



FACE AUX DIFFÉRENTS OUTILS DE LA RESTRUCTURATION

SUPPORT WEBINAIRE

DÉCEMBRE 2023

#1

**DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES ET
« RESTRUCTURATIONS »**



DES DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES « PASSAGÈRES » OU « STRUCTURELLES » QUI APPELLENT DES RÉPONSES DIFFÉRENTES ET PLUS OU MOINS ?

Difficultés passagères et « absorbables » par l'entreprise ou le groupe ?

Difficultés conjoncturelles qui déstabilisent momentanément l'entreprise ... mais qui peuvent disparaître avec une réduction ponctuelle de l'emploi

Difficultés conjoncturelles... mais qui vont déstabiliser durablement l'entreprise ?

Difficultés structurelles ? ...Et parfois aggravées par des difficultés conjoncturelles

DEPUIS LES ORDONNANCES : UNE LARGE PALETTE D'OUTILS DE RESTRUCTURATION

- ▶ Depuis les ordonnances du 22 septembre 2017, un employeur dispose d'une large palette d'outils pour restructurer et supprimer des emplois ; de fait, le PSE est désormais loin d'être le seul outil mobilisable pour supprimer des emplois.

On peut de fait dorénavant recenser 3 principaux outils « collectifs » de restructuration « à chaud » :

- **PSE (en incluant les PSE-PDVA = PSE sans départ contraint)**
- **Accord RCC**
- **Accord de performance collective (« APC »)**

#2

LA GEPP COMME OUTIL DE RESTRUCTURATION



ACCORD DE GEPPMM (EX-GPEC)

Négociation obligatoire tous les 3 ans
(entreprise > 300 ou groupe > 1000)

- ▶ Un accord GEPPMM (gestion des emplois, des parcours professionnels et de la mixité des métiers) n'a en théorie **par pour but premier de supprimer des emplois...**
- ▶ Il vise plutôt à ce que les partenaires sociaux s'entendent sur une **vision partagée de l'évolution des emplois et des besoins en compétences de l'entreprise...**
- ▶ afin qu'ils puissent s'accorder sur une stratégie et des **outils partagés pour faire évoluer les compétences et l'emploi** en lien avec l'évolution des besoins :
 - Cartographie des métiers
 - Formations
 - Parcours professionnels « types » permettant des passerelles entre métiers

Le cas échéant,
accord
majoritaire
(> 50 % ou 30 %
+ référendum)

- ▶ Mais, les accords de GPEC/GEPPMM permettent d'introduire des dispositifs de mobilité externe sur la base du volontariat : **congé de mobilité**, et (de manière moins fréquente) **mobilité volontaire sécurisée...** qui induisent de fait des suppressions d'emploi

Pas de
nécessité
d'un motif
économique

Certains employeurs n'hésitent pas à dévoyer l'esprit de la démarche et à proposer des accords essentiellement tournés vers un objectif de suppression d'emplois à court terme (= « GPSE »)

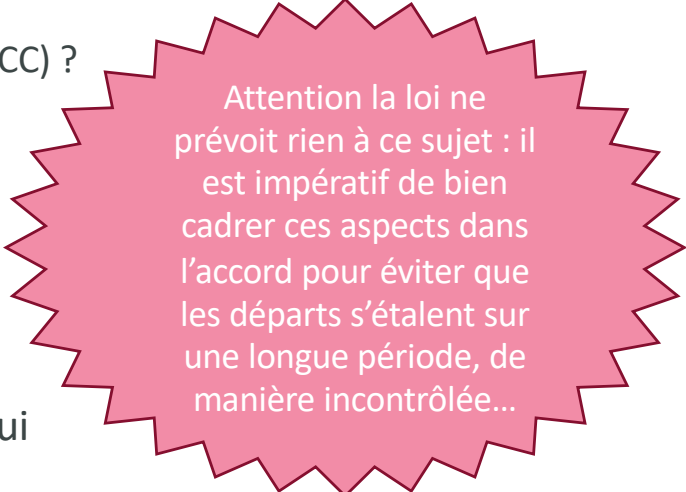
Attention à l'introduction d'un **paragraphe APC** dans le volet **mobilité professionnelle ou géographique** d'un accord de GEPPMM



Mobilités contrainte et licenciement « sec » si refus de la mobilité

ACCORD DE GEPP METTANT EN ŒUVRE UNE RESTRUCTURATION : LES ENJEUX POUR LES OS

- ▶ Diagnostic économique et social de l'entreprise pour éclairer les OS sur les enjeux GEPPMM de l'entreprise, et sur les marges de manœuvre dans la négociation
 - Les mobilités externes introduites par le projet d'accord sont-elles nécessaires économiquement ?
 - Opportunes sur le plan de l'organisation du travail et des conditions de travail
- ▶ Analyse du projet d'accord porté par la direction : **A-t-il pour principal objet d'organiser des départs de l'entreprise à court terme (= accord de « GPSE ») ?** Le cas échéant :
 - L'accord GEPP est-il l'outil adapté (plutôt qu'un PSE-PDVA ou une RCC) ?
 - L'organisation du travail future est-elle précisée ?
 - Avec quels risques pour l'entreprise et les salariés « restants » ? (organisation inadaptée, conditions de travail dégradées)
 - **Nombre maximum de départs ?**
 - **Quelle temporalité des départs ?**
- ▶ Négocier des **dispositifs d'accompagnement** pour les salariés qui seraient concernés par des départs volontaires
 - Congé de mobilité étendu
 - Mise en œuvre d'une cellule de reclassement
 - Aides à la formation et à la création d'entreprise
 - ...



Attention la loi ne prévoit rien à ce sujet : il est impératif de bien cadrer ces aspects dans l'accord pour éviter que les départs s'étalent sur une longue période, de manière incontrôlée...

#3

PSE ET PSE-PDVA



PSE ET PSE-PDVA

- ▶ Lorsqu'une entreprise décide de supprimer 10 emplois ou plus pour **motif économique**, dans une même période de 30 jours, elle doit mettre en place un PSE
 - Cette obligation s'applique, que les départs soient contraints (licenciements)...
 - ... ou « volontaires » (rupture d'un commun accord pour motif économique)
- ▶ Si l'employeur, dans le projet présenté, s'engage à ne pas recourir à des licenciements contraints (mais à **recourir uniquement à des suppressions de postes via du « volontariat »**), on parle de « **PDV Autonome** » (PDVA)
- ▶ Obligation de mettre en place un **Plan de Sauvegarde de l'Emploi** (« **plan visant à faciliter le reclassement sur le territoire national des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité** »)
- ▶ La restructuration et le PSE sont soumis à une décision de l'autorité administrative (= **homologation ou validation de la DREETS/ DRIETS**)

Motif économique =

- « difficultés économiques » ;
- « mutations technologiques » ;
- « **réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité** » ;
- « cessation d'activité de l'entreprise »

Le motif économique s'apprécie désormais

- au niveau de cette entreprise si elle n'appartient pas à un groupe
- au niveau du **secteur d'activité** commun à cette entreprise et aux entreprises du groupe auquel elle appartient, **établies sur le territoire national**

PSE ET PSE-PDVA

2 processus distincts et parallèles

▶ Double information-consultation du CSE

- Information-consultation sur le projet de restructuration et de compression des effectifs = « Livre 2 »
- Information-consultation sur le projet de licenciements collectifs et PSE (notamment sur les « mesures sociales d'accompagnement ») **et sur ses conséquences sur les conditions de travail et la santé**

▶ Si la direction a choisi la « voie négociée », **une négociation entre OS représentatives et la direction** sur le PSE (mesures d'accompagnement), le nombre de suppressions de postes, les catégories professionnelles et les critères d'ordre

- L'accord peut être total (il porte sur l'ensemble des champs)...
- ... ou partiel (il porte sur une partie des champs, et a minima sur les mesures d'accompagnement)

-> Le CSE peut désigner un expert pour l'assister dans le cadre de ces informations-consultations (sur les aspects économiques, sociaux et SSCT) / payé à 100 % par l'employeur

-> Le CSE peut désigner un expert pour assister les OS dans la négociation de l'accord portant sur le PSE / payé à 100 % par l'employeur

En cas d'accord : la DREETS « **valide** » le PSE (contrôle allégé, portant principalement sur la régularité des informations consultations)

En l'absence d'accord : la DREETS « **homologue** » le PSE (contrôle approfondi, portant notamment sur la qualité des mesures d'accompagnement et leur proportionnalité aux moyens du groupe ou de l'entreprise)

LES OBLIGATIONS SSCT DE L'EMPLOYEUR DANS LE CADRE DE L'INFORMATION-CONSULTATION PSE DU CSE

- ▶ Obligation d'évaluer précisément les risques professionnels induits par le projet de PSE, et de présenter cette évaluation complète et détaillée au CSE dans le cadre de son information consultation (au sein du livre I... ou dans un doc spécifique, aka « livre IV »)...
 - Art L1233-30 du CT : « *L'employeur réunit et consulte le comité social et économique sur : (...) les conséquences des licenciements projetés en matière de santé, de sécurité ou de conditions de travail* »
- ▶ ... liée à son obligation de moyen et de résultat en ce qui concerne la santé des salariés
 - Art L4121-1 du CT : « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : (...) 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.* »

Obligations SSCT de l'employeur et régularité de l'information-consultation

- ▶ Jurisprudence (tribunal des conflits, décision du 8 juin 2020) : le contrôle des mesures d'évaluation et de prévention des risques prises par l'employeur en application de son obligation de sécurité est du ressort de la DREETS

Un levier dans la construction du rapport de force

MESURES DU « LIVRE 1 »

Points de négociation !
(non exhaustifs)



Reclassement interne +
Mobilité géographique
interne

- Processus de mobilité interne (communication des offres, candidatures, sélection des candidatures...) + prime de mobilité
- Aides à la mobilité géographique : financement des déplacements, aide au déménagement, double logement...

Congé de reclassement
(*Entreprise ou Groupe > 1000*)

- Durée du congé et niveau de l'allocation, capitalisation totale ou partielle, etc.
- Suspension pour période de travail (intérim, CDD, essai CDI ou maladie, avec report du terme)

Ou

CSP
(*Entreprise ou Groupe < 1000*)

- Articulation CSP / cellule de reclassement

Cellule de reclassement

- Durée d'intervention
- Obligations de moyen
- Obligations de résultat (définition des « solutions identifiées », assimilables à un reclassement effectif, définition des « offres valables d'emploi »)

Aides à la formation / Aides
à la création d'entreprises

Montants des aides
Budget mutualisé permettant le dépassement de plafonds indicatifs (formation)
Prise en charge des frais non pédagogiques

Autres mesures

Allocation temporaire dégressive (avec ou sans convention ATD : durée, montant...)
Mesures d'âge (Cessation Anticipée d'Activité, Rachat de trimestres...)
Etc.

#4

LES ACCORDS DE PERFORMANCE COLLECTIVE



LES ACCORD DE PERFORMANCE COLLECTIVE

Cet accord est une unification d'accords antérieurs (lesquels cessent d'exister)

Accords modifiant le temps de travail

Accord de mobilité

Accord de maintien dans l'emploi (AME)

Accord de préservation et de développement de l'emploi (APDE)

Motif évoqué :
« Répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise » ou « en vue de préserver et de développer l'emploi »

Attention ! Les accords de modulation du temps de travail et forfaits jours subsistent !

Accord de performance collective (APC)

Pas de nécessité d'un motif économique

Ce que permet l'APC

« Aménager la durée de travail, ses modalités d'organisation et de répartition »

« Aménager la rémunération »
-> Baisse possible de la rémunération (dans la limite du respect du SMIC et minima conventionnels)

« Déterminer les conditions de mobilité professionnelle et géographique interne »
-> mobilité imposée y compris mobilité géographique hors bassin d'emploi

Si un salarié refuse de se voir appliquer les dispositions de l'accord : possibilité pour l'employeur de le licencier, le motif est réel et sérieux (*sui generis*)

Les Organisations Syndicales peuvent être assistées dans la négociation par un expert comptable (expertise légale, financée à 80 % par l'employeur, à 20 % par le CSE)

LES ACCORDS DE PERFORMANCE COLLECTIVE

Accord majoritaire
(> 50 % ou
30 % + référendum)

L'outil privilégié par les
employeurs pour « limiter
» les impacts économiques
de la crise sanitaire et de
sortie de crise ?

Motif que doit évoquer l'employeur : « Répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise » ou « en vue de préserver et de développer l'emploi ».

Un motif très extensif et attrape-tout !

Concrètement : possibilité de modifier les conditions d'emploi et/ou de « restructurer par anticipation » sans justifier de difficultés économiques.

Les négociateurs devront être attentifs, notamment, à la **rédaction du préambule** (appui recommandé d'un conseil juridique / d'un avocat).

Enjeux pour les OS : intégrer des garde-fous et des contreparties !

- Effets des dispositions limités dans le temps
- Dispositions d'accompagnement des salariés licenciés, etc.
- Dispositif de suivi de la mise en œuvre de l'accord
- Engagement de maintien de l'emploi / impossibilité de licencier pendant la durée de l'accord
- Clause de revoyure / clause de retour à meilleure fortune
- Limitation des dividendes, effort « proportionné » des cadres dirigeants

- ▶ Pour les salariés licenciés, les **dispositifs d'accompagnement** sont « à négocier » dans l'accord (pas de dispositif d'accompagnement a minima imposé par la loi).

#4

LES ACCORDS DE RUPTURE CONVENTIONNELLE COLLECTIVE



« RUPTURE CONVENTIONNELLE COLLECTIVE » (PLAN DE DÉPART VOLONTAIRE HORS PSE)

Accord majoritaire
(> 50 % ou 30 % + référendum)

Un **accord collectif** peut déterminer le contenu d'une « rupture conventionnelle collective » excluant tout licenciement

- Une possibilité de compresser les effectifs sans motif économique -> cadre dérogatoire au droit du licenciement pour motif économique

Cadre particulièrement « souple »... pour les employeurs

Il dispense :

- de consulter le CSE
(simple information obligatoire selon des modalités à prévoir dans l'accord)
- d'un motif économique
- de PSE
- d'expertise légale

Il ne garantit pas des mesures sociales d'accompagnement minimales :

- Pas d'obligation préalable de reclassement interne, de CSP, de congé de reclassement...
- Mais possibilité de négocier un congé de mobilité

Il a l'avantage:

- d'un régime fiscal et social favorable pour les indemnités de rupture aligné sur celui des indemnités de rupture versées dans le cadre d'un PSE



Un contrôle a minima de l'autorité administrative : contrôle par la DREETS de la conformité de l'accord et de l'absence de licenciement contraint

RCC : LES ENJEUX POUR LES OS

Les principales questions

« L'entreprise / le groupe n'est pas en difficulté, les arguments économiques avancés par la direction sont complètement bidons ! »

« Les mesures d'accompagnement sont ridicules, les « volontaires » vont directement aller à Pôle Emploi ! Et pourtant le groupe a les moyens de financer des mesures de reclassement solides »

« Et si on ne signe pas, qu'est-ce qui se passe ? »

« La direction n'explique pas comment l'entreprise va fonctionner après le départ des salariés ? Comment vont s'organiser les salariés qui restent pour faire le travail ? »

Les enjeux associés

Etudier l'équation économique du projet : montrer que le projet ne répond pas à une nécessité économique... et que la question des conditions de travail ne fait pas partie de l'équation posée par la direction

Identifier les freins au reclassement et appuyer les OS dans la négociation de mesures d'accompagnement « solides » et proportionnées aux marges de manœuvre financières de l'entreprise

Aider les OS à identifier des scénarios alternatifs en cas d'absence de conclusion de l'accord RCC ; évaluer si ces scénarios sont « meilleurs » / « pires » pour les salariés (salariés qui resteraient dans l'entreprise, et salariés qui quitteraient l'entreprise)

Analyser l'organisation cible sous-jacente au projet de RCC. Est-elle clairement définie ? Clairement présentée aux OS ? Porte-t-elle des risques pour les conditions de travail des salariés restant dans l'entreprise ?

A minima :
introduire le
**congé de
mobilité**
(non
obligatoire)

RCC : LA QUESTION DE L'ORGANISATION CIBLE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL



- ▶ Contrairement aux PSE et PSE-PDV (présentation dans le « livre 2 »), **la description de l'organisation cible** dans le projet d'accord n'est pas une obligation (point non évoqué dans la loi) -> dans les faits, on constate que l'organisation cible post-RCC :
 - Est rarement explicitée dans les accords de RCC
 - Ne fait pas l'objet d'une négociation entre partenaire sociaux

Enjeux

- ▶ **Lisibilité de l'organisation cible** : le projet de RCC est-il accompagné d'une organisation cible claire ? L'atteinte de l'organisation cible est-elle incertaine parce que fortement dépendante de la nature des départs (quels salariés sur quels postes ? dans quelles entités ?)
- ▶ **Des mobilités internes post RCC** vont elles être nécessaires pour atteindre l'organisation cible ?

Dimension économique est sociale

- ▶ **Cohérence de l'organisation cible** avec la stratégie affichée
- ▶ **Évaluation des économies** : la nouvelle organisation découlant de la RCC permet-elle de dégager des économies de nature à redresser une profitabilité ou compétitivité dégradée ?

Dimension SSCT

- ▶ **Impact du projet sur la sécurité, santé et conditions de travail** : l'organisation cible préserve-t-elle la santé des salariés ? Est-elle « soutenable » ? Des services pourraient-ils se retrouver « vidés » de leurs salariés, mettant en danger toute l'organisation du travail ?
- ▶ Le cas échéant, **les mobilités internes post-RCC**, nécessaires pour atteindre l'organisation cible, sont-elles réalistes ?



CONTACTS

Pierre Picard

p.picard@syndex.fr

06 89 83 67 08

Paul Motte

p.motte@syndex.fr

06 63 94 55 92



**CONSEILLER
ET ACCOMPAGNER
LES REPRÉSENTANTS
DES SALARIÉS**

CABINET D'EXPERTISE
POUR LES CSE

**Suivez-nous sur
les réseaux sociaux**

syndex.fr //  //  // 