



# SECAFI

Groupe ALPHA

## Retour d'expérience



Restructurations  
avec PSE  
dans le cadre  
de la *LSE*



MiroirSocial

Votre réseau d'information sociale

Novembre 2014 • En partenariat avec :



# Sommaire

<b>Avant-propos</b>	Page 04
<b>I - L'essentiel de la loi de sécurisation de l'emploi en matière de restructurations</b>	Page 06
<b>2 - Un an après : quels retours d'expérience ?</b>	Page 09
<i>1<sup>ère</sup> PARTIE : Bilan statistique</i>	Page 09
<i>2<sup>sd</sup> PARTIE : Retours d'expérience</i>	Page 15
<b>3 - Questions/Réponses et Enjeux</b>	Page 25

## Méthodologie

*Ce document analyse les dossiers traités par Secafi depuis la mise en œuvre de la loi de sécurisation de l'emploi (LSE).*

*Au total, environ 158 dossiers.*

*Une analyse plus poussée a été conduite sur plus de la moitié d'entre eux.*

# Avant-propos



*« Nous mettons le management de proximité dans la boucle pour donner du poids aux solutions alternatives »*

Nadia Ghedifa, directrice générale de Secafi

Les directions et les syndicats qui entrent en négociation ont la volonté d'aboutir à autre chose qu'un PV de désaccord. Comme il s'agit d'aller vite, autant préparer le terrain le plus tôt possible pour ne pas manquer le départ du processus d'information-consultation. Alors que la priorité va à la négociation des mesures financières, quelle place pour les solutions alternatives au projet ? Interview.

**Vous soulignez une augmentation des réunions 0. Concrètement, à quoi ressemble cette réunion ? Quels sont ses objectifs ?**

**Nadia Ghedifa :** C'est une réunion au cours de laquelle les syndicats et la direction vont échanger sur la façon dont chacun voit les choses et, en quelque sorte, se jauger. Nous préconisons cette approche car c'est l'occasion de déminer le terrain, sachant que directions et syndicats tiennent à mener la négociation jusqu'au bout. Nous n'avons pas constaté de volonté de jouer au « jeu de la chaise vide ». Cela permet, d'une certaine façon, d'anticiper le démarrage de l'information-consultation et ses délais contraints.

## La priorité va à la négociation des mesures financières du plan : quelle place pour les solutions alternatives ?

**NG :** C'est une tendance de fond que les délais contraints de LSE ne font que renforcer. La crise est profonde, il y a une certaine résignation par rapport aux restructurations qui sont annoncées. Or, comme la LSE contraint syndicats et directions à parler de tout en même temps et en peu de temps, il est primordial de se fixer des priorités. Les mesures d'accompagnement s'imposent trop souvent avec des chèques-valises de plus en plus importants. Le tout étant fréquemment sécurisé par des transactions individuelles. Il est dès lors très important de mettre sur la table le plus tôt possible les alternatives pour que les acteurs puissent s'en emparer.

## Comment pouvez-vous peser sur les réorganisations dans ces conditions ?

**NG :** *De plusieurs manières, en étant présents très en amont et en aidant les IRP à challenger les choix stratégiques avant même qu'arrivent les problèmes. En identifiant les failles du projet et sa capacité à résoudre les problèmes de l'entreprise.*

*CE et CHSCT étant concomitants, les argumentations sur les conditions de travail doivent enrichir la critique des conditions économiques du projet de réorganisation. Nous nous adaptons en impliquant davantage le management de proximité dans la construction de nos analyses et préconisations. Sa parole a d'autant plus de poids que c'est lui qui va devoir mettre en œuvre la réorganisation, sans y avoir forcément été impliqué en amont. En effet, par crainte des fuites, les directions travaillent sur les projets en cercle restreint.*

## Pourquoi les entreprises pourraient-elles à terme privilégier l'homologation par la DIRECCTE, sans en passer par une négociation préalable à une validation ?

**NG :** *Aujourd'hui, la priorité va à la négociation d'accords majoritaires parce que la loi est nouvelle. Les directions craignent encore les DIRECCTE mais pour combien de temps encore ? L'homologation est une voie que certaines entreprises pourraient davantage explorer dans la mesure où nous notons que la DIRECCTE rappelle certes l'exigence de proportionnalité des moyens mais sans toujours apporter des arguments explicites. En ont-elles les moyens et les outils ?*



# I - L'essentiel de la loi de sécurisation de l'emploi

## Les licenciements économiques dans la L.S.E.

### La sécurisation des licenciements

**Les procédures de licenciement collectif (10 licenciements et plus sur une même période de 30 jours) sont bouleversées. Il est introduit un choix pour l'employeur : conclure un accord majoritaire ou établir un document unilatéral. Les délais de la procédure sont raccourcis et « préfix ». Les procédures d'information-consultation des CHSCT sont encadrées dans celles des CE et CCE. La DIRECCTE joue un rôle accru et dispose d'un pouvoir d'injonction. Le recours juridique est transféré à la juridiction administrative.**

Organisations syndicales  
Négociation d'un  
accord majoritaire

CHSCT/ICCHSCT  
Information-consultation  
éventuelle sur les impacts  
HSCT

Comité d'entreprise  
Information-consultation  
sur l'accord majoritaire  
et/ou sur le document  
unilatéral

## L'essentiel de la loi

### **Négociation avec les organisations syndicales (OS) et information-consultation du CE**

Principe maintenu de la double consultation Livre II (volet économique)/ Livre I (volet social ou PSE).

3 options possibles pour l'employeur pour mettre en œuvre le Livre I :

- Par la voie de l'accord majoritaire renforcé (50 % des suffrages exprimés en faveur d'OS représentatives).
- Par la voie du document unilatéral.
- Par la voie d'un accord majoritaire partiel et d'un document unilatéral.

Les délais de procédure sont au maximum de :

- 2 mois si le projet entraîne moins de 100 licenciements.
- 3 mois entre 100 et 250 licenciements.
- 4 mois au-delà de 250 licenciements.

À l'issue de ces délais, le CE :

- Rend un avis sur l'accord majoritaire (qu'il ne peut modifier).
- Et/ou sur le document unilatéral.

À l'issue de la procédure, il est réputé avoir été consulté, qu'il ait rendu un avis ou non.

### **À l'issue de la procédure :**

- Si accord majoritaire : validation ou non de la DIRECCTE dans un délai de 15 j.
- Si document unilatéral : homologation ou non de la DIRECCTE dans un délai de 21 j.
- Si accord majoritaire partiel et document unilatéral : validation ou non et homologation ou non de la DIRECCTE dans un délai de 15 j.

### **Information-consultation du CHCSTIICCHSCT**

Information-consultation du CHSCT ou de l'ICCSHCT (au choix de l'employeur).

Les délais de consultation sont encadrés dans ceux du CE (2/3 ou 4 mois max.).

À l'issue de ces délais, le CHSCT ou l'ICCSHCT est réputé avoir été consulté qu'il ait rendu un avis ou non.

## L'essentiel de la loi

### **Un nouvel acteur majeur dans les restructurations : la DIRECCTE**

*En cours de procédure*

- *Pouvoir de formuler des propositions et des observations avec obligation pour l'employeur d'y répondre de façon motivée.*
- *Pouvoir d'injonction à l'employeur à la demande motivée des IRP (la DIRECCTE a un délai de 5j pour se prononcer). À l'issue de la procédure : homologation ou validation (son silence vaut acceptation). En cas de non homologation ou de non validation, impossibilité pour l'employeur de notifier les licenciements.*
- *Si accord majoritaire, contrôle de régularité portant sur :*
  - *Le respect des dispositions légales et conventionnelles.*
  - *La régularité de la consultation du CE et du CHSCT.*
- *Si document unilatéral, contrôle de régularité et de proportionnalité à savoir :*
  - *Les moyens dont disposent l'entreprise, l'UES et le Groupe.*
  - *Les mesures d'accompagnement prévues au regard de l'importance du projet de licenciement.*
  - *Les efforts de formation et d'adaptation.*

### **Les expertises**

*Au niveau du CE, 3 expertises possibles encadrées dans les délais d'information-consultation (désignation à la 1<sup>ère</sup> réunion du Livre I) :*

- *Expertise sur la réorganisation.*
- *Expertise pour accompagner les organisations syndicales dans la négociation de l'accord majoritaire.*
- *En cas de fermeture d'un établissement dans une entreprise de plus de 1000 salariés ou à dimension communautaire : expertise pour analyser le processus de recherche de repreneur.*

*Au niveau du CHSCT/ICCHSCT (désignation à la 1<sup>ère</sup> réunion d'information-consultation), l'expertise est encadrée dans les délais d'information-consultation.*

### **Les recours**

*Pendant la procédure, seule la DIRECCTE peut être saisie (pouvoir d'injonction). Seule la décision administrative (homologation ou validation) peut être contestée devant le tribunal administratif dans un délai de 2 mois.*

*Abandon du contentieux judiciaire.*



# 2 - Un an après la L.S.E, quels retours d'expérience ?

## Bilan statistique

Secafi a analysé 21% des PSE nationaux  
mis en œuvre depuis la L.S.E

- 742 PSE en France sur la période de juillet 2013 à mai 2014

Tableau 1 : Nombre mensuel de PSE de janvier 2009 à mai 2014 (en volume)

année	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUI	AOÛ	SEPT	OCT	NOV	DÉC	Total	1 <sup>er</sup> SEM	2 <sup>ème</sup> SEM
2009	178	233	252	218	193	237	193	116	166	179	140	140	2245	1311	934
2010	99	122	116	144	127	106	81	65	84	73	88	90	1195	714	481
2011	85	79	114	76	85	82	81	38	77	75	90	70	952	521	431
2012	62	87	77	63	78	81	72	38	74	98	90	94	914	448	466
2013	89	110	102	103	86	93	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>83</b>	<b>95</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	975	583	350
2014	<b>69</b>	<b>63</b>	<b>74</b>	<b>87*</b>	<b>57*</b>										

Lecture : 583 PSE ont été notifiés à l'administration au 1<sup>er</sup> semestre 2013 et 350 au second semestre

Champs : France entière / Données brutes

Sources : Dares-UT DIRECCTE, remontées rapides jusqu'en juin 2013, DIRECCTE-DGEFP,

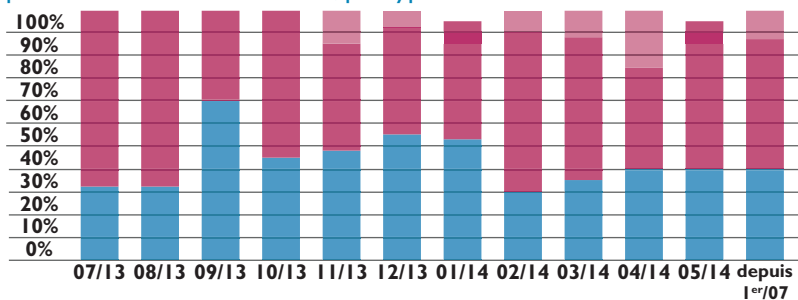
SI-Homologation depuis juillet 2013.

\*données provisoires.

- 158 PSE analysés par SECAFI, soit 21% des PSE nationaux, dont 80 pour le support de la présente étude

# Au niveau national, 59% des dossiers présentés à la DIRECCTE sont des accords majoritaires

La répartition mensuelle des décisions favorables des DIRECCTE pour les procédures de droits commun, par type de demande.



Lecture : 1.1/ sur l'ensemble de la période juillet 2013/mai 2014, 61% des décisions favorables des DIRECCTE pour les seules entreprises soumises au droit commun des licenciements portent sur des accords majoritaires négociés : accords globaux (51%) et partiels (10%).

Champ : France entière / Données brutes

Source : DIRECCTE-DGEFP.SI-Homologation / données au 18 juin 2014 ; Calculs : DGEFP

- **En droit commun** : 380 décisions prises par la DIRECCTE
  - 223 dossiers ont été présentés sous forme d'accord majoritaire, soit 58,6% - 217 validations, soit 97,3%
  - 157 dossiers ont été présentés sous forme de document unilatéral, soit 41,3% - 137 homologations, soit 87,2%
  - 61% des décisions favorables de la DIRECCTE portent sur des accords majoritaires négociés (dont 51% d'accords globaux)
  - Il faudrait interroger la DIRECCTE sur le résultat élevé d'homologations de décisions unilatérales. Quelques explications pourraient être avancées : PSE de petites entreprises, PSE pour lesquels la Direction a tenu compte des préconisations de la DIRECCTE en cours de procédure...
- **En procédure collective (RJ, LJ)** : 236 décisions prises par la DIRECCTE
  - 22 dossiers ont été présentés sous forme d'accord majoritaires, soit 9,3% - 21 validations, soit 95,4%
  - 214 dossiers ont été présentés sous forme de document unilatéral, soit 90,6% - 199 homologations, soit 93%

RJ = redressement judiciaire - LJ = liquidation judiciaire

# Une très forte majorité de dossiers analysés par Secafi engagée par la voie de l'accord majoritaire

## ● Evolution vers plus d'accords

Dossiers analysés par SECAFI commençant et se terminant par un accord majoritaire

Type de procédure	Procédure sur période 09/2013 à 02/2014		Procédure sur période 03 à 07/ 2014		Sur toute la période (de 09/2013 à 07/2014)	
	Initiée	Finale	Initiée	Finale	Initiée	Finale
Accord majoritaire	68%	46%	93%	67%	81%	55%
Accord partiel	-	4%	-	11%	-	10%
Document unilatéral	32%	50%	7%	22%	19%	35%
<b>Total général</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

● Depuis la mise en place de la LSE, 81% de dossiers analysés par Secafi ont démarré par la voie de l'accord majoritaire, avec 65% de signatures au final. A noter que le taux de négociation au niveau national est de l'ordre de 75% en France (la part des négociations dépasse 80% dans les entreprises de plus de 100 salariés).

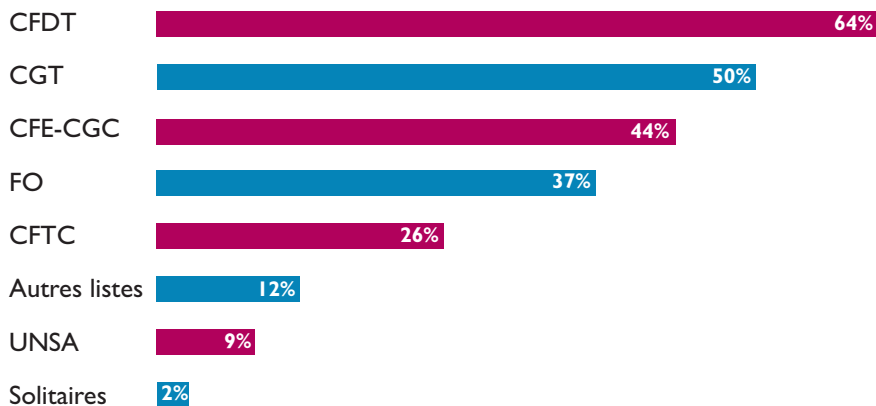
● Quelques éléments permettant d'explicitier ce taux élevé de négociation d'accord majoritaire :

- Du côté de la Direction : crainte du contrôle renforcé de la DIRECCTE en cas de document unilatéral et crainte d'un processus d'information - consultation qui pourrait être mal maîtrisé en l'absence de négociation.
- Du côté des organisations syndicales : crainte que les discussions sur les mesures sociales d'accompagnement leur échappent ; crainte renforcée par le fait qu'aujourd'hui « l'absence d'avis vaut avis ».

● Dans les procédures de prévention collective (PPC) que nous suivons, nous constatons que 50% d'entre elles ont été initiées par un accord majoritaire (pourcentage largement supérieur à la moyenne nationale) ; 37% se sont conclues par une signature. Ce taux élevé d'accords majoritaires dans nos missions PPC peut s'expliquer par une forte concentration de dossiers sur de grandes entreprises optant plus facilement pour la voie de la négociation, notamment pour pouvoir déroger à l'application des critères d'ordre de licenciement sur un périmètre national.

# Les syndicats non signataires de l'ANI de janvier 2013 ont plutôt tendance à s'engager dans les négociations

Organisations syndicales signataires d'accords collectifs majoritaires, globaux et partiels, instruits entre le 1<sup>er</sup> juillet 2013 et le 30 mai 2014.



Lecture : la CFDT a signé 64% des 238 accords validés par les DIRECCTE (197 accords collectifs majoritaires globaux et 41 accords collectifs majoritaires partiels) entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 30 mai 2014.  
Champ : France entière / Données brutes

Source : DIRECCTE-DGEFP. SI-Homologation / données au 18 juin 2014 ; Calculs : DGEFP

● Le faible pourcentage du taux de signature de syndicats, tels que l'UNSA ou Solidaires, est à relativiser au regard de leur faible représentativité dans les entreprises.



# Les délais de procédure sont finalement un peu différents de ceux fixés par le législateur

● **Les délais d'information-consultation** : la loi prévoit 3 délais selon le nombre de licenciements :

- 2 mois si la restructuration entraîne moins de 100 licenciements (67% de nos dossiers)
- 3 mois si la restructuration entraîne entre 100 et 250 licenciements (22% de nos dossiers)
- 4 mois au-delà de 250 licenciements (11% de nos dossiers)

● **On constate que :**

- Dans 56% des cas, les délais de procédure d'information-consultation ont été un peu plus élevés que les délais légaux
- Dans 15%, ils ont été identiques
- Et, dans 29%, ils ont été inférieurs

● Il faut tout de même relativiser le nombre de dossiers pour lesquels les délais de procédure ont été un peu plus longs que les délais légaux, car 67% d'entre eux traitent moins de 100 licenciements, avec une période légale courte de 2 mois, que les partenaires sociaux arrivent donc à faire évoluer légèrement.

● Nous constatons que, dans les dossiers où les délais ont été raccourcis, il y a eu un accord entre les partenaires sociaux : des délais courts en contrepartie d'une supra légale par exemple.

# La LSE a mis un frein à la judiciarisation

- **Le taux de recours en justice est très faible :**
  - 8% en France devant le Tribunal Administratif (contre 25% avant la LSE devant le TGI).
  - Il s'agit là d'une observation conforme aux souhaits du législateur. En confortant le dialogue social et en donnant un rôle accru à la DIRECCTE susceptible de faciliter les échanges en cas de blocage, tout a été mis en œuvre pour prévenir les conflits et éviter une judiciarisation à outrance.
- On constate également que les PSE mis en œuvre par un accord majoritaire génèrent encore moins de contentieux (taux de recours 5%).
- A fin mai, 25 jugements ont été rendus ; ils confortent, pour 16 d'entre eux, les décisions prises par l'administration, qu'il s'agisse de décisions d'acceptation (d'homologation / validation) ou de refus.
- Chez Secafi, observation d'un seul recours en justice.

# Le retour d'expérience

L'anticipation de la procédure doit être une de nos priorités

**75% de nos dossiers restructurations sont également suivis par ailleurs en Examen annuel des comptes par Secafi.**

**82% de nos dossiers ont démarré par une réunion 0 en amont de la réunion 1 officielle d'ouverture de la procédure d'information-consultation.**

**Sur tous nos dossiers qui se sont engagés par la voie de l'accord majoritaire, 43% d'entre eux ont commencé la négociation avant l'ouverture officielle de la procédure.**

**Dans 45% de nos dossiers, il y a eu la négociation et la conclusion d'un accord de méthode.**

**Dans 68% des cas, Secafi a été opérationnel avant l'ouverture réunion 1 de la procédure.**

- Quelles leçons en tirer ?

Le besoin d'anticipation est absolument essentiel étant donné le pourcentage très élevé de réunions « 0 » et d'ouverture de négociations en amont de la RI du CE.

## Un regain des accords de méthode

● Beaucoup de procédures s'engagent par la négociation d'un accord de méthode à l'initiative des Directions. A la grande différence des accords de méthode avant LSE, ceux signés aujourd'hui ne font qu'encadrer la procédure sans prévoir de mesures sociales d'accompagnement. Les thèmes négociés dans l'accord de méthode qui reviennent régulièrement sont les suivants :

- Les thèmes qui feront l'objet de la négociation de l'accord majoritaire
- La composition de la délégation pour négocier l'accord majoritaire
- Le rôle et la place de l'expert
- Les moyens accordés aux IRP
- Le calendrier de la procédure d'information-consultation pour le CE (au titre du LII et LI) et pour le CHSCT (ou ICCHSCT)
- La rédaction des comptes rendus des réunions de négociations de l'accord majoritaire et les destinataires de ces comptes rendus (notamment la DIRECCTE)
- L'information régulière des salariés sur leur temps de travail effectif
- Le périmètre d'application des critères d'ordre de licenciement

● La nouvelle disposition législative « l'absence d'avis vaut avis » a peut-être favorisé ces accords.

● Le contenu des accords est plutôt assez complet mais on peut regretter l'absence trop récurrente, dans les dispositions de ces accords, d'un paragraphe sur les alternatives, en introduisant dans le calendrier, des réunions de CE intermédiaires dédiées à la présentation des alternatives et aux réponses de la Direction.





# Les enjeux de la négociation

***Des négociations qui traitent peu, trop peu ou trop rapidement du motif économique.***

## ***Quelques difficultés rencontrées dans les négociations***

- De façon récurrente, la négociation sur le volet social démarre extrêmement tôt, et de façon accélérée, dès le début de la procédure sans que l'expert ait forcément le temps de pouvoir alimenter les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel (IRP) sur les résultats des expertises du Livre II et CHSCT. Parfois même, les négociations se terminent avant la présentation du rapport d'expertise. Pour y remédier, il convient notamment de :
  - Prioriser les mesures à négocier dans le temps.
  - Alimenter au fur et à mesure les organisations syndicales sur les résultats des expertises Livre II et CHSCT pour donner des arguments aux organisations syndicales et aux IRP dans leur négociation.

## Des négociations insuffisamment focalisées sur le motif économique et les conditions du redressement

**Les rapports d'expert prévoient une ou des mesures alternatives, mais, en majorité, les Directions ne retiennent que les propositions portant sur la sauvegarde de quelques postes par rapport au projet initial.**

- Les experts développent l'analyse critique de la justification économique et de la pertinence organisationnelle, industrielle du projet, construisent des alternatives que les acteurs ont du mal à s'approprier dans le temps de la procédure.
- Les raisons invoquées :
  - Focalisation sur la négociation de l'accord majoritaire qui démarre très tôt, voire trop tôt
  - Focalisation sur le montant des « chèques-valises » qui, depuis la LSE sont présents de façon systématique et, de plus en plus souvent, encadrés sous forme transactionnelle
  - Pas assez de réunions de CE intermédiaires programmées pour discuter des alternatives ; la plupart du temps, elles sont présentées en fin de procédure et ne suscitent donc pas assez d'échanges, voire même une absence de réponse motivée de la Direction
- Il est primordial de développer la capacité à faire évoluer les projets d'entreprise, essentiels au redressement des entreprises en difficulté.





La DIRECCTE est un acteur incontournable que nous devons systématiquement rencontrer

***L'expert accompagne les IRP dans les réunions avec la DIRECCTE dans la majorité des dossiers.***

- Importance de rencontrer la DIRECCTE avant qu'elle rédige et envoie ses recommandations sur le Livre I à la Direction. Dans de nombreux dossiers, nous avons pu noter que la DIRECCTE tenait compte des observations et préconisations exposées par les élus dans les remarques qu'elle adressait à la Direction sur le PSE.
  - Il est également indispensable de la tenir au courant, pendant toute la procédure, de ce qui se passe autour du dialogue social dans l'entreprise et de l'avancée des réunions de négociation en l'alimentant par des comptes rendus de négociation.
  - On constate généralement un bon accueil des DIRECCTE et une implication assez forte sur les dossiers, même si de grandes disparités existent d'un territoire à l'autre. Elles restent très soucieuses de la régularité de la procédure et tendent à « uniformiser » leurs préconisations sur les mesures sociales d'accompagnement. La menace d'injonction reste efficace face aux Directions réticentes à délivrer de l'information.
-



## « Les DIRECCTE sont devenues de véritables partenaires »

**Florence Krivine, réalisatrice de l'étude chez Secafi**

Directions et syndicats n'hésitent pas à alimenter les DIRECCTE en comptes rendus et à aller à la pêche aux informations. Interview de Florence Krivine, réalisatrice de l'étude. Un PSE négocié, c'est désormais l'assurance d'au moins 2 à 3 rencontres avec les services de l'État.

**Vous incitez les représentants du personnel à prendre contact avec les DIRECCTE avant que celles-ci n'envoient leurs recommandations aux directions. La porte est-elle ouverte ?**

**Florence Krivine :** *Oui, nous incitons fortement les représentants du personnel à aller à la rencontre des DIRECCTE, notamment avant qu'elles envoient, à la Direction, leurs lettres de recommandations sur les mesures sociales d'accompagnement. Ce temps d'échange permet d'informer la DIRECCTE des préconisations des organisations syndicales.*

*Tout le monde essaie de jouer le jeu. Il est donc essentiel de nourrir au maximum les DIRECCTE en informations au fil de l'eau : en leur adressant systématiquement les comptes rendus de négociation, en les alertant des informations manquantes, notamment pour préparer d'éventuelles demandes d'injonction.*

**En quoi considérez-vous que le rapport de force tient désormais sur la négociation ?**

**FK :** *Le rapport de force ne peut plus être sur la rétention de remise d'avis au terme de la procédure d'information-consultation puisqu'aujourd'hui, l'absence d'avis vaut avis. Le rapport de force se déplace donc et se retrouve dans la négociation de l'accord majoritaire : la signature des organisations syndicales, sécurisant ainsi les Directions, en contrepartie de l'obtention d'avancées significatives sur les mesures sociales d'accompagnement.*

# Les recommandations de la DIRECCTE, en cours de procédure, sont très proches et permettent d'en tirer des enseignements

Les demandes d'injonction sont complexes, donc, elles doivent être bien préparées. Beaucoup de demandes portant sur le fond même du projet de restructuration ont été rejetées.

- **Les recommandations sur le Livre I, en cours de procédure, sont plutôt bien détaillées et précises. Il en ressort les points suivants :**

- Elles rappellent, de façon récurrente, qu'elles devront être destinataires des rapports de l'expert
- Nous pouvons constater, surtout lors de rencontres avec les IRP, qu'elles tiennent systématiquement à rappeler qu'elles ne se prononcent absolument pas sur le motif économique de la restructuration

- **Sur les mesures du Livre I : elles ont plutôt tendance à faire des recommandations assez similaires, avec comme enseignements :**

- Critères d'ordre de licenciement et catégorie professionnelle : elles sont soucieuses que les catégories soient larges et explicites dans le PSE / le périmètre d'application des critères d'ordre, à défaut d'accord, est bien l'entité juridique (au niveau national) et non par site, ou sur un périmètre UES
- Départ volontaire : insistance pour étendre le volontariat ou faire en sorte qu'il y ait un dispositif dans le Livre I, mais avec l'exigence que le salarié en départ volontaire ait bien un projet identifié et pas seulement un souhait
- Outplacement : préconisation pour que le choix du Cabinet se fasse en concertation avec les IRP
- Congé de reclassement : de façon quasi systématique, elles préconisent une durée de 12 mois avec une rémunération supérieure au 65% du brut qui est le socle minimum



## Des motivations pour l'homologation qui ne diffèrent pas de celles mises en exergue pour une validation

- **Formation** : c'est le dispositif sur lequel elles sont extrêmement vigilantes en préconisant notamment des budgets, pour l'externe, très élevés (entre 4 000 et 8 000 € pour la formation d'adaptation et entre 8 000 et 12 000 € pour la formation de reconversion). Pour les formations concernant le reclassement interne, elles ont plutôt tendance à rappeler à l'ordre les Directions qui prévoient de petits budgets, considérant qu'il ne devrait pas y avoir de budget ; la formation d'adaptation interne faisant partie de l'obligation de l'employeur de s'assurer de l'adaptation du salarié à son poste de travail. Concernant la VAE, elles insistent sur le fait que l'entreprise doit être force de propositions en matière de VAE adaptées à la population et à l'entreprise, notamment par un repérage préalable des titres potentiellement accessibles et des parcours pour y parvenir.

- **Revitalisation** : demande de détails et de réflexion sur des projets et actions envisagés pour favoriser la revitalisation du site. Quelquefois, les DIRECCTE précisent qu'elles souhaitent pouvoir appréhender l'impact de l'arrêt de l'activité sur l'ensemble des entreprises sous-traitantes.

- **Allocation Temporaire Dégressive du Fonds National de l'Emploi** : sur tous les dossiers qui ne sont pas en procédure collective, la DIRECCTE accorde le bénéfice d'une convention ATD du FNE, mais sans aucune participation de l'Etat. Cela permet cependant aux entreprises d'être exonérées de charges sociales.

### **Concernant les homologations / validations**

- Les motivations des DIRECCTE pour homologuer ou valider le PSE ne diffèrent pas vraiment selon qu'elles aient un accord majoritaire ou un document unilatéral.

- Dans les deux cas de figure, les motivations sont structurées de la façon suivante :

- Respect des procédures d'information-consultation des CE et CHSCT
- Accord signé par les organisations syndicales (quand accord majoritaire)



- Existence de mesures de reclassement internes (rappel des différentes mesures)
- Existence de mesures de reclassement externes (rappel des différentes mesures)
- Rappel que le PSE a fait l'objet d'amélioration (quand document unilatéral)
- Rappel que les mesures du plan sont proportionnelles aux résultats de l'entreprise et du Groupe (quand document unilatéral) sans pour autant le démontrer
- Rappel de la demande d'injonction et des réponses apportées par l'employeur

## Un principe de proportionnalité au regard des moyens de l'entreprise et du Groupe mal maîtrisé

- Pour homologuer un document unilatéral, la DIRECCTE doit regarder si le principe de proportionnalité du plan au regard des moyens de l'entreprise et du Groupe a été respecté.
- Nous constatons, dans leurs courriers d'homologation, qu'elle rappelle systématiquement que le PSE est proportionnel aux moyens de l'entreprise et du Groupe, mais sans jamais apporter la moindre donnée chiffrée.
- Ce principe de proportionnalité peut effrayer les Directions qui préféreront donc rechercher un accord majoritaire pour bénéficier du contrôle plus restreint de la DIRECCTE. Mais s'il s'avère que ce principe est mal utilisé par la DIRECCTE, la voie de l'accord majoritaire sera-t-elle, à terme, encore privilégiée ?



## **Eric Yahia, représentant syndical CGT au CE chez SAP**

### **PSE d'une société en croissance**

« Alors que la société est en pleine croissance, la Direction a annoncé 83 suppressions de poste en France en mai 2014 sur l'activité du cloud. En septembre, nous étions à 75 suppressions de postes et nous sommes aujourd'hui à 56. Ce sont principalement des managers étrangers qui encadrent des équipes en France qui sont montés au créneau pour défendre les emplois. Aujourd'hui, la Direction a toutes les raisons de craindre que l'homologation lui sera refusée par la DIRECCTE que nous informons régulièrement. Elle pourrait proposer un plan de préretraite comme contrepartie à un accord majoritaire mais cela ne lui permettra pas de cibler ».



## **Jean-Paul Vouiller, délégué syndical central CFTC HP**

### **De moins en moins de volontaires au départ**

« Le PSE actuel qui, au final, aura concerné 90 suppressions de poste est sous tendu par un accord GPEC qui prévoit des départs volontaires. La DIRECCTE du 91 s'est révélée être un allié de taille pour surveiller toute la procédure PSE et veiller aux mesures d'accompagnement. Notre priorité est d'éviter les licenciements forcés mais, sur ce dernier PSE, seuls 10 % des salariés potentiellement concernés se sont déclarés volontaires contre 15% en temps normal ».



# 3 - Questions/Réponses et Enjeux

## Questions/réponses

### **Le choix entre l'accord majoritaire et le document unilatéral revient-il uniquement à l'employeur ?**

*Oui, mais il a tout intérêt à négocier un accord majoritaire car le contrôle de la DIRECCTE sera alors restreint.*

### **Quand doit-il nous informer de son choix ?**

*Au plus tard lors de la 1<sup>ère</sup> réunion d'information-consultation du CE sur le Livre I. Rappelons que l'employeur peut engager l'ouverture de la négociation de l'accord majoritaire en amont de cette 1<sup>ère</sup> réunion sans que cela ne constitue un délit d'entrave.*

### **Qu'est-ce qu'un accord majoritaire ?**

*C'est un accord signé par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés en faveur d'organisations reconnues représentatives au 1<sup>er</sup> tour des dernières élections du CE. Attention, la majorité n'est pas appréciée sur l'ensemble des suffrages exprimés par les salariés mais seulement sur les suffrages s'étant portés sur les organisations représentatives. Ce qui aura pour conséquence dans certains cas de faire baisser le pourcentage requis en dessous des 50 %.*

### **Que doit contenir l'accord majoritaire ?**

*Il doit porter a minima sur les mesures sociales d'accompagnement auxquelles peuvent s'ajouter les thématiques suivantes :*

- *Les modalités d'information-consultation du CE*
- *La pondération et le périmètre d'application des critères d'ordre de licenciement*
- *Le calendrier des licenciements*

## Questions/réponses

- Les modalités de mise en œuvre des mesures d'adaptation et de reclassement
- Le nombre de suppressions d'emploi et les catégories professionnelles concernées

### **Qu'est-ce qu'un accord majoritaire partiel ?**

*C'est un accord qui ne couvre pas l'ensemble des sujets du projet de licenciement. Les sujets non traités dans l'accord majoritaire basculent alors dans un document unilatéral.*

### **Les accords de méthode existent-ils toujours ?**

*Oui et ils restent soumis aux conditions de validité des accords collectifs de droit commun (30 % des suffrages exprimés et absence d'opposition des OS majoritaires). Ils peuvent être signés en amont de la procédure uniquement pour traiter des modalités d'information-consultation du CE, des CHSCT ; des réunions de négociation avec les OS et des droits supplémentaires accordés aux IRP.*

### **L'accord majoritaire peut-il diminuer les droits d'information-consultation du CE ?**

*Non, en revanche, les délais d'information-consultation font partie de la négociation. Les délais de 2, 3 ou 4 mois sont les délais maximums prévus à défaut d'accord. Ils peuvent être revus à la hausse ou à la baisse dans le cadre d'un accord, sans toutefois être inférieurs à 15 jours.*

### **Combien de temps a-t-on pour la négociation de l'accord majoritaire ?**

*La négociation peut se dérouler pendant tout le délai de la procédure d'information-consultation. L'accord majoritaire doit être soumis au CE pour consultation à l'issue de la procédure.*

### **Si nous ne signions pas l'accord majoritaire, l'employeur peut-il, dans son document unilatéral, ne pas reprendre les points d'accord trouvés en cours de négociation ?**

*Oui mais si la DIRECCTE a été informée au fur et à mesure des avancées, l'employeur prend un risque de non homologation.*

### **À partir de quand courent les délais ?**

*Les délais démarrent à compter de la 1<sup>ère</sup> réunion d'information du CE au titre du Livre I.*

## Questions/réponses

### **Quelle est la DIRECCTE en charge de notre dossier ?**

Au démarrage de la procédure, c'est le ministère du Travail qui affecte la DIRECCTE qui sera en charge du dossier (généralement celle du siège social ou du lieu le plus impacté par le projet de réorganisation).

### **À défaut d'homologation/validation par la DIRECCTE, la procédure repart-elle à zéro ?**

Non En revanche, l'employeur doit revoir sa copie et consulter à nouveau le CE.

### **Les experts sont-ils rémunérés par la Direction ou y-a-t-il une prise en charge par le CE ?**

Les 3 expertises du CE sont entièrement prises en charge par la Direction. Attention, le cabinet d'expertise doit être le même pour le projet de licenciement, l'assistance des OS dans la négociation de l'accord majoritaire et l'analyse du processus de recherche de repreneurs. L'expert doit être mandaté pour chacune des trois expertises. L'expertise CHSCT/ICHSCT peut être menée par un cabinet différent.

### **À partir de quand l'employeur peut-il notifier les licenciements ?**

Aucune notification de licenciement n'est possible avant 30 jours à compter de la décision d'homologation/validation de la DIRECCTE. Le non-respect de cette règle entraîne la nullité des licenciements.





Pour aller plus loin

## Enjeux

**La concomitance renforcée des Livres II (volet économique) et I (volet social) risque de focaliser l'attention des IRP sur l'accord majoritaire et, donc, les mesures du PSE au détriment du nécessaire débat sur les alternatives économiques.**

- Rester vigilants sur l'analyse critique de l'argumentaire économique et sur la proposition de solutions alternatives
- Prévoir, dans le processus d'information-consultation, des réunions intermédiaires de CE sur ces sujets ainsi que la présentation d'alternatives à laquelle la Direction doit répondre de façon motivée

**L'employeur peut chercher à précipiter la négociation de l'accord majoritaire.**

- Éviter de se lancer dans la négociation d'un accord majoritaire avant de connaître le projet de réorganisation et ses conséquences sur l'emploi. Profiter de cet espace-temps pour négocier les modalités d'information-consultation des IRP et les moyens à leur accorder dans ce cadre
- Négocier pendant toute la procédure d'information-consultation notamment pour pouvoir peser sur les alternatives sociales et économiques

**La réduction des délais et leur caractère préfix risquent de limiter l'intervention du CHSCT sur l'impact de la restructuration sur les conditions de travail et la santé des salariés.**

Les délais d'information-consultation du CHSCT sont dorénavant encadrés dans ceux du CE. En cas d'ouverture tardive de l'information-consultation du CHSCT par l'employeur, avertir le plus tôt possible la DIRECCTE pour qu'elle puisse intervenir, voire établir une injonction.



## **La DIRECCTE tient dorénavant un rôle plus important qu'il ne faut pas sous-estimer.**

● Tenir informé la DIRECCTE systématiquement pendant toute la procédure d'information-consultation :

- Envoyer les comptes rendus des réunions au fur et à mesure
- Les alerter du moindre dysfonctionnement de la procédure
- Utiliser son pouvoir d'injonction
- La tenir au courant des résultats de l'expertise

## **Toute la jurisprudence élaborée par le juge judiciaire est à reconstruire puisque, dorénavant, les recours se font auprès du tribunal administratif.**

En cas de décision unilatérale ou d'accord majoritaire non signé par toutes les OS, se questionner sur la pertinence d'un recours au Tribunal administratif (attention, le délai de recours au TA est de 2 mois seulement).

## **Ne pas sous-estimer le poids des OS dans cette nouvelle configuration de l'accord majoritaire**

Le caractère majoritaire de l'accord oblige à repenser le jeu syndical. Dans certaines situations, un syndicat peut être incontournable ou le devenir dans le cadre d'intersyndicale.



SECAFI est une société du Groupe Alpha, spécialisée depuis 30 ans dans l'assistance et le conseil auprès des instances représentatives du personnel et des organisations sociales sur tous les enjeux au centre du travail et de l'emploi et en interaction constante avec les grandes évolutions législatives et jurisprudentielles. En 30 ans, Secafi a su développer une expertise sectorielle reconnue, déployer un ancrage territorial et une animation locale forte, susciter l'émergence de compétences et de savoir-faire variés, riches de spécialisations pointues, aussi bien dans les domaines de l'analyse financière que de la santé au travail, de l'accompagnement des mutations que du diagnostic stratégique.

Secafi est implantée sur tout le territoire national, dans 8 bureaux régionaux, permettant d'autant une approche de proximité et une réactivité optimale.



- **Diagnostic et conseil en matière économique, sociale et financière**
- **Veille, anticipation et conduite du changement dans le cadre de mutations**
- **Prévention des risques et amélioration des conditions de travail**

**N'hésitez pas à consulter notre site internet [www.secafi.com](http://www.secafi.com) - 01 53 62 70 00**



**Miroir Social est un média qui :**

- Donne la parole et les moyens d'échanger à l'ensemble des acteurs du dialogue social
- Développe une approche journalistique classique en intégrant les acteurs du dialogue social dans le processus éditorial
- Donne du sens au concept de la responsabilité sociale des entreprises.

**Parallèlement, Miroir Social propose des prestations complémentaires, avec, pour objectif, d'accompagner les acteurs de la vie économique et sociale dans une stratégie de communication selon plusieurs leviers :**

- De la professionnalisation (fidélisation / motivation)
- De la proximité (réseau d'échange)
- De l'audience sur le fond (expertise / différenciation)
- De la publicité (image)

**N'hésitez pas à consulter notre site internet [www.miroirsocial.com](http://www.miroirsocial.com)  
[rodolphe.helderle@miroirsocial.com](mailto:rodolphe.helderle@miroirsocial.com)**





Pour aller plus loin



**Olivier Guillou, Secafi**

● Tél. : 06 80 91 76 16  
mèl. : [olivier.guillou@secafi.com](mailto:olivier.guillou@secafi.com)

**[www.secafi.com](http://www.secafi.com)**

