail imposée « pour répondre aux nécessités » ou pour « préserver l'emploi ». Tout refus entraîne la rupture du contrat de travail.
- > Le CSE peut nommer un expert pour accompagner les organisations syndicales.

## SUR QUOI PEUT PORTER LA NÉGOCIATION ?

- ▶ La rémunération.
- ▶ L'aménagement et la durée du travail.
- ▶ Les mobilités géographiques et/ou professionnelles.

## QUELS OBJECTIFS POUR LES ORGANISATIONS SYNDICALES ?

- ▶ Évaluer la pertinence économique du projet.
- ▶ Limiter la durée de l'APC.
- ▶ Obtenir un effort proportionné de la part des dirigeants et actionnaires.
- ▶ Améliorer les mesures d'accompagnement pour les salarié-e-s qui seraient licencié-e-s.
- ▶ Éviter les effets négatifs de l'APC sur les conditions de travail.

### >> POINT DE VIGILANCE

Les termes de l'accord sont structurants.  
L'appui d'un avocat est utile.

# QUELLES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR POUR QUELS DISPOSITIFS ?

Démonstration de l'existence d'un motif économique

Information-consultation du CSE

Financement d'une expertise légale pour les IRP

Rupture du contrat de travail conditionnée à la signature d'un accord collectif

Engagement à ne pas réaliser de départs contraints

Plan de reclassement interne

Mesures d'accompagnement au reclassement proportionnées aux moyens de l'entreprise ou du groupe

Proposition d'un contrat de sécurisation professionnelle (< 1000 salariés) ou d'un congé de reclassement (> 1000 salariés)

Versement d'indemnités égales ou supérieures au minimum légal

Financement d'actions de revitalisation (> 1000 salariés)

\* Plan de départs volontaires dans le cadre d'un PSE (voir aussi p. 17).

\*\* Financement à 80% par l'employeur. \*\*\* L'administration veillera à

PSE	PDV autonome*	APC	RCC
✓	✓	✗	✗
✓	✓	✗	✗
✓	✓	✓**	✗
✗	✗	✓	✓
✗	✓	-	✓
✓	✗	-	✗
✓	✓	-	✗****
✓	✓	-	✗****
✓	✓	✓	✓
✓	✓	-	✓

*l'équilibre entre mesures d'accompagnement et indemnités.*

*\*\*\*\* Possibilité de prévoir un congé de mobilité.*

# VOS BESOINS, NOS SOLUTIONS

*Votre entreprise envisage de restructurer ? Vous souhaitez être accompagnés pour défendre au mieux l'intérêt des salarié·e·s ?*

## # NOS TRAVAUX S'ADAPTENT À VOS BESOINS

Nous :

- ▶ préparons notre intervention en partant de vos besoins et de votre contexte.
- ▶ formulons des préconisations pour vous aider à avancer des améliorations et des contre-propositions.
- ▶ pouvons intervenir avec nos avocats partenaires pour vous appuyer dans les négociations d'accords.

## # NOUS VOUS ACCOMPAGNONS

- ▶ Expertise PSE sur les volets économique, social et SSCT auprès du CSE.
- ▶ Appui aux organisations syndicales en vue de la négociation : accords PSE, APC, RCC ou GEPPMM.
- ▶ Expertise SSCT sur projet important.



# RESTRUCTURATIONS

## 4 enjeux majeurs pour les IRP

VÉRIFIER ET COMPRENDRE  
CE QUI JUSTIFIE LE PROJET

PRÉSERVER LES INTÉRÊTS  
DES SALARIÉ·E·S

PROTÉGER LES CONDITIONS DE TRAVAIL  
DES SALARIÉ·E·S QUI RESTENT

SE DONNER LES MOYENS  
DE NÉGOCIER

# COMPRENDRE CE QUI JUSTIFIE LE PROJET



## ▶ Objectiver les difficultés et les marges de manœuvre

Crise sanitaire, difficultés économiques, marché, diagnostic, organisation-cible

### AVEC SYNDEX :

- > Évaluez la situation de l'entreprise et l'ampleur des difficultés qu'elle rencontre (ou pas).
- > Identifiez ses marges de manœuvre et, le cas échéant, celle de son groupe d'appartenance.
- > Interrogez les hypothèses économiques contenues dans le projet et leur probabilité de réussite.
- > Étayer vos arguments pour influencer sur le projet.

**>> LE PLUS**  
CONSTRUCTION DE SCÉNARIOS  
ÉCONOMIQUES ALTERNATIFS

## FOCUS SUR LA CLAUSE DE RETOUR À MEILLEURE FORTUNE

### ▶ Limiter la durée d'un APC à l'aide d'indicateurs économiques

Pour les organisations syndicales, l'un des principaux enjeux posés par l'accord de performance collective est d'en limiter les effets dans le temps.

L'introduction d'une clause de retour à meilleure fortune a pour objectif de faire cesser les termes de l'accord dès lors que la situation de l'entreprise est revenue à la normale.

Une telle clause, pour être efficace, doit préciser les indicateurs à suivre (chiffre d'affaires, résultat, etc.) et les modalités de leur suivi.

# PRÉSERVER LES INTÉRÊTS DES SALARIÉ·E·S



## ▶ Obtenir un accord équilibré

Clause de retour à meilleure fortune,  
effort proportionné, mesures  
d'accompagnement

### AVEC SYNDEX :

- > Évaluez les marges de manœuvre de l'entreprise.
- > En cas de départs, cherchez à en limiter le nombre, vérifiez l'adéquation des mesures d'accompagnement aux moyens de l'entreprise (ou de son groupe) et identifiez les manques.
- > En cas d'APC, déterminez les contreparties à demander pour un effort proportionné.
- > Construisez un argumentaire pour défendre des pistes d'amélioration dans la négociation.

>> **LE PLUS**  
CO-INTERVENTION POSSIBLE  
DE NOS AVOCATS PARTENAIRES



## DÉPARTS VOLONTAIRES DANS UN CADRE COLLECTIF, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le départ volontaire de salarié-e-s dans un cadre collectif donne lieu à une rupture d'un commun accord du contrat de travail. Il ne s'agit donc pas d'un licenciement.

Il peut être organisé dans le cadre :

- > d'un PSE, lequel peut prévoir un plan de départs volontaires prolongé ou non par des départs contraints. Si l'employeur s'engage à ne recourir qu'au volontariat, on parle de plan de départs volontaires autonome ;
- > d'un accord de rupture conventionnelle collective, lequel ne peut pas conduire à des départs contraints.

À noter, le congé de mobilité\*, mobilisable par l'employeur dans un accord de GEPP ou de RCC, est également une modalité de départ volontaire dans un cadre collectif.

*\* Modalité de départ volontaire comprenant une période de « congé » indemnisée par l'entreprise pour retrouver un emploi stable.*

# PROTÉGER LES SALARIÉ-E-S QUI RESTENT



## ▶ Anticiper les conditions de travail à l'issue du projet

Suppression de postes, organisation-cible, conditions de travail

### AVEC SYNDEX :

- > Analysez l'organisation découlant de la restructuration.
- > Évaluez ses impacts sur les conditions de travail.
- > Influez sur le dimensionnement du projet.
- > Déterminez la nécessité d'une consultation SSCT projet important et les points de vigilance à suivre lors des consultations annuelles.

#### >> LE PLUS

DES PRÉCONISATIONS POUR ATTÉNUER  
LES EFFETS DU PROJET SUR LA SANTÉ ET  
LES CONDITIONS DE TRAVAIL

## L'EXPERTISE PSE



### **Un levier pour préserver les conditions de travail**

Dans une entreprise du secteur automobile, la direction engage un plan de restructuration (PSE) d'ampleur : 53 postes supprimés dans des fonctions support.

Ce projet aurait pour conséquence un bouleversement de l'organisation de ces métiers, avec notamment une forte hausse de la charge de travail et l'impossibilité pour les salarié·e·s restant dans l'entreprise d'effectuer un travail de qualité.

Les élu·e·s du CSE ont désigné Syndex pour les assister dans le cadre de leur information-consultation sur le PSE. Ils ont demandé aux expert·e·s du cabinet d'analyser les effets du projet de PSE sur les conditions de travail et la santé des salarié·e·s restant dans l'entreprise. Les expert·e·s de Syndex ont pu montrer en quoi le projet de la direction portait des risques forts pour les conditions de travail et la santé des salarié·e·s, et ont mis en avant la nécessité d'une diminution significative du nombre de suppressions d'emplois.

# SE DONNER LES MOYENS DE NÉGOCIER



## **Sécuriser le cadre de la négociation**

Accord de méthode, préambule, stratégie,  
expertise, avocat, information, diagnostic

### **AVEC SYNDEX :**

- > Étudiez la possibilité d'un accord de méthode pour donner un cadre à la négociation.
- > Identifiez les conséquences potentielles du projet de la direction et analysez les alternatives (y compris en cas d'échec de la négociation).
- > Établissez une stratégie de négociation.

**>> LE PLUS**  
ÊTRE ACCOMPAGNÉS À TOUTES LES  
ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION

# RCC : POURQUOI NÉGOCIER UN ACCORD DE MÉTHODE ?



## Donner un cadre à la négociation

La rupture conventionnelle collective est le moins encadré des dispositifs permettant à l'entreprise de se restructurer.

Pour les organisations syndicales, l'objectif d'un accord de méthode est :

- > d'organiser la négociation (calendrier) ;
- > de prévoir son contenu, par exemple la prise en compte de l'organisation cible ;
- > de prévoir les modalités d'information-consultation du CSE ;
- > d'obtenir des moyens, par exemple l'appui d'un expert financé par la direction (le recours à l'expertise n'étant pas prévu par la loi...).

# QUEL CADRE POUR L'INTERVENTION DE L'EXPERT ?

## # Expertises légales auprès du CSE

**Expertise commune PSE** : elle porte sur le volet économique et sur le volet conditions de travail. Elle est prise en charge à 100% par l'employeur.

**Expertise projet important** : réalisée par un expert habilité, elle est prise en charge à 80% par l'employeur.

## # Appui technique aux organisations syndicales en vue de la négociation

**Accord sur le contenu du PSE** : à l'initiative du CSE ; prise en charge à 100% par l'employeur.

**Accord de performance collective** : à l'initiative du CSE ; prise en charge à 80% par l'employeur.

**Accord de rupture conventionnelle collective** : appui à la négociation, expertise contractuelle. À prévoir dans l'accord.

**Syndex et ses 8 cabinets d'avocats partenaires  
vous accompagnent sur tout le territoire**

# POURQUOI FAIRE APPEL À SYNDEX ?

**# Travailler avec un cabinet expérimenté dans les domaines économique, social et santé, environnement, sécurité, conditions de travail**

**# Bénéficier des compétences d'une équipe dédiée aux restructurations**

**# Avoir un partenaire tout au long de la consultation et de la négociation**

**# Accéder à un réseau d'avocats partenaires**

## NOUS LES AVONS ACCOMPAGNÉS

*Syndex accompagne aussi bien des grandes entreprises que des PME.*

3 Suisses, Adidas, Alstom, Air France, Banque populaire, BASF, BioCbon, Bosch, Bridgestone, Croix-Rouge française, Canal+, Expléo, l'Express, General Electric, Nokia, Saint-Gobain, Sanofi, Ramsay Santé, Total, Vinci.

# CONTACTEZ-NOUS !

## Syndex AQUITAINE

Bordeaux - Tél. : 05 56 89 82 59  
[contact-aqu@syndex.fr](mailto:contact-aqu@syndex.fr)

## Syndex AUVERGNE-LIMOUSIN

Clermont-Ferrand - Tél. : 04 73 98 53 24  
[contact-auv@syndex.fr](mailto:contact-auv@syndex.fr)

## Syndex BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Besançon - Tél. : 03 81 47 71 80  
[contact-bfc@syndex.fr](mailto:contact-bfc@syndex.fr)

## Syndex BRETAGNE

Rennes - Tél. : 02 99 87 16 87  
Quimper - Tél. : 02 98 53 35 93  
[contact-bzh@syndex.fr](mailto:contact-bzh@syndex.fr)

## Syndex CENTRE VAL DE LOIRE

Tél. : 06 17 62 53 76  
[contact-centre@syndex.fr](mailto:contact-centre@syndex.fr)

## Syndex GRAND-EST

Villers-lès-Nancy  
Tél. : 03 83 44 72 61  
Strasbourg - Tél. : 03 88 79 20 10  
[contact-grandest@syndex.fr](mailto:contact-grandest@syndex.fr)

## Syndex HAUTS-DE-FRANCE

Lille - Tél. : 03 20 34 01 01  
[contact-hdf@syndex.fr](mailto:contact-hdf@syndex.fr)

## Syndex ÎLE-DE-FRANCE

Paris - Tél. : 01 44 79 13 00  
[contact@syndex.fr](mailto:contact@syndex.fr)

## Syndex NORMANDIE

Hérouville-Saint-Clair  
Tél. : 02 14 99 50 50  
[contact-normandie@syndex.fr](mailto:contact-normandie@syndex.fr)

## Syndex OCCITANIE MÉDITERRANÉE

Montpellier - Tél. : 04 67 10 49 90  
[contact-lr@syndex.fr](mailto:contact-lr@syndex.fr)

## Syndex OCCITANIE PYRÉNÉES

Toulouse - Tél. : 05 61 12 67 20  
[contact-mp@syndex.fr](mailto:contact-mp@syndex.fr)

## Syndex PAYS-DE-LA-LOIRE POITOU-CHARENTES

Avrillé - Tél. : 02 41 68 91 70  
Nantes - Tél. : 02 40 72 82 40  
[contact-pdl@syndex.fr](mailto:contact-pdl@syndex.fr)

## Syndex PROVENCE-ALPES CÔTE-D'AZUR

Aix-en-Provence  
Tél. : 04 42 93 73 53  
[contact-paca@syndex.fr](mailto:contact-paca@syndex.fr)

## Syndex RHÔNE-ALPES

Villeurbanne  
Tél. : 04 72 56 22 90  
[contact-ra@syndex.fr](mailto:contact-ra@syndex.fr)

## SSCT

Tél. : 01 44 79 15 20  
[contact-ssct@syndex.fr](mailto:contact-ssct@syndex.fr)

## NOUVELLE-CALÉDONIE

Tél. : +33 6 70 88 64 30  
[contact-nc@syndex.fr](mailto:contact-nc@syndex.fr)

## RÉUNION

Tél. : +33 6 64 22 92 32  
[contact.reunion@syndex.fr](mailto:contact.reunion@syndex.fr)

## ANTILLES

Tél. : +33 6 70 88 43 45  
+33 6 63 07 05 97

## EUROPE

[contact-europe@syndex.fr](mailto:contact-europe@syndex.fr)



SOCIÉTÉ D'EXPERTISE COMPTABLE,  
EXPERT CSE ET SSCT,  
HABILITÉ EN ORGANISATION DU TRAVAIL,  
ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL ET ÉGALITÉ  
PROFESSIONNELLE  
22, rue Pajol - CS 3001  
75876 Paris cedex 18  
Tél. 01 44 79 13 00  
[www.syndex.fr](http://www.syndex.fr)

