

Sociétés  
d'études



Brochure fédérale numéro 3 – Juin 2010

*Claude JACQUIN*  
*Maître Karim HAMOUDI*  
*Dominique THOMAS-HISLAIRE*

# RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISE

*Lutter plus ...*

*Pour gagner plus ...*



***Claude JACQUIN***

Directeur général Cabinet APEX

17 Boulevard poissonnière

75002 PARIS

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



***Maître Karim HAMOUDI***

Avocat au barreau de Paris

1 rue Le Goff

75005 PARIS

[karim.hamoudi@hk-avocat.fr](mailto:karim.hamoudi@hk-avocat.fr)



***Dominique THOMAS-HISLAIRE***

Déléguée syndicale BPI



## *Préambule*

*Depuis plusieurs années, la question des « restructurations » est au cœur de la réflexion des gouvernements successifs. De l'accord sur la sécurité de l'emploi du 10 février 1969 qui a donné naissance à la commission paritaire Nationale de l'Emploi à l'accord du 8 juillet 2009 sur la gestion sociale des conséquences de la crise économique, en passant l'accord du 14 novembre 2008 sur la Gestion Prévisionnel de l'Emploi et des compétences, nous sommes passé de la sécurisation des emplois à une gestion des licenciements. Une gestion qui met les organisations syndicales de salarié-es dans une position pour le moins inconfortable. En effet, il leur est demandé de participer au dispositif.*

*Celui-ci n'a en fait d'autres fonctions que « d'externaliser » d'une certaine façon la gestion des ressources humaines avec l'aval des syndicats. Les salarié-es sont de plus en plus gérés par le biais du processus embauche/sortie de l'entreprise en lieu et place des gestions internes de l'entreprise.*

*Aussi, à restructuration permanente, dispositifs simplifiés de licenciement, démission dans lesquels on tente d'impliquer les organisations syndicales de salarié-es.*

*C'est pourquoi s'est tenue le 19 janvier 2010, une journée d'étude sur les restructurations. Cette brochure n'a d'autres ambitions que de faire partager à l'ensemble de nos bases les textes des intervenants qui ont structuré cette journée.*

*Enfin, je remercie chaleureusement les intervenants qui ont participé à la rédaction de cette brochure.*

**Noël LECHAT**

**Secrétaire Général**

## SOMMAIRE

**Préambule..... 4**

### **REORGANISATION ET RESTRUCTURATION D'ENTREPRISE AU CŒUR DU**

**CAPITALISME financiarisé → Claude JACQUIN ..... 7**

*I) La grande question du coût du capital ..... 9*

*II) Le poids renforcé de l'actionnaire ..... 11*

*III) L'économie de marché en question ..... 12*

*IV) La mondialisation financière ..... 13*

*V) Les effets de la crise ..... 16*

*VI) L'enjeu des procédures sociales ..... 17*

### **LA NOTION DE RESTRUCTURATION A TRAVERS LE ROLE DU COMITE**

**D'ENTREPRISE → Karim HAMOUDI ..... 19**

*I) Introduction ..... 20*

*II) Le champ d'intervention du comité d'entreprise sur les opérations de restructuration ..... 21*

*III) Les modalités d'intervention du comité d'entreprise dans le processus décisionnel ..... 28*

### **LA MISE EN ŒUVRE SOCIALE DES RESTRUCTURATIONS → Dominique**

**THOMAS-HISLAIRE ..... 35**

*I) Introduction ..... 36*

*II) Quelques chiffres ..... 38*

*III) Les alternatives aux plans de licenciement ..... 41*

*IV) Le plan de sauvegarde et son contenu ..... 55*

*V) L'accompagnement des salariés par une cellule de reclassement ..... 59*

*VI) Conclusion ..... 65*



LIBERTÉ,  
ÉGALITÉ  
FRATERNITÉ  
ET FAITES  
PLUS CHIÉR!



**REORGANISATION ET  
RESTRUCTURATION D'ENTREPRISE  
AU CŒUR DU CAPITALISME  
FINANCIARISE**

Claude JACQUIN

## Les paradigmes du marché, une contrainte subie au gré des rapports de force sociaux.

Le capitalisme comporte une rationalité « irrationnelle ». Il est économe en « moyens »... comme le serait une société non marchande et/ou post-capitaliste ... mais les questions qui se posent sont :

- Sur quoi le capitalisme est-il économe ?
- Avec quels objectifs sociaux ?
- Avec quelles méthodes ?

Le capitalisme exerce sur les entreprises, prises comme lieux d'activités, deux contraintes systémiques :

- Celle de la finance qui exige une rentabilité actionnariale.
- Celle de la concurrence qui veut une compétitivité-prix, c'est-à-dire le choix qu'a une entreprise pour vendre plus. Elle repose sur la diminution du prix des biens ou services qu'elle produit afin de pouvoir écouler plus vite et plus facilement ses stocks de marchandises. Il va sans dire que la compétitivité dépend du « coût du travail » et du « coût du capital ».

**Coût du travail :**  
*C'est ce que les  
capitalismes  
nomment le prix de  
la force de travail.*

**Coût du capital :**  
*Il s'agit du prix du  
capital avancé, hors  
force de travail, pour  
produire.*

D'où en fonction des rapports de force sociaux – des périodes comme celle des 25 dernières années d'un « *capitalisme de basse pression salariale* »<sup>1</sup> :

*« Et cette origine réelle, elle tient au fait que la configuration présente du capitalisme pourrait être en quelque sorte qualifiée de « capitalisme de basse pression salariale ». Et ce n'est pas très difficile à comprendre en fait, parce que le salaire est écrabouillé entre deux contraintes majeures : il est écrabouillé entre la contrainte actionnariale qui exige de dégager les rentabilités pour l'actionnaire et dont on a vu la dérive en cette période absolument famarimeuse, et d'autre part il est pris par la contrainte concurrentielle , puisqu'on a décidé dans le sabir communautaire de créer ce qu'on appelle le Level Playing Field, c'est-à-dire le terrain de jeu absolument plat sans moindre aspérité ».*

## **I) LA GRANDE QUESTION DU COÛT DU CAPITAL**

Le capitalisme est donc... économe en capital et impose des objectifs de rentabilité. Les ratios suivants en sont des exemples :

- **Rentabilité économique** **Résultat brut d'exploitation / Capitaux engagés**
- **Rentabilité financière** > **Résultat net / Fonds propres**

### **Résultat Net:**

*Il mesure la performance de l'entreprise. Il englobe l'ensemble des charges supportées par l'entreprise.*

### **Résultat Brut d'Exploitation (RBE):**

*Il exprime le montant des ressources que l'entreprise réalise lors de son exercice d'exploitation pour produire.*

---

<sup>1</sup> Frédéric Lordon- Directeur de recherche au CNRS a publié notamment les quadrilatères de la politique économiques, les infortunes de la vertu (Alban Michel 1997), la politique du capital (Odile Jacob 2002) ainsi qu'un ensemble d'articles disponible sur <http://frederic.lordon.perso.cegetel.net>.

Les interviews de Pascal Fourier à Frédéric Lordon (Mars 2009) (extrait disponible en totalité sur <http://jaidulouperunepisode.org>).

Il s'agit d'économiser des fonds propres, de contenir la part de capital immobilisé. Voire, d'utiliser la dette financière (selon les taux du moment) pour limiter la consommation de fonds propres (effet de levier). Cela se concrétise par :

- les montages LBO
- la vente des murs dans le groupe Accor ou chez Casino afin d'alléger la part d'immobilisations de capital.

**Fonds propres:**  
*Ce sont les articles, c'est-à-dire ce que l'entreprise possède moins les dettes.*

Ceci se traduit *capitalistiquement* par :

- Des mouvements permanents de concentration.
- Des acquisitions et fusions.
- Des politiques d'économie de moyens et des synergies par le développement de la mondialisation (économie d'échelle).
- L'exigence d'un marché des actifs sans contrainte.
- L'exigence d'une facilité de sortie d'un investissement.
- L'exigence d'une abondance de capitaux et d'un taux d'endettement bas.

**LBO**  
***(Leveraged Buy Out) :***  
*Cela consiste à racheter en ayant recours à l'endettement en générant un effet de levier facilitant l'acquisition et la défiscalisation du projet. C'est parce que l'actionnaire attend une rentabilité rapide et importante en bénéfice de l'entreprise qu'il consent à un endettement.*

## **II) LE POIDS RENFORCE DE L'ACTIONNAIRE**

Les investisseurs revendiquent une rémunération minimum garantie (notion de coût du capital et création de valeur pour l'actionnaire). Une rémunération du capital indépendamment de la performance de l'entreprise sur ses marchés et dans la conjoncture du moment.

*« Issue des banques d'affaires anglo-saxonnes, la shareholder value ou création de valeur pour l'actionnaire est un concept financier dont se sont emparés début années 1990, les cabinets internationaux de conseil en organisation et stratégie pour l'implanter de manière pratique à tous les niveaux de décision dans la multinationale cotée en bourse, partout sur la planète. En l'espace de seulement une dizaine d'années, ce concept est devenu central dans toute grande entreprise. A chaque étape de décision, la question unique est martelée tant et si bien qu'elle devient la règle naturelle et implicite de toute « bonne » gestion - ou gouvernance – d'entreprise. Tel scénario crée t-il de la valeur pour l'actionnaire, l'enrichit-il ? Si l'entreprise est cotée en bourse, cela fait-il monter le cours de l'action ? Si elle ne l'est pas, mais possédée par des fonds de capital-risque, les scénarios d'enrichissement des actionnaires à trois ans seront privilégiés grâce à l'endettement de l'entreprise, quitte à la faire couler, une fois celle-ci revenue : endettement énorme, réduction du personnel, de budget de recherche, etc. Entre plusieurs scénarios « créateurs de valeur », on choisira d'emblée celui le mieux à même de faire grimper le cours, immédiatement. Telle activité générant 6,7 ou 8% de retour sur capitaux investis sera abandonnée ou bradée au profit de celles générant au moins 15%. Il s'agit tout simplement de destruction d'activités rentables, et donc de richesses et d'emplois. »<sup>2</sup>*

Une rationalité tournée vers le profit. Le capitalisme est donc économe en coûts d'exploitation. Ces coûts contiennent essentiellement du temps de travail rémunéré.

Or...

- Pas de profit si trop de coûts...
- MAIS... pas de profit sans coûts !

---

<sup>2</sup> Basta l-16 novembre 2006, Isabelle Pivert-auteur de soleil capitaliste, entretiens au cœur des multinationales-édition du sextant.

Cette rentabilité est liée à un principe de gestion : on réduit des coûts soit en limitant le coût du travail, soit en augmentant la productivité. La synthèse de ce principe apparaît dans des ratios comptables :

- Profitabilité : Résultat net / Chiffre d'affaires
- Optimiser les coûts ⇒ Profitabilité ⇒ Rentabilité

D'où une interrogation: la concurrence objectivise t-elle le problème ? Faut-il « admettre » les contraintes que font peser les règles de la compétition sur chaque entreprise ?

La question de la rentabilité est souvent cachée par cette « rationalité de bon sens », la concurrence étant donnée comme une contrainte objective, du genre : « *Vous voyez bien qu'il faut faire quelque chose pour...* ».

Cela dit, le problème existe bel et bien à l'horizon de l'entreprise isolément : perte importante d'activité ; fin de vie d'une technologie ou d'un modèle de consommation ; mondialisation de la concurrence par les prix de revient, etc. Il faut donc gérer cette tension entre critique du système global et réalité de l'entreprise *ici et maintenant*.

### **III) L'ECONOMIE DE MARCHÉ EN QUESTION !**

Le système est incapable d'anticiper les effets sociaux d'une évolution marchande comme c'est le cas de la vente à distance, des choix de santé publique (tabac), de la future motorisation automobile, etc.

La quasi-totalité des licenciements économiques est la conséquence du couple Concurrence – Compétitivité. Lorsqu'une entreprise va mal c'est « qu'une autre va bien ». Et pourtant il y a socialisation du coût des licenciements et du chômage. La société paye !

#### **IV) LA MONDIALISATION FINANCIERE**

Une évolution majeure du capitalisme.

Vers un « capitalisme pur »<sup>3</sup> :

- Abondance de capitaux disponibles et leur libre circulation mondiale.
- Réduction des protectionnismes. Le cas de l'Union européenne.
- Recherche de synergie et d'économie de moyens à une échelle élargie. Accélération des fusions.
- Formation élargie des prix de revient et concurrence mondiale
- La mondialisation est une « opportunité », voulue et mise en œuvre pour :

Répondre à la stagnation de la demande dans les pays industrialisés. La problématique des Marchés matures.

- Générer de nouveaux débouchés (relocalisation des actifs) et accroître les économies d'échelle.

La notion de marchés matures justifie le rôle de l'innovation perpétuelle pour prendre des parts de marché aux concurrents. Or cette frénésie d'innovation (socialement utile ou inutile) provoque une réorganisation opérationnelle régulière des entreprises, les arbitrages les plus divers en matière d'allocation des actifs, et donc soumet l'entreprise à une réorganisation régulière selon l'évolution de son modèle industriel ou commercial.

***Marché mature*** : c'est un marché ou une partie importante des consommateurs/ entreprise cliente sont équipés et où l'innovation n'apporte plus un progrès tel que le changement est obligatoire. C'est le cas de l'informatique en 2005.

---

<sup>3</sup> Michel Husson-un pur capitalisme- page deux 2008

La mondialisation, c'est aussi l'extension spatiale de l'entreprise qui implique de faire « cracher » du cash aux vieilles bases arrières de la firme pour investir toujours plus ailleurs, selon la thématique de Michelin : « *consolider en France et croître à l'international* ».

### **Les firmes sont devenues des collections d'actifs échangeables :**

- La découpe est permanente pour reformater de nouveaux « mille-feuilles ».
- Les « entreprises » proprement dites se rapprochent de plus en plus du concept de business-unit, de centre de profits ou de centre de coûts.
- Les normes IFRS arrivent à point pour imposer une actualisation permanente des actifs, « au prix du marché », signifiant de facto que l'entreprise est une entité en sursis, toujours découparable.

Du coup, l'entreprise a perdu de sa cohérence ancienne : unité de lieu, unité de direction, unité du collectif de travail. Deux réalités se juxtaposent :

- **1-Le périmètre social : Comité d'Entreprise, négociations salariales, organisation générale du travail etc. Lieu d'exercice du mandat d'élu...**
- **2-Les mécanismes décisionnels internes réels : investissements et allocations de l'activité, définition des objectifs et du modèle économique, politique de financement et flux etc.**

L'entreprise existe pour les salariés et le management local; elle n'existe plus pour le groupe. D'où la déstabilisation de l'horizon stratégique et revendicatif. Il faut être conscient de ce hiatus :

- Le risque de « mirage » des comptes sociaux, impossibilité d'accéder aux vrais responsables, apparence de réalité économique de l'entité étudiée...
- S'émanciper du cadre formel, rendre compte de l'économie réelle de l'entreprise, des indicateurs réellement suivis et des contraintes.

Prenons la métaphore des plaques tectoniques :

**Une entreprise enchevêtre différents niveaux, de différentes plaques tectoniques :**

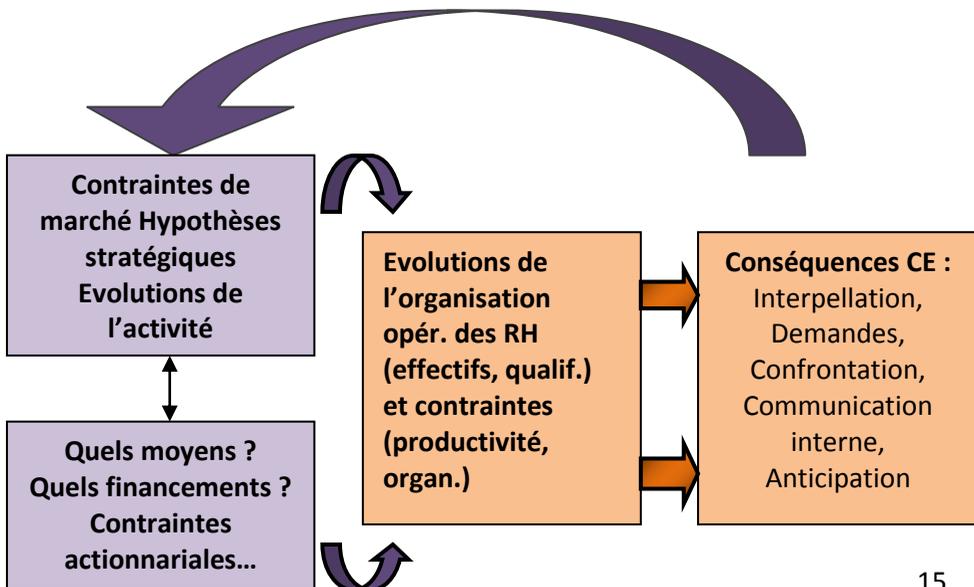
- Un modèle financier et économique
- Un modèle industriel, commercial, organisationnel
- Un modèle social

**Dès lors, un déplacement ici à des conséquences en cascade là... il est important d'anticiper ces mouvements, les craquements communiquant d'une plaque à une autre.**

Cinq bonnes questions à résoudre :

- Quelle est la position de l'entreprise sur ses marchés, les risques et les évolutions en cours ?
- Quelles sont ses performances réelles, nonobstant ses résultats comptables ?
- Quelles sont les injonctions de son groupe et de ses actionnaires ?
- Quelle transformation possible de son modèle économique?
- Quelle évolution potentielle des emplois, des qualifications, des méthodes de travail et de la productivité.

De ce point de vue, les enjeux du comité d'entreprise sont clairs :



## V) LES EFFETS DE LA CRISE <sup>4</sup>

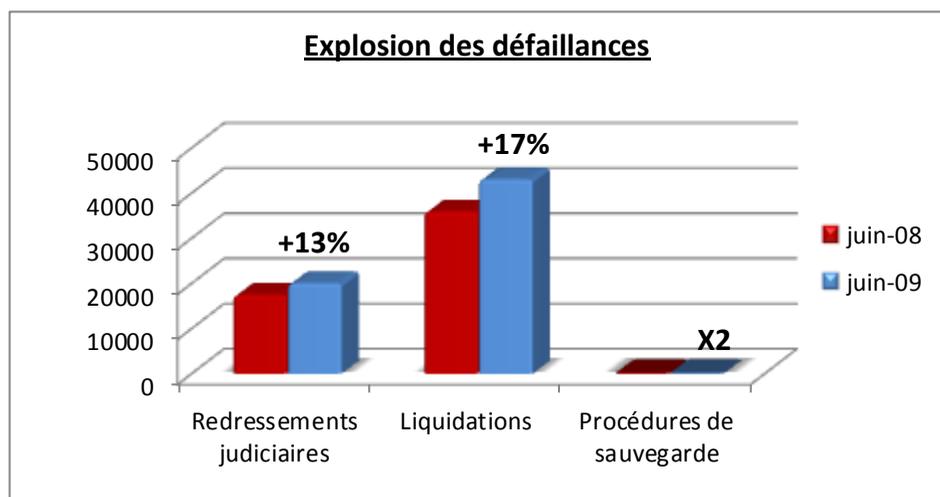
### Les solutions de sortie de crise pour les grandes sociétés.

Pour les plus forts, la crise doit devenir une opportunité : garder la corde, sortir en tête de la régates, revoir le modèle stratégique de la firme, tenter d'avoir un coup d'avance... accélérer le redéploiement, réduire les surcapacités. Chercher dans une nouvelle accélération de la mondialisation de nouveaux gains de productivité.

- C'est le cas de l'automobile : Automobile, mais aussi les sociétés de service appelées à offrir un service mondial « sans couture » à leurs clients (Call-Centers, Services postaux, etc).

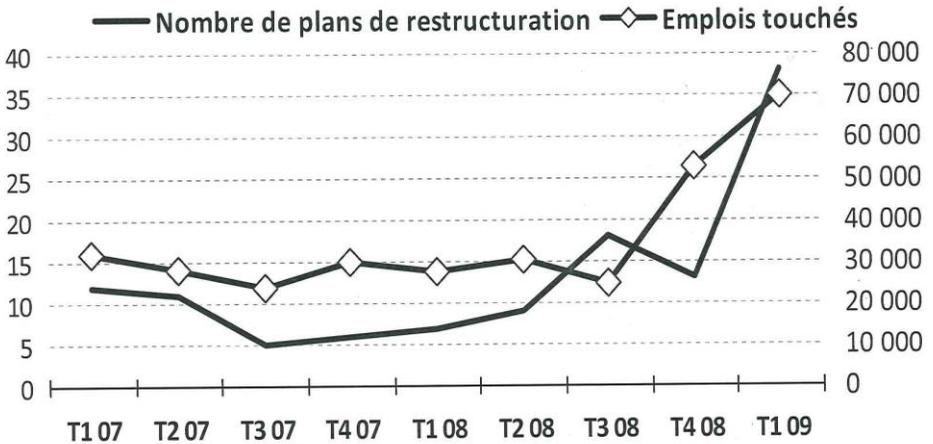
La crise se caractérise par une forte baisse d'activité.

D'où une politique visant à réduire les charges d'exploitation pour préserver les cash-flows. Cela se traduit par une vague de restructuration.



<sup>4</sup> Pour une analyse de la crise, voire notre brochure fédérale n°2-Mars 2010

## Vague de restructurations



## **VI) L'ENJEU DES PROCEDURES SOCIALES**

Il faut définir ce que l'on veut obtenir.

### **L'histoire qui nous est racontée est-elle la bonne ?**

- Quelles ont été les orientations et les décisions prises par l'entreprise dans la période précédente qui anticipaient mal les problèmes et évolutions actuelles ?
- Quelles sont les responsabilités antérieures dans la situation présente (même si elle est catastrophique) ?
- Quelle est part dans la restructuration qui relève d'une impatience de l'actionnariat ?

### **Le diagnostic officiel est-il le bon ?**

- Quels sont les résultats de l'entreprise et de son groupe ? Quel diagnostic en faisons-nous ?
- S'agit-il de difficultés conjoncturelles ou structurelles ?
- Impact des décisions du groupe (où se trouve la marge ?).
- Validité des *benchmark* dans les questions de compétitivité. (Benchmark : c'est une référence permettant de mesurer la performance)
- Si c'est un établissement, il est nécessaire de vérifier que le problème existe au niveau de l'entreprise.

## Se rappeler toujours que :

- Les réorganisations sont le fruit d'objectifs, de contraintes et... de compromis internes Management/Actionnaires.
- Même en « disant tout », il y a dans les documents un choix délibéré de l'ordre des arguments et de leurs pondérations.
- Les documents d'information-consultation relèvent de domaine du « récit ». On y raconte une histoire, généralement « vraie »... Mais vraie pour qui ?
- L'entreprise n'est pas le lieu d'une seule objectivité. Ce que dit l'actionnaire est juste et vrai pour lui-même ! L'entreprise, de part le rapport salarial qu'elle contient et qui la structure, est le lieu de plusieurs objectivités.
- La question n'est pas de savoir qui a raison et qui dit la vérité. Mais quelle vérité sociale peut l'emporter.

## LES DIVIDENDES DE LA CRISE

LA REDISTRIBUTION  
DES EMMERDES  
ELLE VA ÊTRE  
POUR NOUS



**LA NOTION DE RESTRUCTURATION  
A TRAVERS LE RÔLE  
DU COMITE D'ENTREPRISE**

Karim HAMOUDI

## **I) INTRODUCTION**

De façon très générale, restructurer c'est le fait de donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation.

Dans le langage courant, la restructuration est le plus souvent appréhendée à travers ses effets les plus brutaux, ce qui entraînent des destructions d'emplois et donc des plans de licenciements économiques.

Pourtant, le terme de restructuration ne peut être réduit, en droit, aux seuls projets de l'employeur qui entraînent de telles conséquences sociales.

Il faut en effet rappeler que le phénomène de restructuration est guidé par des causes et objectifs économiques d'une très grande variété (Cf. Article de Pierre JACQUIN). Cette variété des causes et objectifs poursuivis induit une variété tant des procédés de restructuration que de ses conséquences sur les salariés.

Phénomène que l'on dit permanent de la vie des entreprises, la restructuration - ou son doux euphémisme de "mutation économique" - est donc protéiforme dans ses causes, ses modalités et ses effets juridiques sur les salariés (mobilité, licenciement, transfert du contrat de travail chez un nouvel employeur).

Il sera alors prétentieux de vouloir donner une définition juridique à un phénomène aussi complexe qui se situe au confluent des sciences de gestion, de l'économie et du droit.

Dans ce cadre, nous tenterons de présenter la diversité du phénomène à travers le rôle du comité d'entreprise.

## **II) LE CHAMP D'INTERVENTION DU COMITE D'ENTREPRISE SUR LES OPERATIONS DE RESTRUCTURATION**

Le comité d'entreprise est chargé, selon l'article L.2323-1, d'assurer l'expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique de l'entreprise. Doté d'attributions économiques, il dispose d'une mission générale d'information consultation qui le conduit à intervenir, en principe, en amont de tout processus décisionnel de restructuration.

La compétence de principe du comité d'entreprise découle, en premier lieu, de l'article L.2323-6 du Code du travail qui énonce que "*le comité d'entreprise est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et, notamment, sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle*". Cette compétence découle, en second lieu, d'une série de dispositions légales plus précises énumérant les cas de consultations obligatoires qui sont les suivants.

### ✓ **La compression des effectifs**

Selon l'article L.2323-15, le comité d'entreprise doit être "*saisi en temps utile des projets de restructuration et de compression des effectifs*" qui doit le conduire à émettre "*un avis sur l'opération projetée et ses modalités d'application*".

Généralement, un tel projet s'inscrit dans le cadre d'une procédure de licenciements pour motif économique, puisqu'il conduit à des suppressions ou transformations d'emplois dictées par des motifs d'ordre économique<sup>5</sup>.

Dans ce cas, la procédure consultative se dédouble, de sorte que le comité d'entreprise doit rendre :

- ✓ un premier avis consultatif au titre de "*l'organisation et la marche générale de l'entreprise*" (Ex "procédure Livre IV" devenue "procédure Livre II"), le débat devant porter ici sur les raisons économiques, techniques et organisationnelles à l'origine du projet de restructuration.

---

<sup>5</sup> La procédure de licenciement économique est également applicable à la suite d'un ou plusieurs refus d'une modification d'un élément essentiel du contrat de travail pour cause économique (L.1233-3).

- ✓ un deuxième avis consultatif au titre de la procédure imposée en cas de licenciement économique (L.1233-30), lorsque l'employeur envisage de procéder au licenciement collectif d'au moins 10 personnes (L.1233-8) impliquant l'élaboration d'un plan de sauvegarde de l'emploi (Ex "procédure Livre III" devenue "procédure Livre I"), le débat portant, cette fois-ci, sur les conséquences sociales du projet de compression des effectifs<sup>6</sup> (Cf. article de Dominique THOMAS).

Cependant, la compression d'effectifs ne résulte pas forcément d'un projet qui doit conduire à des licenciements économiques.

En effet, les représentants du personnel sont parfois confrontés à des pratiques patronales frauduleuses qui aboutissent à évincer toute intervention du comité d'entreprise.

Tel est le cas, par exemple, d'un employeur qui met en place une stratégie délibérée de non remplacement systématique de "départs naturels" (retraite, démission, licenciement pour motif personnel, décès) aboutissant à une diminution régulière et importante des effectifs d'une entreprise sur une période de trois ans.

La Cour de cassation a jugé qu'une telle restructuration déguisée, mise en œuvre dans un souci d'adaptation à la conjoncture économique, s'analyse en un projet de compression des effectifs qui aurait dû être soumis à la consultation préalable du comité<sup>7</sup>.

Le défaut de consultation du comité d'entreprise caractérise, par conséquent, un délit d'entrave à son fonctionnement régulier.

---

<sup>6</sup> Si l'employeur peut mener concomitamment les deux procédures consultatives, il faut néanmoins préciser que le comité d'entreprise doit rendre un avis distinct et propre à chaque procédure, étant rajouté que les délais de procédure et le nombre de réunions prévus par le Code du travail en cas de licenciement économique ne sont pas forcément opposables au comité d'entreprise (Cass. soc, 17 juin 1997,) s'il estime ne pas disposer d'un délai suffisant (notion qui est appréciée au cas par cas en fonction de la complexité du projet et de la qualité des informations et réponses de l'employeur).

<sup>7</sup> Cass. crim, 4 novembre 1997

Il faut donc en conclure que, quel que soit les modalités retenues par l'employeur pour réduire les effectifs, un tel projet doit être systématiquement soumis au comité d'entreprise même s'il ne conduit pas formellement à des licenciements économiques.

Les dispositions de la loi du 25 juin 2008 qui ont institué la possibilité de conclure des ruptures conventionnelles n'ont fait que multiplier les pratiques de contournement des droits du comité d'entreprise.

En effet, le législateur favorise de telles pratiques en excluant, explicitement, les ruptures conventionnelles du champ d'application du droit du licenciement économique (L.1233-3)<sup>8</sup>.

Conscient des nombreuses dérives, amplifiées par la crise économique, le Ministère du travail a publié une instruction du 23 mars 2010, (sans valeur juridique), qui indique que "*la rupture conventionnelle ne doit pas conduire à contourner les règles du licenciement collectif pour motif économique*".

Elle précise que la fraude peut résulter d'un "*recours massif à la rupture conventionnelle dans une entreprise ou un groupe confronté à un contexte économique difficile qui serait susceptible*".

On peut néanmoins douter de l'efficacité de l'intervention de l'administration du travail pour empêcher de telles pratiques, lorsque l'employeur dépose des demandes au fil de l'eau sur différentes Directions Départementales du Travail.

La tâche des représentants du personnel n'est guère plus aisée face à de telles pratiques consistant à utiliser, plus généralement, le licenciement pour motif personnel (assorti le plus souvent de transaction pour s'épargner une contestation judiciaire) pour réduire discrètement et à moindre coût les effectifs<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Cette exclusion concerne également les départs volontaires organisés en application d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En revanche, les plans de départs volontaires qui ne s'inscrivent pas dans cette démarche imposent le respect de la procédure applicable en cas de licenciement économique.

<sup>9</sup> La DARES a publié en 2003 une étude qui fait ressortir l'importance accrue du licenciement pour motif personnel dans une logique d'évitement des plans de sauvegarde de l'emploi ; elle montre également que le nombre de licenciements pour motif personnel est deux fois plus important que celui pour motif économique.

Si les représentants du personnel suspectent une opération de compression des effectifs déguisée (la lecture des livres d'entrée et de sortie du personnel est, à cet égard, précieuse), il appartient au comité d'entreprise d'interroger régulièrement - en temps réel - la Direction sur :

- ✓ le nombre de départ de l'entreprise et le motif de la rupture ;
- ✓ le remplacement ou non des salariés ayant quitté l'entreprise au cours de la période ;
- ✓ les éventuelles raisons qui conduisent à ne pas remplacer les salariés ayant quitté l'entreprise.

Si le constat fait ressortir une politique délibérée de compression des effectifs, le comité d'entreprise serait alors en droit d'obtenir l'ouverture d'une procédure de consultation, en application de l'article L.2323-15, sur un tel projet - en réalité déjà mis à l'œuvre - et de faire sanctionner le délit d'entrave. En revanche, il n'est guère possible pour le comité d'entreprise d'obtenir la requalification des ruptures de contrat de travail en licenciement économique, car cette action est réservée aux salariés pris individuellement dans le cadre d'un litige prud'homal<sup>10</sup>.

- ✓ **Les modifications dans l'organisation économique ou juridique de l'entreprise**

La restructuration peut, également, découler d'un projet de modification de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise, au sens de l'article L.2323-19 du Code du travail.

---

<sup>10</sup> On peut citer l'affaire "Alcatel Câble France" dans laquelle 170 salariés, licenciés pour motif personnel avec transactions, ont engagé une action prud'homale groupée et obtenu leur réintégration. Les juges de la Cour d'appel de Versailles (9 novembre 2004) ont en effet annulé les transactions signées, l'utilisation de plusieurs motifs stéréotypés ayant été utilisés, en réalité, pour supprimer des emplois et contourner les règles protectrices du licenciement économique. Il est à préciser que les juges ont également alloué des dommages et intérêts pour défaut d'information et consultation du comité d'entreprise.

Selon cet article, le comité d'entreprise est informé et consulté notamment en cas :

- ✓ de fusion, cette notion couvre deux réalités : 1/ La fusion-absorption lorsqu'une société absorbe une autre société qui disparaît totalement pour ne faire plus qu'une société ; 2/ La fusion par création d'une nouvelle société : les deux sociétés disparaissent totalement au profit d'une troisième société qui reçoit l'intégralité de leur patrimoine ;
- ✓ de cession, notion qui regroupe également plusieurs cas de figure : 1/ la cession de tout ou partie du fonds de commerce ou d'actifs de l'entreprise au profit d'une autre entreprise ; 2/ La cession négociée du capital social, y compris à l'intérieur d'un groupe<sup>11</sup>, et qui va de ce fait placer l'entreprise sous la dépendance d'une autre société<sup>12</sup> qui s'empare de la majorité du capital ou même simplement d'une minorité de blocage ;
- ✓ de modification importante des structures de production, notion qui regroupe de nombreux cas de figure, par exemple : l'arrêt d'une activité, le recours à la sous-traitance ou à l'externalisation d'activités, la création d'un groupement d'intérêts économiques, création/regroupement/suppression/réorganisation de services, départements, agences ou établissements ;
- ✓ d'acquisition ou cession de filiales au sens de l'article L. 233-1 du code de commerce, ce qui implique que l'opération d'acquisition ou de cession porte sur une société dont le capital est détenue à plus de 50% ;
- ✓ de prise de participation dans une autre société<sup>13</sup> qui est définie par le code de commerce comme la détention par une société de 10 à 50% d'une autre société, de sorte qu'une opération qui porte sur moins de 10% du capital ne réclamerait pas forcément la consultation du comité<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Cass crim, 29 juin 1982

<sup>12</sup> Cass crim, 2 mars 1978

<sup>13</sup> Le comité d'entreprise de la société cible, qui fait l'objet de la prise de participation, doit simplement être informé.

<sup>14</sup> La cour de cassation a précisé que la prise de participation peut porter sur une société déjà constituée ou à constituer et il n'est pas nécessaire que le projet économique ou financier soit important pour déclencher l'obligation de consulter le comité d'entreprise (Cass crim, 3 février 2004)

Outre ces cas expressément mentionnés par l'article L.2323-19, qui n'est pas limitatif, on peut également citer :

- ✓ la scission, assimilable en droit des sociétés à une opération de fusion (mais à l'inverse, la scission conduit à diviser une société en plusieurs sociétés, la société apportant une partie de ses actifs à une société constituée ou à constituer) ;
- ✓ la mise en location gérance, opération par laquelle une société, qui ne disparaît pas, concède à une autre société le droit d'exploiter pour une durée déterminée son fond de commerce ;
- ✓ La transmission universelle du patrimoine, opération identique à une opération de fusion, la seule différence étant que la société qui transmet la totalité de son patrimoine ne disparaît pas (elle devient une coquille vide) ;
- ✓ La filialisation, opération qui consiste à sortir une activité d'une entreprise pour la loger dans une filiale existante ou créée pour les besoins de cette opération (cette opération est parfois la première étape d'une vente future de la filiale) ;
- ✓ plus généralement toute opération dite de modification dans la situation juridique de l'employeur au sens de l'article 1.224-1 du Code du travail<sup>15</sup>.

Dans tous ces cas de figure, "*l'employeur indique les motifs des modifications projetées et consulte le comité d'entreprise sur les mesures envisagées à l'égard des salariés lorsque ces modifications comportent des conséquences pour ceux-ci*".

---

<sup>15</sup> Ce texte impose le transfert automatique et obligatoire du contrat de travail en cas de changement d'employeur à l'occasion d'un transfert d'une entité économique autonome conservant son identité et dont l'activité est reprise ou poursuivie (Cass. soc, 19 décembre 1990). Texte particulièrement difficile à interpréter mais bien utile, pour certains employeurs, pour restructurer à "coût zéro" ou presque.

## ✓ **L'introduction de nouvelles technologies**

Une restructuration peut enfin découler d'un projet d'introduction de nouvelles technologies.

En effet, selon l'article L.2323-13 *"le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à tout projet important d'introduction de nouvelles technologies, lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi, la qualification, la rémunération, la formation ou les conditions de travail"*.

En outre, l'article L.2323-14 précise que *"lorsque l'employeur envisage de mettre en œuvre des mutations technologiques importantes et rapides, il établit un plan d'adaptation"* qui est *"transmis, pour information et consultation, au comité d'entreprise en même temps que les autres éléments d'information relatifs à l'introduction de nouvelles technologies"*.

Lorsque le projet revêt une certaine importance<sup>16</sup>, le comité d'entreprise d'une entreprise d'au moins 300 salariés a la possibilité de recourir à un expert rémunéré par l'entreprise (L.2325-38)<sup>17</sup>.

## ✓ **Autres cas possibles de restructuration**

En toutes hypothèses, le comité d'entreprise peut exiger sa consultation en vertu de l'article L.2323-6 qui fixe le principe de sa compétence.

En effet, la généralité de ce texte, susceptible de déclinaisons multiples en raison de son caractère non limitatif, oblige l'employeur à soumettre tout projet qui :

- ✓ d'une part, ne présente pas un caractère ponctuel ou individuel, ce qui implique qu'il revêt une certaine importance qui est appréciée par les Tribunaux au cas par cas<sup>18</sup> ;
- ✓ d'autre part, ne serait pas explicitement énoncé dans les cas de consultation obligatoire expressément énoncé dans d'autres dispositions du code du travail.

---

<sup>16</sup> L'importance du projet est appréciée à travers plusieurs indices : nombre de salariés concernés, nature des modifications apportées dans l'organisation et la marche générale de l'entreprise et de conséquences potentielles sur l'emploi, les conditions de travail, la rémunération et la qualification (Cass. crim, 3 mai 1994). Par ailleurs, ce texte est également applicable lorsque le projet porte sur une amélioration de technologies déjà existantes.

<sup>17</sup> Le comité d'entreprise peut également solliciter, en application de l'article L.2323-27, le concours du CHSCT qui doit être consulté de son côté sur les conséquences d'un tel projet sur la santé et la sécurité des salariés (L.4612-9).

<sup>18</sup> Cass. crim 13 janvier 1998

Il suffit donc que l'employeur ait un projet de restructuration suffisamment précis qui influe sur "la *marche générale de l'entreprise*" - quelle que soit d'ailleurs sa dénomination (par exemple : projet d'entreprise) - pour qu'il le soumette au comité d'entreprise, sans qu'il soit forcément nécessaire de démontrer une incidence immédiate et négative sur l'emploi.

On peut néanmoins retenir d'ores et déjà que la restructuration regroupe un ensemble de projets qui affectent les structures juridiques, économiques, financières ou productives de l'entreprise ayant une incidence potentielle sur l'emploi ou les conditions de travail.

### **III) LES MODALITES D'INTERVENTION DU COMITE D'ENTREPRISE DANS LE PROCESSUS DECISIONNEL**

Certes, le comité d'entreprise ne dispose pas, dans notre système juridique, d'un droit de VETO sur une opération de restructuration.

Cependant, le code du travail, tend à poser certains principes qui doivent permettre au comité d'entreprise d'assurer pleinement son pouvoir de contrôle, afin que les intérêts des salariés soient véritablement pris en compte dans le processus décisionnel.

#### ✓ **L'exigence d'une consultation préalable**

##### Le principe

L'article L.2323-2 énonce que "*Les décisions de l'employeur sont précédées de la consultation du comité d'entreprise*".

Ce texte implique que le comité d'entreprise soit saisi, en temps utile, de tout projet de restructuration, ce qui exclut que le comité d'entreprise soit mis devant le fait accompli et que la consultation intervienne sur une décision définitive et *a fortiori* déjà mise à exécution<sup>19</sup>.

En effet, la consultation - qui doit permettre d'instaurer un véritable dialogue - serait vaine si la décision a déjà été prise, rendant vain de ce fait toute prise en considération des observations et propositions du comité sur le projet de l'employeur.

---

<sup>19</sup> Cass. crim, 10 mai 1988

A cet égard, il importe peu que la décision de restructuration soit prise par la société mère et que l'employeur de la filiale invoque son absence d'autonomie décisionnelle pour échapper à son obligation de consultation préalable<sup>20</sup>.

La cour de cassation a été amenée à fixer les bornes d'un processus de consultation ayant un effet utile qui doit être ni prématuré ni tardif, c'est-à-dire :

- ✓ au plus tôt, dès l'instant où le projet de l'employeur, même formulé en termes généraux, est suffisamment déterminé dans son objet, peu importe qu'il ne soit pas accompagné de mesures précises et concrètes d'application<sup>21</sup>.

Lorsque les contours d'un projet sont suffisamment définis, l'employeur doit engager la procédure consultative permettant ainsi aux élus d'en saisir l'économie et d'en discuter les différents aspects.

- ✓ au plus tard, à un stade où le projet n'est pas encore irréversible<sup>22</sup>, c'est-à-dire avant qu'il ne soit acquis définitivement dans son principe ou avant la conclusion du contrat qui est envisagé et l'adoption de mesures d'application<sup>23</sup>.

Cela implique, par conséquent, que la procédure de consultation intervienne *a minima* avant la décision définitive de l'organe dirigeant qui oblige l'entreprise, de sorte que le projet puisse être encore infléchi, amendé voire...abandonné. Par ailleurs, lorsque le projet de restructuration s'inscrit dans un processus complexe comportant des décisions échelonnées (par exemple : une fusion juridique puis une réorganisation), la Cour de cassation estime que le comité doit être consulté à l'occasion de chaque décision.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> *Affaire Marks & Spencer (TGI du 9 avril 2001). On peut également citer une décision intéressante de la CJCE du 10 septembre 2009 qui, interprétant la directive sur les licenciements collectifs, énonce que la décision prise par une société mère qui contraint la filiale à prononcer des licenciements économiques ne peut être prise qu'à l'issue de la procédure consultative au sein de cette filiale.*

<sup>21</sup> *Cass. soc, 18 juin 2003*

<sup>22</sup> *Cass. soc, 12 novembre 1997*

<sup>23</sup> *Cass. soc, 26 mai 2004. Dans cette espèce, la cour de cassation a estimé que la consultation n'était pas tardive car le comité avait été saisi d'un contrat d'externalisation en l'état de projet, c'est-à-dire avant sa signature. En revanche, le fait de convoquer le comité d'entreprise trois jours avant de signer un protocole de cession démontre que la décision était déjà acquise définitivement dans son principe (Cass. crim, 4 juin 2002)*

<sup>24</sup> *Cass. soc, 26 mai 2004*

Tout en rappelant ce principe, la Cour d'Appel de Paris a néanmoins jugé que lorsqu'il est établi qu'une opération de fusion, qui s'inscrit dans un projet particulièrement complexe, aura des conséquences sur l'emploi, le comité d'entreprise est en droit d'obtenir, dès l'origine, une information suffisamment détaillée non seulement sur le projet de fusion juridique mais aussi sur le projet industriel, la stratégie du nouveau groupe en business plan et ses conséquences sur l'emploi.<sup>25</sup>

Cette décision, frappée d'un pourvoi, rejette l'argumentation de l'employeur selon laquelle le comité d'entreprise doit être consulté uniquement sur le projet de fusion juridique, les éventuelles conséquences de ce projet devant faire l'objet d'une consultation ultérieure.

### L'exception à la consultation préalable

Par exception, l'article L.2323-2 exclut la consultation préalable en cas de lancement d'une Offre Public d'Acquisition (OPA) au nom du secret des affaires.

Une OPA s'entend comme une procédure par laquelle une société, cotée en bourse, propose publiquement aux actionnaires d'une autre société, également cotée en bourse, de racheter le capital pour en prendre le contrôle. Cette procédure d'information, décrite aux articles L.2323-21 à L.2323-25, est la suivante :

L'entreprise qui lance l'OPA doit réunir son comité d'entreprise dans les deux jours ouvrables suivant la publication de l'offre en vue de lui transmettre des informations précises et écrites sur le contenu de l'offre et les conséquences possibles en matière d'emploi.

L'entreprise ciblée par l'OPA doit, de son côté, réunir immédiatement son comité d'entreprise qui décide s'il souhaite entendre l'auteur de l'OPA et peut se prononcer sur le caractère amical ou hostile de l'opération.

Ce comité doit, en outre, être destinataire par l'auteur de l'OPA, dans les trois jours suivant sa publication de la note d'information du public qui contient les orientations en matière d'emploi de la société auteur de l'offre.

---

<sup>25</sup> Cour d'appel de Paris, 31 juillet 2009 affaire "Caisse d'Epargne Ile de France"

Dans les 15 jours suivant la publication de la note d'information de l'AMF (autorité des marchés financiers), une deuxième réunion du comité d'entreprise de l'entreprise ciblée doit être organisée pour procéder à l'examen de l'OPA et, le cas échéant, à l'audition de l'auteur de l'offre qui devra présenter *"sa politique industrielle et financière, ses plans stratégiques pour la société concernée et les répercussions de la mise en œuvre de l'offre sur l'ensemble des intérêts, l'emploi, les sites d'activité et la localisation des centres de décision de cette société"*. En cas d'absence du représentant de l'auteur de l'offre à la deuxième réunion malgré sa convocation par le comité, sa société (y compris les sociétés qui la contrôlent ou qu'elle contrôle) ne peut exercer les droits de vote attachés aux titres de la société faisant l'objet de l'OPA. Cette interdiction demeure tant que l'auteur de l'OPA n'aura pas été entendu par le comité de la société visée. Elle est levée si, dans un délai de quinze jours qui suit la réunion à laquelle l'auteur de l'offre ne s'est pas présenté, ce dernier n'est pas de nouveau convoqué à une nouvelle réunion du comité.

#### ✓ **L'exigence d'une consultation loyale et sincère**

Pour lui permettre de rendre un avis éclairé sur un projet quelconque de restructuration, l'article L.2323-4 énonce tout d'abord que le comité doit *"disposer d'informations précises et écrites transmises par l'employeur"*.

Lorsqu'un tel projet porte sur une modification de l'organisation juridique ou économique de l'entreprise, l'article L.2323-19 précise que l'employeur doit indiquer *"les motifs des modifications projetées"* et *"les mesures envisagées à l'égard des salariés lorsque ces modifications comportent des conséquences pour ceux-ci"*. La transmission d'une information loyale et sincère est une exigence qui irrigue tout processus consultatif, afin de permettre aux élus du comité de comprendre les raisons, enjeux et implications concrètes d'un projet de restructuration<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Dans les opérations d'une certaine importance dite de "concentration" (fusion, prise de contrôle de plusieurs entreprises ou création d'une entreprise commune accomplissant de manière durable les fonctions d'une entité économique autonome, dont le chiffre d'affaires mondial est supérieur à 150 millions d'euros ou 50 millions d'euros en France), l'article L.2323-20 du Code du travail prévoit la possibilité de mandater un expert-comptable rémunéré par l'employeur.

Dans cette optique, le comité d'entreprise peut également décider, en vertu des articles L.2323-27 et L.2323-28, de bénéficier du concours du CHSCT, afin que ce dernier examine les incidences d'un projet de restructuration sur les conditions de travail des salariés.

Le comité d'entreprise sera alors en droit d'attendre l'avis du Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) - qui tend à devenir de plus en plus un acteur incontournable des restructurations - avant de restituer son propre avis global sur le projet de l'employeur<sup>27</sup>.

Par ailleurs, le comité d'entreprise doit également disposer, selon l'article L.2323-4, "*d'un délai d'examen suffisant et de la réponse motivée de l'employeur à ses propres observations*" avant d'émettre un avis.

La loi ne fixant pas de délai de procédure ni le nombre de réunions à tenir, la notion de "*délai d'examen suffisant*" est appréciée au cas par cas, en fonction de l'importance et de la complexité du projet, de la qualité des informations et réponses transmises par l'employeur aux membres du comité d'entreprise.

Dans ce cadre, une information incomplète ou imprécise justifie que le comité ne puisse rendre un avis éclairé et qu'il sollicite la poursuite du processus consultatif.

### ✓ **La sanction des irrégularités d'une procédure consultative**

La sanction classique, du moins la plus connue, est celle du délit d'entrave au fonctionnement régulier du comité d'entreprise, prévue à l'article L.2328-1, qui permet de poursuivre personnellement, au plan pénal, le chef d'entreprise et/ou son représentant.

Cette sanction pénale est cependant dépourvue d'efficacité juridique, car elle ne permet pas de remettre rapidement l'employeur sur les "rails de la légalité".

L'urgence commande, au contraire, d'agir vite pour suspendre un processus vicié (absence de consultation préalable, informations insuffisantes, délai d'examen trop court...) et obtenir la régularisation de la procédure consultative, si possible avant toute mise en œuvre effective du projet.

---

<sup>27</sup> Cour d'appel de Paris, 13 mai 2009 Affaire "France Télécom RSI" ; Tribunal de Grande instance de Créteil, 14 octobre 2009 Affaire "Ciblex".

C'est pourquoi, le comité d'entreprise doit systématiquement privilégier l'action civile, dans le cadre d'une procédure en référé devant le Tribunal de Grande instance qui pourra prendre toute mesure adéquate de remise en état, le plus souvent sous peine d'astreinte, pour faire cesser un trouble manifestement illicite :

- ✓ en ordonnant la reprise ou la poursuite de la procédure consultative, assortie de la transmission des éléments d'informations complémentaires nécessaires à la restitution d'un avis éclairé ;
- ✓ et en faisant interdiction à l'employeur de mettre en œuvre son projet de restructuration - par exemple une fermeture d'entreprise ou une fusion - tant que la procédure d'information consultation n'aura pas été valablement achevée<sup>28</sup>.

En conclusion, le comité d'entreprise, confronté à un projet de restructuration qui peut présenter de multiples facettes parfois inquiétantes et complexes<sup>29</sup>, dispose malgré tout de moyens pour faire entendre sa voix qui est, finalement, rien d'autre que celle des salariés

---

<sup>28</sup> *Les exemples jurisprudentiels sont très nombreux : Cass. soc, 17 juin 1997 ; Cour d'appel de Paris, 31 juillet 2009 affaire "Caisse d'Epargne Ile de France" précités ; voir également la revue Droit Ouvrier d'avril 2010 qui cite plusieurs décisions intéressantes.*

<sup>29</sup> Situation qui d'ailleurs conduit le comité à déclencher la procédure de droit d'alerte économique de l'article 2323-78 en présence de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise et, en cas de réponse insuffisante de l'employeur ou si celle-ci confirme le caractère préoccupant, de désigner un expert.



# **LA MISE EN ŒUVRE SOCIALE DES RESTRUCTURATIONS**

Dominique THOMAS-HISLAIRE

## **I) INTRODUCTION**

**Les entreprises** disposent aujourd'hui d'outils considérables de flexibilité pour gérer les incidences sociales des restructurations et des réorganisations, flexibilité obtenue au gré des évolutions du droit. Simultanément, les réorganisations et les restructurations sont devenues des outils de management des entreprises et les directions ont aussi appris à se doter d'outils et de méthodes : éviter le recours aux PSE en augmentant la part des salariés précaires, utiliser les dispositifs alternatifs aux PSE comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou les ruptures conventionnelles, éviter à tout prix les risques de conflits collectifs ou de dérapage temporel des procédures par les plans de départs volontaires et lorsque les licenciements contraints et nombreux sont obligatoires, se préparer en anticipant les risques et en maîtrisant la communication sociale du projet.

**Du côté des représentants du personnel**, certains se sont aguerris et professionnalisés mais on constate qu'ils ont le plus souvent bien des difficultés à obtenir des informations fiables et transparentes sur les conséquences sociales de ces événements et à poser un réel contre pouvoir ou rapport de force pour préserver l'emploi ou pour sécuriser les salariés qui vont perdre leur emploi. Ils sont aussi souvent confrontés à un choix difficile dans les négociations entre le maintien de l'emploi ou l'obtention d'indemnités ou de primes de départ pour les salariés. Le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, les types d'organisations du travail collectives ou individualisées, son taux de syndicalisation, vont fortement influencer la capacité des représentants des salariés à poser un vrai rapport de force dans les négociations. D'une fermeture brutale de certaines usines à la gestion au fil de l'eau des départs individuels dans les services en passant par les dispositifs de départs volontaires, les leviers de négociation ne sont pas tout à fait les mêmes pour les représentants du personnel.

**Du côté des salariés**, ces situations génèrent pour tous de l'incertitude, pour certains des changements de poste plus ou moins subis, des efforts d'adaptation, pour d'autres des pressions fortes à décider ou non d'un départ volontaire ou à subir des licenciements contraints qui les conduiront à rechercher un emploi dans un marché de l'emploi qui se dégrade quantitativement et qualitativement. Pour les salariés, la nature et le niveau des risques ne sont pas non plus les mêmes selon leur statut, leur niveau de qualification, leur âge, le secteur d'activité ou le bassin d'emploi dans lesquels ils travaillent. Leur situation personnelle va accroître ou diminuer leurs risques : handicap, endettement élevé, parent isolé, enfants ou parents à charge, propriétaire ou locataire de son logement.

Les marges de manœuvre des entreprises sont principalement dues :

- à la déterritorialisation de leurs instances de décision : les dirigeants qui prennent la décision de la restructuration ou de la réorganisation ne sont pas ceux, le plus souvent, qui vont la mettre en œuvre
- les changements importants du droit du travail au détriment des droits du salarié : les ruptures d'un commun accord avec les départs volontaires (les directions font porter aux salariés la décision de se « licencier » ; c'est aussi le retour des « chèques valises » que la loi de 1993 avait cherché à limiter), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permet aux entreprises de gérer au fil de l'eau les modifications d'emploi, de compétences et la gestion de leur sureffectif ; les ruptures conventionnelles qui permettent maintenant aux employeurs de contourner le droit collectif du licenciement ; pour les entreprises, cette individualisation est source de complexité mais elle leur présente deux avantages majeurs ; limiter la participation des représentants du personnel dans les négociations collectives et éviter les risques de conflit collectif.
- la faiblesse des instances de contrôle et d'évaluation : les Inspecteurs du Travail ne peuvent plus jouer leurs rôles de contrôle et d'indépendance ; ils ont de moins en moins de moyens et sont en nombre insuffisant, les procès-verbaux sont la plupart du temps classés sans suite par les Tribunaux. Quant aux Directions départementales du Travail et de l'Emploi, elles ont amorcé un changement culturel qui les conduit souvent aujourd'hui à ne plus poser trop de contraintes aux entreprises et de moins en moins se poser comme garde-fou de la défense des droits des salariés, convaincues par le dogme de la sauvegarde de la compétitivité des entreprises.

La crise économique actuelle qui s'est traduite par une explosion du nombre de plans sociaux et parallèlement d'une augmentation considérable du nombre de ruptures conventionnelles, a amplifié ces phénomènes déjà présents.

Dans ce contexte, l'enjeu majeur pour les représentants du personnel est de se doter d'outils d'information afin de mieux anticiper les impacts sur l'emploi et sur les salariés lors des réorganisations, de connaître les outils des directions pour conduire ces projets, de mieux connaître les dispositifs d'accompagnement social, d'en mesurer les risques pour les salariés afin de négocier des actions et des mesures à la hauteur de ces risques et des changements que les salariés subiront et enfin de se doter aussi d'outils d'évaluation des dispositifs de reclassement.

## **II) QUELQUES CHIFFRES**

**L'année 2009 a été l'année de l'explosion des plans de sauvegarde de l'emploi mais aussi de l'accroissement considérable du nombre de ruptures conventionnelles. Les chiffres des entrées au Pôle Emploi par motif d'inscription montre que les salariés en contrat précaire (CDD et intérim) représentent un tiers des inscrits.**

### **Le nombre de PSE**

En 2009, le nombre de plans de sauvegarde de l'emploi a explosé, 2 242 PSE pour 1 061 en 2008 et 957 en 2007. Chiffre largement au-dessus de 2003 qui affichait 1 500 PSE.

Pour rappel, le plan de sauvegarde de l'emploi doit être mis en œuvre dans les entreprises de 50 salariés et plus, lorsque le projet de licenciement concerne dix salariés ou plus dans une même période de trente jours (Art. L. 1233-61 du code du travail).

| <b>Nombre de plans de sauvegarde de l'emploi notifiés à l'administration, par année – Source Ministère du Travail</b> |              |
|---|--------------|
| 1995  | 1.122        |
| 1996  | 1.888        |
| 1997  | 1.524        |
| 1998  | 1.215        |
| 1999  | 1.172        |
| 2000  | 890          |
| 2001  | 1.057        |
| 2002  | 1.086        |
| <b>2003</b>   | <b>1.500</b> |
| 2004  | 1.251        |
| 2005  | 1.270        |
| 2006  | 1.305        |
| 2007  | 957          |
| 2008  | 1.061        |
| <b>2009</b>   | <b>2.242</b> |

**Le nombre de ruptures conventionnelles par mois, depuis la création de ce mode de rupture.**

Parallèlement à cette explosion du nombre de PSE, le nombre de ruptures conventionnelles homologuées par les Directions Départementales du Travail et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), depuis son existence a également atteint des taux records.

| 2008   | a-08 | s-08 | o-08 | n-08 | d-08  |
|--|------|------|------|------|-------|
| Nombre de ruptures conventionnelles homologuées par mois | 967  | 3336 | 7366 | 8439 | 11563 |

| 2009                                    | j-09 | f-09  | m-09  | a-09  | m-09  | j-09  | j-09  | a-09  | s-09  | o-09  | n-09  | d-09  |
|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nombre De ruptures homologuées par mois | 9735 | 13362 | 13642 | 14784 | 12663 | 18018 | 18194 | 17070 | 15410 | 18341 | 19981 | 20925 |

### Les entrées au pôle emploi par motif d'inscription en 2009

| Entrées des demandeurs d'emploi inscrits au Pôle Emploi par motif d'inscription - Année 2009 |             |                           |                           |                      |            |                   |                     |            |          |  |
|--|-------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|------------|-------------------|---------------------|------------|----------|--|
|  | Fins de CDD | Fins de mission d'intérim | Licenciements économiques | Autres licenciements | Démissions | Premières entrées | Reprises d'activité | Autres cas | Ensemble |  |
| Total  | 1 484.3     | 450.2                     | 266.1                     | 644.2                | 225.7      | 405.7             | 469.0               | 2 084.4    | 6 029.4  |  |
| %  | 24.62%      | 7.14%                     | 4.41%                     | 10.68%               | 3.74%      | 6.73%             | 7.78%               | 34.57%     |          |  |

Les fins de Contrat à Durée Déterminée (CDD) et de missions d'intérim ont représenté 31,76% des motifs d'inscription.

La catégorie « Autre cas » comprend notamment les demandeurs d'emploi en Convention de Reconversion Personnalisée (CRP) ou Contrat de Transition Professionnelle (CTP qui sont en catégorie D) et le motif rupture conventionnelle.

### **III) LES ALTERNATIVES AUX PLANS DE LICENCIEMENTS**

Il n'existe pas de suivi statistique ou d'études qualitatives permettant de mesurer la réalité des pratiques des entreprises en matière d'utilisation d'outils de flexibilité. Mais, les constats de tous les acteurs Directions des Ressources Humaines (DRH, consultants, avocats, représentants syndicaux...) convergent : les dispositifs d'alternatives aux plans de licenciement sont en constante augmentation. Les trois outils principaux sont :

- la part croissante des salariés en contrat précaire qui ne rentre pas dans le périmètre des négociations (CDD, Intérim, stagiaires et sous-traitance)
- la GPEC avec une gestion au « fil de l'eau » des départs
- les plans de volontariat de départ

#### ***III.1- Les salariés précaires***

Le premier « outil » des entreprises est l'utilisation croissante de la main d'œuvre précaire (intérimaires, CDD et stagiaires, sous-traitance) : flexible, peu revendicative, des salariés qui n'ont aucun droit en matière de plans de sauvegarde de l'emploi. Ces salariés (hors sous-traitance) représentent 12% des personnes en emploi et ce pourcentage a légèrement diminué en 2008<sup>30</sup>.

En 2008, les chiffres des motifs d'inscription au Pôle Emploi étaient les suivants :

- environ 1 387 000 fins de CDD
- 694 100 inscriptions à la suite d'un licenciement pour motif personnel
- 527 900 fins de missions d'intérim
- 186 600 inscriptions résultant d'un licenciement économique.

---

<sup>30</sup> « *Les formes particulières d'emploi (CDD, intérim, apprentissage) regroupent environ 12 % des personnes en emploi, une proportion qui progresse depuis plusieurs années. Parmi les salariés à temps complet, près de 5 % se déclarent en situation de sous-emploi. Cependant, en 2008, ce sont ces formes d'emploi qui paraissent être les premières touchées par le retournement conjoncturel ; la part des CDD ou de l'intérim baisse très légèrement en 2008, sans pour autant retrouver les niveaux observés avant les années 2000.* » - Durée et conditions de travail – INSEE -

[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?req\\_id=0&ref\\_id=T10F044](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?req_id=0&ref_id=T10F044)

Les entreprises peuvent supprimer de nombreux emplois en mettant fin à des CDD ou des périodes d'intérim sans être contraintes par le droit du licenciement – indemnités de licenciement et droit au reclassement: les montants des indemnités de précarité de ces formes d'emploi sont généralement inférieurs aux montants des indemnités de licenciement et les salariés intérimaires ou en CDD ne bénéficient pas des cellules de reclassement, l'obligation de reclassement ne s'appliquant ici aux employeurs.

L'enquête de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) sur « Le syndicalisme face aux différentes formes de flexibilité – étude sur trois secteurs »<sup>31</sup> montre que le plus souvent l'action syndicale porte sur :

- le respect du droit du travail
- la limitation du nombre d'emplois précaires
- la transformation des CDD en Contrat à Durée Indéterminée (CDI), de CDD à temps partiel en CDI à temps complet
- l'homogénéisation des conditions d'hygiène et de sécurité au travail
- la reconnaissance de l'ancienneté

Puisque l'entreprise n'utilise plus ces salariés uniquement pour faire face à une surcharge occasionnelle de travail mais qu'elle intègre de manière permanente un taux de salariés en intérim, en stage, en CDD ou des sous-traitants, alors, l'information sur ces salariés, leur rémunération, leur formation, leur qualification doivent faire partie de la gestion des ressources humaines de l'entreprise et donc de la négociation collective. Et lorsqu'il y a des suppressions d'emplois, ces salariés devraient être intégrés dans les négociations sur les mesures sociales.

---

<sup>31</sup> 2008-143 - *Le syndicalisme face aux différentes formes de la flexibilité : enquête sur trois secteurs - N° 143 d'août 2008 - Par Paul BOUFFARTIGUE (responsable scientifique) Jean-René PENDARIES, Frédéric PEROUMAL, Evelyne PERRIN*

## Recommandations

- revendiquer des droits complémentaires pour ces salariés : en matière de négociation salariale, de protection sociale, de formation, de conditions de travail augmenteront leur sécurité professionnelle et leur droit au moment de la fin de leurs contrats de travail,
- la prise en compte de ces salariés dans les accords GPEC ou les plans de sauvegarde de l'emploi,
- obtenir des informations précises et régulières sur les salariés précaires, les services dans lesquels ils travaillent, leur nombre, les postes occupés, leur qualification, leur rémunération, leurs formations, la part des salariés précaires/aux salariés permanents, les contrats de travail, les contrats passés avec les agences d'intérim et les entreprises sous-traitantes...,
- négocier des droits comparables aux salariés permanents en matière de salaire, de protection sociale, de formation, de conditions de travail,
- négocier pour ces salariés lorsqu'il y a des suppressions d'emploi et demander que ces mesures soient intégrées aux PSE: une majoration des indemnités de précarité, le bénéfice des dispositifs d'aide à la recherche d'emploi...,
- demander d'intégrer dans les accords de GPEC, les informations détaillées sur les salariés précaires et négocier des mesures spécifiques pour cette catégorie de salariés.

### ***III.2- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences***

Lorsque la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est utilisée pour augmenter la formation des salariés, pour les aider à construire leur parcours professionnel, pour leur permettre d'augmenter leur qualification, lorsqu'elle permet à l'entreprise de mieux comprendre et analyser ses besoins prévisionnels en emplois et compétences, de mieux définir les mesures RH pour garder ses salariés et les adapter à leur poste de travail, aux nouvelles technologies, aux évolutions de ses produits et de son marché... lorsque l'entreprise mène un dialogue social de qualité pour bâtir un accord solide et ambitieux avec les représentants syndicaux, lorsqu'elle leur permet d'avoir une réelle visibilité sur les évolutions d'emplois, de compétences et d'effectifs... elle peut constituer une avancée sociale.

En revanche, certaines entreprises contournent les objectifs affichés de cet instrument, pour gérer leurs problématiques de sureffectif ou pour définir des catégories de salariés à licencier.

Tout d'abord, il faut rappeler que la négociation d'un accord GPEC n'est pas un préalable aux procédures de licenciement économique. La jurisprudence récente l'a confirmé.

La GPEC est un instrument au service du reclassement interne et en aucun cas du reclassement externe. Sauf en ce qui concerne les emplois « menacés » et la mise en place du congé mobilité.

### Le congé mobilité

Le congé mobilité a été créé en 2006 et ses modalités d'application ont été précisées dans la circulaire de la DGTEFP N° 2007/15 du 7 mai 2007.

Les principes

- concerne les entreprises d'au moins 1000 salariés (conditions identiques que pour le congé de reclassement)
- le périmètre des salariés concernés et les modalités précises du congé de mobilité doivent avoir fait l'objet d'une négociation dans le cadre d'un accord GPEC : la durée, la rémunération pendant le congé, les modalités sur les formations ou l'emploi dans une autre entreprise pendant le congé, les mesures d'accompagnement, la cellule de reclassement
- les règles de procédure et de rupture du contrat de travail sont très proche des plans de volontariat de départ : le salarié doit être volontaire, à l'issue du congé mobilité, il y a rupture du contrat de travail d'un commun accord pour motif économique

Mais attention, l'employeur est soumis à l'obligation d'information consultation des parties 2 et 1 du Code du Travail (anciennement Livres IV et III) :

*« Outre la consultation au titre du livre IV du code du travail, l'employeur est tenu d'informer et de consulter au titre du livre III si, sur trente jours ou sur trois mois, au moins 10 salariés ou si, sur une année civile, plus de 18 salariés ont accepté d'adhérer au congé de mobilité. »*

Certaines entreprises ont pu contourner l'esprit de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

A titre d'exemple, certaines entreprises ont utilisé la définition des emplois de leur cartographie pour définir les critères d'ordre de licenciement.

D'autres ont mis en place, des dispositifs spécifiques pour les salariés dont les métiers étaient en décroissance pour les pousser à quitter l'entreprise : à l'issue de deux entretiens avec un consultant externe, le salarié devait définir son nouveau projet professionnel ; il n'y avait pas de postes en interne correspondant au profil de ces salariés, ils étaient donc fortement incités à imaginer des projets externes. La DRH leur proposait ensuite un départ en rupture conventionnelle.

Enfin, la mise en œuvre de congés mobilité, sans respecter les obligations d'information consultation prévues par la législation.

### **Recommandations**

- inscrire dans l'accord de GPEC les modalités d'information précises et régulières sur les évolutions d'effectifs, d'emplois et des compétences avec une périodicité annuelle,
  - négocier des mesures spécifiques d'adaptation, de formation et de qualification pour les salariés dont les métiers sont en décroissance ou en forte évolution,
  - refuser d'inclure dans l'accord les modalités en cas de réorganisation ou toute mesure sur des modalités de départ externe ; en effet, l'employeur pourrait avoir un projet à venir et enfermer les représentants du personnel dans un accord qui précise déjà par avance les modalités de négociation,
  - la rupture conventionnelle ne peut en aucun cas s'appliquer aux ruptures résultant d'un accord GPEC ou de licenciement économique.
- (Cf brochure N°1 sur la GPEC)

### **III.3- La rupture conventionnelle**

La rupture conventionnelle a été voulue par les partenaires sociaux (sauf la CGT) dans l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008, et a été reprise par le législateur dans la loi de modernisation du marché du travail du 25 juin 2008.

Si le texte précise clairement qu'elle ne peut s'appliquer aux licenciements économiques, la loi précise aussi qu'il peut y avoir des ruptures conventionnelles parallèlement à un PSE ou à d'autres ruptures pour motif économique.

Certains employeurs ne résistent pas à contourner la loi pour proposer des ruptures conventionnelles à certains salariés et s'affranchir ainsi du droit du licenciement économique et collectif.

Plus de 280 000 ruptures conventionnelles étaient homologuées à fin mars 2010. Les chiffres mensuels des ruptures conventionnelles ont montré une augmentation croissante de leur nombre en 2009. Croissance qui peut s'expliquer par le fait qu'employeurs et salariés se sont appropriés ce nouveau mode nouveau de rupture et qu'ils l'utilisent de plus en plus mais qui pourrait aussi illustrer une utilisation abusive de ce mode de rupture en période de crise.

Le contentieux est possible et le Tribunal compétent est le Conseil des Prud'hommes. Les contentieux peuvent porter sur les vices de forme ou sur le vice de consentement en particulier s'il existe un différend ou un litige au moment de la rupture. Le salarié a 12 mois pour contester la rupture.

### **Recommandations**

- demander un suivi mensuel des ruptures de contrat de travail détaillé selon les modes de rupture et selon les services (demandes faites au titre de l'article L.2323-6 du code du travail ; information du CE « sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs »).
- faire savoir aux salariés qu'ils peuvent être assistés par une personne de leur choix aux entretiens prévus dans ce mode de rupture.

### ***III.4- Les pièges et les risques des plans de volontariat de départ***

Les plans de départs volontaires (PDV) représenteraient plus de la moitié des plans de sauvegarde de l'emploi dans les grandes entreprises, selon certains acteurs, consultants, avocats, syndicalistes.

Sur le plan légal, ils sont soumis aux mêmes procédures légales de consultation des représentants du personnel au titre des licenciements économiques contrairement à ce que peuvent laisser croire certains employeurs. Mais le mode de rupture du contrat de travail est une rupture amiable et non un licenciement et l'employeur n'est pas soumis à ses obligations de reclassement.

Les plans de départs volontaires semblent à première vue beaucoup plus positifs pour tout le monde : pour les salariés et pour les employeurs ; éviter les licenciements contraints pour certains salariés, partir et réaliser un projet pour d'autres, limiter les risques de conflits collectifs et les contentieux pour l'employeur.

Mais, les pièges et les risques pour les salariés sont nombreux comme l'étaient ceux des dispositifs de « chèques valise » des années 80. Pour les représentants du personnel et malgré les obligations d'information consultation, les PDV affaiblissent significativement leur pouvoir en particulier parce que la mobilisation des salariés est faible.

De plus, les plans de départs volontaires sont beaucoup moins suivis et contrôlés que les licenciements contraints par les représentants de l'Etat et de l'administration du travail, ce qui donne aux entreprises de nombreuses souplesses que les directions vont utiliser. Parallèlement, les employeurs vont aussi tenter de mettre en place des actions pour maîtriser le plus possible le nombre et la qualité des volontaires. Enfin, dans certains cas, les entreprises contournent également le coût des pré-retraites ou leurs engagements de maintien dans l'emploi des seniors en mettant en place les départs volontaires massifs de salariés âgés.

### **1) Un plan de volontariat de départs pose des contraintes aux employeurs**

Ce n'est pas forcément les salariés qu'ils veulent voir partir qui partent ; comment limiter ce risque et être sûr que le nombre de volontaires sera suffisant ? Comment limiter le départ des salariés que l'on veut garder et augmenter le départ de ceux que l'on souhaite voir partir ?

Les documents d'information et consultation du comité d'entreprise (et remis aux DDTEFP), doivent préciser d'une part les salariés dont le poste est supprimé et d'autre part, les catégories de salariés qui sont concernés par le volontariat de départ :

- les salariés dont le poste est supprimé doivent correspondre précisément au projet de réorganisation ou de restructuration.
- le périmètre des catégories de personnels éligibles au volontariat doit permettre le reclassement des premiers – le nombre d'éligibles peut être plus important mais le nombre de départs acceptés ne doit pas dépasser le nombre de suppressions d'emplois défini dans le projet.

Mais, certaines entreprises vont accepter des départs volontaires en dehors du périmètre défini au départ ou vont dépasser en nombre des départs prévus (Parties 1 et 2) sans en informer les représentants du personnel. Ces problèmes de périmètre sont particulièrement complexes à contrôler dans les secteurs des services, dans les organisations matricielles, dans les entreprises avec des établissements multiples...

Le volontariat de départ suppose que le salarié ait le choix, ce qui implique que lorsque l'entreprise doit définir les salariés qui peuvent se porter volontaires, elle ne peut pas inclure exclusivement les salariés dont le poste est supprimé. Certains employeurs vont ouvrir le volontariat dans un périmètre à peine plus large que le service où les postes sont supprimés et vont inclure dans le périmètre du volontariat tous les salariés (ceux dont le poste est supprimé et ceux dont le poste ne l'est pas) ; pour inciter les salariés à partir, ils vont allouer une indemnité de départ volontaire supplémentaire aux indemnités de licenciement ; cela va donc conduire les salariés dont le poste est supprimé à opter pour le départ volontaire plutôt que d'attendre d'être licenciés ; l'intérêt pour l'employeur est que la rupture du contrat étant une rupture à l'amiable, les risques de contentieux prud'homaux se trouvent considérablement réduits.

Certains dispositifs de volontariat sont aussi construits pour limiter le temps et les moyens de la réflexion aux salariés :

- des primes à la décision rapide « plus je me décide vite, plus je gagne »,
  - des moyens d'aide à la décision et à la préparation des projets externes insuffisants : certains dispositifs sont de simples « chambres d'enregistrement » sans possibilité d'approfondir sa réflexion, son projet
- ...

- des dispositifs qui font porter toute la responsabilité du départ sur le salarié et sans filet : pour que le départ soit accepté, l'entreprise demande que le salarié déclare que son projet soit finalisé puis elle considèrera que le salarié ayant un projet finalisé, ne pourra pas bénéficier des mesures d'aide au reclassement externe,
- des objectifs de départ fixés à certains managers qui vont alors faire pression sur les salariés de leurs services,
- des actions du management et une communication pour pousser au départ : pression du management, communication sur le fait qu'il n'y a pas d'avenir dans l'entreprise, communication sur le fait que ce plan sera plus avantageux que des plans ultérieurs...,
- enfin, certaines demandes de départ se verront refusées par l'entreprise sans que les motifs ne soient vraiment précis.

## **2) Les différentes formes de projets des salariés**

Bénéficier d'un plan de départs volontaires peut être une véritable opportunité pour certains salariés qui vont pouvoir réaliser un nouveau projet professionnel en bénéficiant de temps, d'argent, de mesures d'accompagnement et de formations. Mais, pour d'autres, la décision de départ peut avoir des conséquences douloureuses dont les effets n'interviendront que bien après le départ et sans qu'aucun recours ne soit possible.

Les plans de volontariat font aussi peser toute la responsabilité du choix et de la décision sur le salarié ; la décision à prendre est très difficile : je pars, je prends un risque mais je touche une prime de départ ; je ne pars pas, je prends le risque de ne pas saisir une opportunité qui ne se représentera peut-être plus ; si je ne pars pas, d'autres vont être licenciés.... Le contexte est très souvent anxiogène et ne permet pas une réelle prise de recul pour prendre une décision mûre.

Il n'existe actuellement aucune étude, aucun contrôle, aucun suivi de ce que deviennent les salariés qui quittent l'entreprise en départ volontaire. Les commissions de suivi mises en place dans le cadre des PSE, prennent généralement en compte les salariés qui ont été licenciés mais rarement les salariés partis en départ volontaire. L'information communiquée se limite souvent au nombre de partants.

La partie du PSE qui présente les modalités de départs volontaires liste généralement quatre types de projet : l'emploi en CDI, la formation longue ou de reconversion, la création d'entreprise et le projet personnel.

### Le projet salarié et le projet de formation longue

Pour ces deux types de projet, les salariés ne devraient prendre leur décision de départ, qu'une fois leur projet finalisé : une promesse d'embauche ou un contrat de travail pour l'emploi salarié, l'inscription réalisée dans l'organisme de formation pour les projets de formation longue ou de reconversion. Ils devraient également bénéficier des mesures d'aide au reclassement externe, en particulier en cas d'échec de leur projet (rupture du contrat avant la fin de la période d'essai, possibilité d'être accompagné à la fin de la formation longue...)

### Le projet de création d'entreprise

Il manque d'études et de statistiques sur les plans de départs volontaires et les types de projets choisis, mais les acteurs de terrain constatent une augmentation des projets de création d'entreprise dans les PSE dont les plans de départs volontaires. Il serait trop long ici de développer les risques de ce type de projets et les moyens nécessaires pour consolider et sécuriser ces projets.

Nous ferons référence à une étude de l'INSEE qui montre que, globalement et curieusement, la création d'entreprise a fortement augmenté en 2009<sup>32</sup> mais qu'en dehors des auto-entrepreneurs, la création d'entreprise a baissé pendant la crise<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> *La création d'entreprise en 2009 dopée par les auto-entrepreneurs - Claire Hagège et Clotilde Masson, division Répertoire statistique et autres infrastructures, Insee.* [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1277](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1277)

<sup>33</sup> *Depuis 2000, la part des sociétés dans les créations d'entreprises était passée progressivement d'un peu plus de 40 % à près de 50 %. En 2009, elle chute brusquement dans tous les secteurs d'activité, du fait de l'arrivée des auto-entrepreneurs : elle ne représente plus, en moyenne, qu'un quart des créations. Par ailleurs, sur l'ensemble de cette année marquée par la récession économique, les créations de sociétés diminuent aussi en nombre. On enregistre 152 300 créations de sociétés en 2009, contre 161 800 en 2008, soit une baisse globale de 6 %.*

Ces données croisées aux constats des acteurs de terrain, tendent à démontrer que les entrepreneurs souhaitant développer une réelle activité économique se sont montrés très prudents pendant la crise alors que de nombreux chômeurs ou salariés ont choisi ce statut par défaut d'emploi.

Ces projets s'inscrivent dans une transformation plus globale de l'emploi ; très peu correspondent à de réels projets d'entreprise mais sont de nouveaux modes d'emploi sans les droits rattachés au salariat.

Les salariés qui souhaitent partir pour créer leur entreprise, doivent pouvoir disposer de temps et de délais suffisants pour préparer leur projet : un ou deux entretiens et des périodes d'ouverture de volontariat d'un à trois mois sont insuffisants pour préparer sérieusement un nouveau projet.

Des moyens, des conseils, de l'expertise et du temps sont impératifs pour sécuriser à minima les salariés qui ont ce type de projets.

### Le cas particulier des projets personnels

Ce type de projet est introduit dans les plans de volontariat de départ pour permettre à des salariés qui n'auraient pas besoin de retravailler de bénéficier des mesures de départ. Très concrètement, ces projets remplacent souvent les plans de pré-retraites mais à un coût bien moins élevé pour les entreprises : ils sont d'ailleurs souvent nommés projet « portage assedic retraite ». En effet, le salarié volontaire est pris en charge après son départ par l'indemnisation chômage qui est de 36 mois pour les salariés de plus de 50 ans et qui était dispensé de recherche d'emploi à partir de 56,5 ans en 2009.

De nombreux salariés seniors choisissaient le volontariat : pour eux, c'était une opportunité, ils bénéficiaient d'indemnités de départ attractives, s'ils avaient acquis ou pratiquement acquis leurs nombres de trimestres de cotisations à la retraite et s'ils bénéficiaient de la dispense de recherche d'emploi, ils pouvaient finir leur carrière tranquillement et sereinement après de longues années de travail !

Pour les entreprises, cela leur permettait de réduire leurs effectifs dans un marché du travail dégradé : en effet, le nombre de volontaires au départ serait bien plus faible si seuls les salariés ayant un emploi motivant et durable se présentaient aux « guichets départ » !

Un moyen également pour elle de faire partir leurs seniors... à moindre coût par rapport aux coûts des pré-retraites entreprise... avec la neutralité bienveillante de tous les acteurs, représentants du personnel et administration du travail.

La suppression progressive de la dispense de recherche d'emploi<sup>34</sup> et le projet de réforme des retraites vont limiter l'intérêt de ce type de « projet » pour les salariés. Dans certains plans de volontariat, en particulier dans les grandes entreprises, la part de ces projets était significative : cela devrait contribuer dans les années à venir à diminuer le nombre de volontaires au départ.

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 ayant limité aussi les possibilités de mise à la retraite avant 70 ans, on peut se demander ce que feront les entreprises pour « gérer » les départs de leurs seniors et leurs « sureffectifs ». Il y aura vraisemblablement d'autres stratégies et d'autres actions, d'autres leviers pour continuer à « gérer les pyramides des âges ».

### **3) Les risques pour les salariés qui restent**

Les plans de volontariat de départ peuvent avoir des conséquences importantes sur les organisations du travail et créer des écarts importants entre les besoins en emploi et en compétences dans un service et les salariés restants.

Pour ceux-ci, les impacts sur la productivité, les organisations du travail, les risques psychosociaux sont souvent très importants avant, pendant et après les plans de départs volontaires.

Les situations les plus fréquentes :

- le reclassement des salariés dont le poste est supprimé sur le poste d'un partant : le poste est inférieur aux qualifications du salarié ou au contraire il va lui demander un effort d'adaptation important sans les moyens de cette adaptation (formation, période de prise de poste, tutorat...)

---

<sup>34</sup> A compter du 1er janvier 2012, les dispositions du Code du travail relatives à la dispense de recherche d'emploi seront abrogées. Toutefois, les personnes qui bénéficient d'une telle dispense avant le 1er janvier 2012 continueront à en bénéficier.

- les départs provoquent des désorganisations importantes du travail, des surcharges d'activité, des nouvelles tensions ou harcèlement par le management qui est mis sous tension maximale (impliqué dans la réussite des départs et impliqué dans l'augmentation de la performance)

L'après départ volontaire crée souvent des situations de désorganisation importantes que l'entreprise a rarement anticipé puisqu'elle ne peut prévoir précisément où et quand les salariés partiront. Ces désorganisations sont d'autant importantes quand le plan de volontariat répond avant tout à des objectifs quantitatifs de baisse de la masse salariale.

#### **4) Les représentants du personnel et les représentants syndicaux**

Généralement, les représentants du personnel sont assez démunis face aux plans de départs volontaires qui sont souvent accueillis avec soulagement par les salariés qu'ils ont aussi du mal à mobiliser.

Ils ont aussi à faire face à une double contradiction :

- défendre l'emploi ou négocier des mesures financières élevées pour répondre aux demandes des salariés
- accepter le plan de volontariat pour éviter les plans de licenciement contraints

## Recommandations

- négocier dès le départ, des moyens supplémentaires pour les experts du comité d'entreprise,
- définir un périmètre et un cahier des charges de leurs interventions qui soit adapté aux spécificités des plans de volontariat,
- faire intervenir l'expert du CHSCT sur l'analyse des risques psychosociaux et la mise en place d'un plan de prévention,
- s'appuyer sur l'expert pour contrôler la cohérence des périmètres du volontariat avec le projet de restructuration et les critères d'éligibilité des salariés au plan de volontariat,
- négocier des mesures financières élevées **et** des dispositifs « sécurisés » pour les salariés en amont de leurs décisions de départ (espace de conseil et d'expertise pour aider les salariés à préparer leur projet) : l'aide aux salariés en amont devrait être équivalente aux mesures d'aide aux reclassements en aval,
- exiger que les mesures d'aide au reclassement externe y compris le congé de reclassement (entreprise de + de 1000) ou la Convention de reclassement personnalisée (entreprise de – 1000) soit systématiquement proposée aux salariés volontaires après leur rupture à l'amiable,
- demander la négociation d'un accord sur la mobilité interne qui sera mis en œuvre après le plan de volontariat,
- communiquer auprès des salariés sur leurs risques et exiger que l'employeur et le cabinet soient transparents sur les contenus méthodologiques de l'aide à la décision pour les salariés (outils, modèle des dossiers individuels, du contenu des informations transmises à l'employeur mais aussi le nombre et durée des entretiens, qualification des consultants...), sur les outils informatiques (fichiers informatiques et loi Informatique et Libertés),
- exiger des suivis très précis des départs et un contrôle permanent de l'expert tout au long du dispositif y compris après les départs,
- participer activement aux commissions de suivi et demander que le suivi des volontaires fasse parti du périmètre de la commission de suivi,
- garder le contact avec les salariés après leur départ et faire une enquête précise +/- un an après pour savoir ce qu'ils sont devenus (élément clé pour négocier un éventuel autre plan).

#### **IV) LE PLAN DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI ET SON CONTENU**

Les entreprises d'au moins 50 salariés qui envisagent de licencier pour motif économique au moins 10 salariés dans une période de 30 jours doivent établir et mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Toute rupture pour motif économique doit être prise en compte dans le décompte : rupture négociée, à l'amiable, d'un commun accord pour motif économique, ou les licenciements qui sont la conséquence d'un refus de modification d'un élément essentiel du contrat de travail.

Les plans de départs volontaires sont donc soumis à l'obligation pour l'employeur d'établir un PSE et d'informer et consulter les représentants du personnel.

L'objet du PSE est d'éviter les licenciements ou d'en limiter le nombre et de faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité - Article. L.1233-61 - Partie 1 du nouveau code du travail (anciennement Livre III).

Le document « Partie 1 » va comprendre :

- les mesures précises et concrètes permettant d'éviter ou de limiter le nombre des licenciements (dont l'obligation de reclassement)
- les mesures précises et concrètes permettant de faciliter le reclassement externe des salariés dont l'obligation de proposer en fonction de la taille de l'entreprise, le congé de reclassement ou la convention de reclassement personnalisée et le contrat de transition professionnelle
- les critères d'ordre des licenciements

Si l'employeur n'établit pas de PSE ou si les mesures sont insuffisantes, il peut y avoir nullité de la procédure de licenciement.

La procédure d'information consultation des représentants du personnel est obligatoire. Le nombre de réunions et les délais vont dépendre du nombre de salariés concernés.

#### **Les mesures du plan de sauvegarde de l'emploi**

Le contenu des mesures des PSE n'est pas explicitement défini par le droit mais une liste de mesures est proposée à titre indicatif. Il sera demandé à l'entreprise de mettre en place des mesures adaptées aux salariés concernés par les licenciements et les mesures seront appréciées par le juge au regard des moyens dont elle dispose.

## PSE AVEC LICENCIEMENTS CONTRAINTS OU PSE AVEC DEPARTS VOLONTAIRES

### Ce qui est identique

La partie 2 (Ex Livre IV) et Partie 1 (Ex Livre III)

L'obligation de proposition de congé de reclassement ou de CRT/CTP

La priorité de réembauche

Le droit à l'indemnisation par le Pôle Emploi

Les indemnités de licenciement et les indemnités de départ : toutes les deux exonérées de charges sociales et non imposables

### Ce qui est différent

Les modes de ruptures : licenciement économique (Notification) pour les licenciements contraints et rupture d'un commun accord (convention de rupture) pour les départs volontaires

La non obligation de reclassement interne

Les indemnités de départ sont exonérées de CGR-CRDS dans la limite des indemnités de licenciement

### **Congé de reclassement – convention de reclassement personnalisée – contrat de transition professionnelle**

Entreprise de 1000 salariés au moins : congé de reclassement ou congé de mobilité

Entreprise de moins de 1000 salariés en fonction des bassins d'emploi : convention de reclassement personnalisé ou contrat de transition professionnelle

#### Congé de reclassement :

- de 4 à 9 mois (préavis conventionnel compris).
- minimum 65% de la rémunération antérieure.
- cellule de reclassement d'une durée au moins équivalente à la durée du congé (mais peut-être d'une durée supérieure).
- la rupture du contrat de travail (licenciement) intervient à la fin du congé ou avant si le salarié retrouve un emploi.

- généralement, les indemnités de licenciement sont versées à la fin du Congé de Reclassement (CR).
- à l'issue du congé de reclassement, si le salarié est toujours à la recherche d'un emploi, c'est le dispositif du Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi (PPAE, ex : PARE et PAP) qui prend la suite.

### Congé de mobilité :

Le congé de mobilité que nous avons présenté dans le chapitre sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est proche du congé de reclassement mais il offre plus de souplesse en matière de période de travail : le salarié en congé mobilité peut alterner des périodes de travail, de formation et de recherche d'emploi.

### Convention de Reclassement Personnalisée (CRP) :

- 12 mois,
- 80% de la rémunération antérieure,
- la rupture du contrat de travail intervient à l'issue du délai de réflexion de 21 jours après la proposition de la CRP par l'employeur,
- les indemnités de licenciement sont versées à la rupture du contrat de travail au début de la CRP,
- actions d'accompagnement renforcées,
- possibilité de mise en place d'une cellule de reclassement par l'entreprise,
- à l'issue de la CRP, si la personne n'est pas reclassée, c'est le dispositif du PPAE (pôle Emploi) qui prend le relais.

### Contrat de Transition Professionnelle (CTP):

- à la place de la CRP dans 25 bassins d'emploi,
- durée et indemnisation identiques à la CRP,
- possibilité de mise en place d'une cellule de reclassement par l'entreprise,
- actions d'accompagnement, périodes de formation et périodes de travail.

La durée de la cellule de reclassement ne peut être inférieure à la durée du congé mais elle peut être supérieure.

## Des mesures d'accompagnement au reclassement externe, adaptées aux salariés et aux bassins d'emploi.

Les PSE présentent une extrême diversité de mesures de reclassement externe et le droit laisse une grande souplesse aux employeurs. Dans la réalité, les mesures, leur nombre et leur niveau vont considérablement varier en fonction du secteur d'activité, de la capacité des représentants du personnel à peser dans la négociation et enfin de la taille et de la richesse de l'entreprise. Or les mesures devraient prendre en compte avant tout les besoins des salariés et la situation des bassins d'emploi.

En effet, dans une situation générale d'emploi dégradée en quantité et en qualité, les difficultés de reclassement sont plus ou moins importantes selon le profil des salariés (expériences professionnelles, caractéristiques personnelles), et selon les bassins d'emploi, les secteurs d'activité ou les filières professionnelles. Le temps de recherche d'emploi et les moyens doivent être adaptés. Des études d'« employabilité » et des bassins d'emploi sont quelques fois réalisées à l'initiative de l'employeur ou à la demande des représentants du personnel.

Les études dites d'employabilité ont pour objectif principal d'identifier les écarts entre les compétences et les qualifications des salariés licenciés et les besoins du marché de l'emploi local. Elles devraient être réalisées en amont de la procédure d'information consultation sur le PSE et mises à disposition des élus et des représentants syndicaux et de leurs experts afin qu'ils négocient des mesures adaptées visant au reclassement durable de ceux qui perdent leur emploi : les mesures, les durées d'accompagnement, les aides à la formation, le cahier des charges de la cellule de reclassement... démarche logique mais qui n'est pratiquement jamais réalisée.

### **Recommandations**

- se faire assister par un expert pendant la négociation,
- récupérer les PSE les plus récents des entreprises de son secteur d'activité ou du bassin d'emploi avant la négociation,
- demander que les études d'employabilité et de bassins d'emploi soient réalisées pendant la procédure d'information consultation de la Partie 1 (Livre III) juste après la première réunion du Comité d'entreprise,
- penser à négocier également l'échelonnement des licenciements et des départs des salariés dans le temps en particulier sur des bassins faibles en emploi.

## **V) L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIES PAR UNE CELLULE DE RECLASSEMENT**

Dans le cadre des Plans de Sauvegarde de l'emploi, le droit n'oblige pas les entreprises à mettre en place explicitement une cellule de reclassement, mais pour les entreprises de 1000 salariés et plus, les Directions départementales du Travail et de l'Emploi l'exigent. Certaines entreprises de moins de 1000 salariés peuvent également financer ces cellules. Il existe aussi ces cellules de reclassement conventionnées qui sont financées par l'Etat. Tous PSE confondus, elles sont présentes dans 85% des cas.

Ces cellules de reclassement sont animées par des cabinets privés : le choix de ces cabinets est fait par l'entreprise et dans certains cas par l'employeur et les élus du comité d'entreprise et dans le cas des cellules conventionnées, la DDTEFP intervient systématiquement dans le choix.

En janvier 2010, le Conseil économique, social et environnemental a publié un rapport sur les cellules de reclassement et a mis à jour l'absence de statistiques globales, la très grande diversité des moyens et des méthodologies utilisées et la faiblesse de l'évaluation et du contrôle de ces cellules<sup>35</sup>.

### **a) Les principaux points de repères en termes de taux d'adhésion et de taux de reclassement**

Les trois indicateurs les plus couramment utilisés sont le taux d'adhésion, le taux de reclassement et le taux de solutions identifiées.

Le taux d'adhésion : c'est la proportion des salariés qui adhèrent au dispositif de reclassement sur le nombre de salariés potentiellement bénéficiaires.

Les moyens d'information et de communication mis en place par l'entreprise pour présenter le dispositif de reclassement peuvent faire varier de manière significative le taux d'adhésion.

Certains employeurs se contentent d'informer le salarié pendant l'entretien préalable de licenciement. En effet, plus le nombre de salariés adhérant à la cellule est important, plus le coût est élevé pour l'entreprise.

---

<sup>35</sup> « Les cellules de reclassement » - 2010 – Etude présentée par Mme Marcelle RAMONNET – Les Editions du journal officiel – Conseil économique, social et environnemental - <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/104000042/>

Certains salariés peuvent également ne pas adhérer soit parce qu'ils ont déjà un emploi soit parce que la situation du marché de l'emploi les décourage : ils ne croient pas qu'ils pourront se reclasser avec ou sans aide.

A minima, l'employeur doit prévoir des réunions d'information, d'échanges et des entretiens individuels avec chaque salarié, organisés par le cabinet de reclassement avant la prise de décision par le salarié d'adhérer ou pas.

Taux de reclassement : c'est la proportion de salariés qui ont adhéré à la cellule de reclassement et qui ont retrouvé un emploi « durable » à la fin du dispositif.

L'emploi « durable » comprend généralement :

- l'emploi en CDI,
- l'emploi en CDD ou CTT d'au moins 6 mois,
- la création ou la reprise d'entreprise effective (activité démarrée, statuts déposés ...),
- la formation longue qualifiante.

Pour valider ce taux, il est nécessaire que le cabinet de reclassement puisse fournir les copies des contrats de travail ou d'entrée en formation ou de dépôt des statuts à la commission de suivi.

Le taux de solutions identifiées : c'est la proportion des salariés qui ont adhéré à la cellule de reclassement et qui ont retrouvé un emploi durable *ou concrétisé un projet personnel ou eu des Offres valables d'emploi ou qui n'ont pas été actifs dans leur recherche d'emploi*

Le projet personnel peut être de s'occuper de ses enfants, d'un membre de sa famille dépendant, de s'investir dans un projet associatif en tant que bénévole, ....

Ce taux est celui qui est généralement utilisé par les cabinets de reclassement car ils considèrent qu'ils ont également mobilisé des moyens et un accompagnement personnalisé pour aider ces personnes à définir et sécuriser leur projet personnel, qu'ils ont également déployé des moyens pour trouver les offres valables d'emploi ou pour aider des personnes qui n'étaient pas actives : ici, elles font valoir leur obligation de moyens et non de résultats. Mais est-ce vraiment leurs rôles ?

**b) Les deux principaux éléments à prendre en compte dans la construction du cahier des charges de la cellule de reclassement : le bassin d'emploi et la situation des salariés :**

- la situation du bassin d'emploi : le premier levier du reclassement est la situation du bassin d'emploi ; l'étude de bassin réalisée en amont des licenciements permet de donner une visibilité sur le marché de l'emploi local et ainsi de mieux anticiper l'impact de licenciements et d'adapter les mesures du PSE et des dispositifs d'accompagnement,
- les profils des salariés : beaucoup plus de difficultés de reclassement pour les ouvriers peu qualifiés que pour les cadres ou les professions intermédiaires ; l'ancienneté dans l'entreprise mais surtout dans le même poste va également beaucoup jouer ; un salarié qui a souvent changé de postes, qui a bénéficié de nombreuses formations durant sa carrière auront des atouts ; a contrario, des personnes ayant eu une faible mobilité professionnelle et pas de formation vont accroître leurs difficultés de reclassement.

Très schématiquement, cela dessine quatre types de situations :

- 1- Bassin d'emploi ou filière professionnelle dynamique (besoins de recrutements importants) /salariés de professions intermédiaires ou cadres qualifiés ayant eu une mobilité professionnelle et ayant bénéficié de formations.
- 2- Bassin d'emploi ou filière professionnelle dynamique/salariés ouvriers et employés n'ayant pas eu de mobilité professionnelle ou une mobilité très réduite et pas ou peu de formation.
- 3- Bassin d'emploi ou filière professionnelle stable ou en décroissance (peu ou pas de besoins de recrutement)/salariés de professions intermédiaires ou cadres qualifiés ayant eu une mobilité professionnelle et ayant bénéficié de formation.
- 4- Bassin d'emploi ou filière professionnelle stable ou en décroissance (peu ou pas de besoins de recrutement) /salariés ouvriers et employés n'ayant pas eu de mobilité professionnelle ou une mobilité très réduite et pas ou peu de formation.

Le cahier des charges de la cellule de reclassement devrait être adapté à chaque type de situation.

## **Placement ou accompagnement ?**

De nombreux débats ont existé ou existent encore sur l'approche prioritaire que devrait mettre en place les cellules de reclassement.

**Le placement** a pour objectif de viser un retour à l'emploi rapide et le cabinet prestataire orientera principalement ses actions sur de la prospection d'emploi et des ateliers collectifs de techniques de recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, plan de recherche, prise de rendez-vous...). Il évaluera son efficacité au nombre d'entreprises contactées, au nombre de propositions de postes et au nombre d'OVE (Offre Valable d'Emploi) ou OFR (Offre Ferme de Reclassement).

Ce type d'approche présente l'avantage de diminuer les coûts du reclassement :

- à la fois parce qu'elle nécessite moins de ressources en consultants et des consultants quelques fois moins qualifiés,
- à la fois, parce qu'elle peut permettre une sortie plus rapide des dispositifs et donc une durée d'indemnisation plus courte : soit parce les personnes accompagnées ont retrouvé un emploi, soit parce qu'elles n'ont pas été actives dans leur recherche, soit enfin parce qu'elles ont reçu des Offres Valables d'Emploi (OVE).

**L'accompagnement** a pour objectif principal d'accompagner individuellement chaque salarié afin qu'il définisse un projet professionnel qui soit motivant et adapté à ses compétences et réaliste par rapport au marché de l'emploi ; des formations adaptations peuvent être préconisées à certains salariés et le moment de la recherche active d'emploi sera déclenché lorsque le salarié sera prêt : un projet professionnel défini et les peurs et les freins liés à son changement de situation dépassés. Le cabinet prestataire orientera principalement ses actions sur des entretiens individuels, des bilans professionnels, des enquêtes métiers, des partenariats avec des organismes de formation...

Ce type d'approche présente l'avantage d'être beaucoup plus personnalisé et adapté à chaque individu mais il peut aussi installer les personnes dans des réflexions qui n'aboutissent pas réellement sur des emplois si parallèlement à ces réflexions, il n'y a pas d'emplois à proposer.

La cellule de reclassement doit mettre en place les moyens nécessaires pour viser les deux objectifs d'accompagnement et de placement et s'adapter aux situations des salariés et des bassins d'emploi. A l'exception de la situation 1, le placement ne peut suffire.

### **Les incontournables d'une cellule de reclassement**

Une cellule de reclassement devrait comprendre :

- Une phase d'information et de conseil en amont des licenciements : chaque salarié doit pouvoir se déterminer sur son adhésion à la cellule en étant bien informé sur les moyens qui seront mis en œuvre et en ayant eu un entretien individuel.
- Au démarrage de la cellule de reclassement, le cabinet doit mettre en place les différents parcours adaptés aux situations et aux projets de chacun et adapter également ses moyens et sa méthodologie au bassin d'emploi.
- Les différentes phases pouvant être adaptées au parcours et au projet de chacun :
  - La mobilisation : afin de préparer les salariés au changement de leurs situations, d'identifier leurs difficultés,
  - La construction du nouveau projet professionnel : à partir d'un bilan professionnel, il s'agit de définir un projet qui soit en lien avec les compétences et les motivations du salarié et qui soit réalisable sur le bassin d'emploi ; le bilan permet aussi d'identifier les éventuels besoins en formation,
  - La formation : à partir des besoins identifiés dans le bilan professionnel, il s'agit de trouver la formation et la suivre,
  - L'acquisition des principaux outils de la recherche d'emploi : ateliers collectifs Curriculum Vitae, lettre de motivation, animation du réseau, entretiens téléphoniques, recherche sur le Net, entretiens de recrutement, ...,
  - La recherche active d'emploi : plans d'actions, ateliers collectifs de type groupes de recherche d'emploi,
  - Le suivi : lorsque la personne a retrouvé un emploi, la cellule doit assurer un suivi dans les premiers temps de la prise de poste afin de s'assurer que l'emploi soit confirmé à l'issue de la période d'essai,

- La relation entreprises et la prospection du bassin d'emploi afin de détecter et de proposer des emplois aux salariés.
- Les autres actions de la cellule de reclassement :
  - l'accompagnement spécifique à la création d'entreprise,
  - la prospection d'emploi,
  - le reporting : la cellule doit assurer une information précise et transparente sur ses actions et sur la situation de chacun des salariés accompagnés,
  - les commissions de suivi : constituées de représentants des salariés, de la direction et des services publics de l'emploi.

Enfin, des moyens et des méthodologies spécifiques doivent être prévus pour les salariés les moins qualifiés et les plus discriminés (en raison de leur âge, de leur sexe, de leur situation de santé et handicap, de leur appartenance syndicale, de leur origine, de leurs convictions ou religion, de leur orientation sexuelle...) sur le marché de l'emploi.

#### **Recommandations**

- demander à l'employeur que les études de bassins et d'employabilité soient réalisées et utilisées pour élaborer le cahier des charges,
- demander à l'employeur qu'il présente plusieurs cabinets et que les représentants du personnel soient associés au choix,
- demander à la Direction départementale et de l'emploi qu'elle fournisse les résultats des autres cellules de reclassement du département,
- s'assurer que les moyens et les méthodologies présentés par le cabinet soient adaptés au bassin d'emploi et aux caractéristiques des salariés,
- s'assurer de la qualification des intervenants (formation et qualification mais surtout leurs expériences du reclassement et leurs connaissances du bassin d'emploi),
- s'assurer que les informations transmises lors des commissions de suivi soient collectives et individuelles, quantitatives et qualitatives et enfin que les justificatifs soient fournis pour valider les reclassements,
- demander que les trois indicateurs soient présentés et suivis tout au long du dispositif : le taux d'adhésion, le taux de reclassement et le taux de solutions.

## **VI) CONCLUSION**

Restructurations et réorganisations permanentes dans les entreprises, développement des outils de flexibilité pour les entreprises, dégradation du marché de l'emploi en quantité et qualité, explosion du droit du travail au détriment des salariés, et absence de dispositif d'évaluation des impacts des restructurations sur les salariés, sont les éléments qui dressent le paysage de la mise en œuvre des restructurations aujourd'hui.

Depuis le second semestre 2008, la loi organique relative aux lois des finances (LOLF) a introduit de nouveaux concepts dont les rapports annuels de performance (RAP) qui prévoient un système d'information de suivi des Plans de Sauvegarde de l'emploi. Ce suivi s'inscrit dans le cadre du programme 103 « Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi »<sup>36</sup> qui suit 22 indicateurs répartis sur 9 objectifs. L'objectif 3 « Faciliter le reclassement externe des salariés victimes d'un licenciement économique » commence à fournir des données qui devraient permettre d'apporter un peu plus d'informations statistiques sur l'évolution des données suivantes :

- INDICATEUR 3.1 : Taux de plans de sauvegarde de l'emploi comportant la mise en place d'une cellule de reclassement, conventionnée ou non par le FNE
- INDICATEUR 3.2 : Taux de reclassement des salariés bénéficiaires d'une cellule de reclassement
- INDICATEUR 3.3 : Taux de reclassement à l'issue de la convention de reclassement personnalisée (CRP) des salariés susceptibles d'en bénéficier

Si ces indicateurs peuvent contribuer à éclairer un peu mieux la mise en œuvre sociale des restructurations, ils ne traduiront pas la dure réalité des changements que vivent les salariés précaires ou non, licenciés ou non, volontaires ou non, qui subissent les conséquences directes des plans de restructuration et des réorganisations.

Le choix des indicateurs n'est jamais neutre et l'on ne mesure que ce que l'on est prêt ou veut voir.

---

<sup>36</sup>Voir le site de [www.performance-publique.gouv.fr](http://www.performance-publique.gouv.fr) et le lien avec le programme 103 :<http://www.performancepublique.gouv.fr/farandole/2008/rap/html/DRGPGMPRESSTRATPGM103.htm>

IL Y A CEUX  
QUI S'EN METTENT  
PLEIN LES POCHES...



ET CEUX  
QUI S'EN  
PRENNENT  
PLEIN LA  
TRONCHE!

- Faubourg -