



# SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS ET DÉBATS SEANCE DU 3 MARS 2017

**Gestion des mutations économiques, restructuration,  
accompagnement des salariés, quel bilan ?**

## **Intervenants :**

- **Pierre Ferracci**, Président du groupe Alpha
- **Frédéric Géa**, Professeur agrégé de droit privé et de sciences criminelles à l'université de Lorraine
- **Gwenn Parent**, Économiste à la Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales de l'OCDE, Division Emploi et Revenus.

Dans un contexte d'économie mondialisée, nombre d'entreprises sont confrontées à des évolutions profondes de leur marché (mutations économiques des secteurs d'activités, nouvelles technologies, concurrence accrue). Dans certaines situations, afin de maintenir leur avantage compétitif, **la gestion de ces mutations implique l'élaboration de plans de restructurations et de licenciements collectifs**. Dans ces conditions, les politiques d'accompagnement de ces restructurations doivent s'efforcer de préserver l'employabilité des salariés et de faciliter leur transition vers un autre emploi. Elles relèvent à la fois de la responsabilité collective des pouvoirs publics, des entreprises et des partenaires sociaux.

Ainsi, lorsqu'une entreprise procède à des licenciements collectifs pour motif économique, celle-ci est tenue de mettre en place **un accompagnement adapté des salariés afin qu'ils puissent se réinsérer sur le marché du travail**. Plusieurs dispositifs existent en la matière, dont les modalités varient en fonction de la taille de l'entreprise et du caractère collectif ou individuel du licenciement (plan de sauvegarde de l'emploi, obligation de revitalisation des bassins d'emploi, contrat de sécurisation professionnelle, congé de reclassement, de mobilité...).

## **1. Pierre Ferracci a fait part de son expérience en matière de suivi des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) et des bénéficiaires du contrat de sécurisation professionnelle (CSP).**

**La loi de Sécurisation de l'Emploi du 14 juin 2013 - dite loi LSE - a profondément rénové le cadre juridique des PSE**, en matière de processus de négociation, d'information-consultation des instances représentatives du personnel (IRP) et d'évolution du rôle des Direccte (pouvoir d'injonction). **La loi favorise ainsi la négociation, en permettant aux organisations syndicales et à l'entreprise de conclure un accord majoritaire** qui sera par la suite validé ou homologué par l'administration du travail.

**Elle crée également une base de données économiques et sociales (BDES) à destination des IRP et des organisations syndicales**. L'objectif poursuivi étant de réduire les asymétries d'information. Pour l'heure, elle se résume le plus souvent à une compilation de documents usuels alors qu'elle devrait constituer

un outil clef du dialogue social. Parallèlement à cette création, **la loi oblige à une procédure d'information-consultation du comité d'entreprise (CE) sur les orientations stratégiques**. Les représentants du personnel disposent ainsi d'un nouveau droit à expertise portant sur la stratégie de l'entreprise, ses conséquences sur l'emploi et ses déclinaisons en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs (GPEC). **En pratique, les informations communiquées par l'employeur restent succinctes et l'information-consultation des IRP sur les orientations stratégiques reste encore peu maîtrisée par les partenaires sociaux**.

En ce qui concerne la gestion des restructurations, **plusieurs points positifs peuvent être soulignés suite à la réforme des PSE :**

- La prédominance des plans négociés ;
- L'intervention des experts-conseils pour accompagner la négociation ;
- L'efficacité de la procédure d'injonction auprès des Direccte par rapport à un référé au TGI ;
- La fixation de délais préfixes qui a réduit le délai global des procédures sans nuire à la négociation.

Lors de la mise en place d'un PSE (par voie négociée ou par voie unilatérale), le comité d'entreprise (CE) fait l'objet d'une double consultation : l'une sur le projet de restructuration ou de réorganisation (livre 2 du code du travail) et l'autre sur le projet de licenciement, c'est-à-dire le PSE lui-même (livre 1 du code du travail). **Afin de favoriser la négociation sur les orientations stratégiques de l'entreprise, qui permettrait de mieux anticiper les restructurations**, Pierre Ferracci préconise, à l'instar des pratiques observées dans d'autres pays, de conduire simultanément ces deux consultations.

**La prise en compte des aspects territoriaux est également essentielle dans le cas des restructurations, notamment si elles donnent lieu à une fermeture de site**. Les dispositions de la loi « Florange », notamment la recherche d'un repreneur lors de la fermeture d'un établissement de plus de 1000 salariés, sont à ce titre trop peu mobilisées et pourraient permettre de faciliter la reprise de certaines activités et de sauvegarder des emplois.

**Concernant les salariés licenciés pour motif économique**, le contrat de sécurisation professionnelle (CSP), dispositif public en partie financé par l'État, doit leur être proposé

obligatoirement dans les entreprises de moins de 1 000 salariés ou celles en dépôt de bilan. Les bénéficiaires d'un CSP perçoivent des indemnités généreuses (75% du salaire journalier de référence brut) et peuvent accéder plus aisément à une formation qualifiante, notamment en vue d'une reconversion professionnelle.

Ce dispositif semble aujourd'hui bien maîtrisé par l'ensemble des acteurs (salariés et entreprises). **Ainsi, l'intensité de l'accompagnement et la nature des conseils délivrés se traduisent par un taux de satisfaction élevé.** Le CSP a également évolué favorablement depuis la nouvelle convention du 26 janvier 2015. Ainsi, **l'introduction d'une prime au reclassement** a accru l'intérêt pour les licenciés économiques à retrouver un emploi. Un autre point positif du CSP concerne l'abaissement du seuil minimal pour la durée d'une reprise d'emploi en cours de CSP à 3 jours (au lieu de 15 jours au préalable). **Toutefois, le CSP reste un dispositif inégalitaire** puisque :

- Il est réservé aux salariés des entreprises de moins de 1 000 salariés ou en liquidation ou en redressement judiciaire.
- Seuls les licenciés économiques peuvent bénéficier du CSP, excluant notamment les salariés ayant signé une rupture conventionnelle ou ceux en fin de CDD.

**A l'avenir, le CSP pourrait s'articuler avec la mise en œuvre du compte personnel d'activité (CPA)** avec le conseil en évolution professionnelle (CEP) et le compte personnel de formation (CPF).

## **2. Gwenn Parent a présenté une analyse comparative entre la France et les pratiques à l'étranger sur le licenciement économique et le retour à l'emploi.**

**Concernant le taux de licenciement économique** (regroupant toutes les cessations involontaires d'emploi pour raisons économiques), **la France se situe dans la moyenne des autres pays de l'OCDE** (2 à 3%). Les effets de la crise économique et financière de 2008 sur le taux de licenciement y ont été plus limités, probablement en raison d'une législation plus protectrice de l'emploi. **Environ 15 000 personnes par mois sont comptabilisées à Pôle emploi à la suite d'un licenciement pour motif économique.** Ce chiffre reste stable depuis 2010. En revanche, parallèlement à ces données, on constate une très nette augmentation de la part des ruptures conventionnelles.

**Le taux de retour à l'emploi est en revanche plus faible en France par rapport à d'autres pays de l'OCDE.** Ainsi, seulement 43 % des salariés licenciés pour un motif économique ont repris un emploi après un an (58 % la deuxième année) alors qu'en Finlande ce taux atteint presque 90 %. De plus, les emplois retrouvés en France sont le plus souvent précaires et de moindre qualité par rapport à l'emploi qu'occupait le salarié avant son licenciement.

**Afin de minimiser les effets néfastes des restructurations, trois types de mesures sont recensées :**

**i) les mesures visant à prévenir le licenciement** (législation sur la protection de l'emploi, chômage partiel, mesures de revitalisation sectorielle). Ce type de mesure peut toutefois aboutir à une subvention d'emplois qui auraient été conservés ou, à l'inverse, dont la disparition était inéluctable. En France, cette protection de l'emploi est perçue comme plus forte que la moyenne des autres pays de l'OCDE. On assiste cependant à l'avènement progressif d'une culture de la négociation depuis 2013 (LSE) accordant davantage de flexibilité aux employeurs et de nouveaux droits aux salariés.

**ii) les mesures de compensation financière** (chômage, revenus de remplacement). La France alloue des indemnités généreuses en la matière, notamment dans le cadre du CSP, avec une durée d'indemnisation plus longue que dans d'autres pays de l'OCDE. Avec un tel dispositif, la France enregistre cependant un taux de retour à l'emploi plus faible, en particulier chez les seniors qui peut laisser croire à une pratique volontaire de « pré-retraites déguisées ».

**iii) les mesures d'accompagnement des licenciés économiques.** Le CSP est un dispositif inclusif et facilement accessible. En effet, près de 1 million de bénéficiaires ont été recensés sur la période 2015-2016 pour un total de 2 millions de salariés licenciés pour motif économique. Le taux d'adhésion au CSP (part des salariés éligibles qui acceptent le CSP) est en constante augmentation, passant de 30 % en 2006 à 65 % en 2015. Concernant plus spécifiquement le taux de retour à l'emploi des bénéficiaires du CSP, 6 bénéficiaires sur 10 étaient toujours demandeurs d'emploi en 2015 à l'issue du CSP et 12 % avaient effectué des périodes de travail rémunérées au cours du CSP. D'après le Dares Analyses n°020 de mars 2017, à caractéristiques individuelles similaires, **les bénéficiaires du CSP sont plus souvent en emploi que les autres licenciés économiques** (53% occupent un emploi salarié 18 mois après leur inscription à pôle emploi).

**La gestion des restructurations doit intervenir le plus en amont possible pour être garante de réussite. Le rôle des partenaires sociaux à cet effet est crucial afin d'anticiper les restructurations économiques et les mesures d'accompagnement qui pourraient être déployées.** Parmi quelques exemples étrangers, la Suède a institué des « conseils de sécurité emploi », financés par les entreprises de la branche, chargés de la gestion des cadres licenciés pour motif économique au niveau de la branche (logique assurantielle). De même, au Québec, les comités d'aide au reclassement ont pour mandat de fournir aux salariés, visés par un licenciement collectif, toute forme d'aide convenue entre les parties afin de minimiser les conséquences du licenciement et de favoriser leur réintégration rapide sur le marché du travail. En Allemagne, dès qu'un salarié a été informé de son licenciement, ce dernier doit s'inscrire auprès du service public de l'emploi (SPE) pour optimiser le reclassement. Il est également possible (à l'instar du Japon) de concevoir un dispositif de transfert d'emploi vers les entreprises qui pourraient avoir besoin de main d'œuvre.

### **3. En réaction au diagnostic économique, Frédéric Géa s'est interrogé sur les pistes d'évolution du droit susceptibles d'améliorer la gestion des restructurations et l'accompagnement des salariés.**

**Le modèle juridique français se fonde sur l'accord national interprofessionnel (ANI) du 10 février 1969**, issu du protocole de Grenelle, qui a posé les bases des enjeux du licenciement collectif et des mutations économiques. **Ce modèle met l'accent sur la responsabilisation de l'employeur en matière de reclassement**, « l'ultime remède » pour éviter le licenciement selon l'expression de Gérard Couturier, et dans un périmètre plus large que celui de l'entreprise (si elle appartient à un groupe) permettant la permutation de tout ou partie du personnel à l'échelle du territoire national (depuis la loi Macron du 6 août 2015).

**Un autre volet de ce modèle est celui de la procéduralisation**, c'est-à-dire les procédures d'information-consultation des représentants du personnel. Depuis la directive communautaire du 20 juillet 1998, les concertations et les mesures doivent être prises « en vue d'aboutir à un accord ». **La loi du 14 juin 2013 a permis le passage à un mode de dialogue social fondé sur la négociation collective, qui se manifeste par la conclusion d'accord majoritaire lors de l'élaboration de PSE.** En 2016, quel que soit le statut juridique de l'entreprise, on constate en

effet une majorité d'accords collectifs sur les PSE (54%). Par ailleurs, le contentieux a diminué : le taux de contestation des décisions d'homologation/validation de l'administration était de 8% en 2014 contre un taux de contestation devant les TGI de 20% en 2011. **Malgré ce succès, la question du suivi des PSE et de leur efficacité** par les commissions prévues à cet effet peut être posée. Au sein de ces commissions, Frédéric Géa **suggère d'y inclure, parmi les acteurs, un représentant des anciens salariés.**

Par ailleurs, des transformations majeures de ce modèle sont intervenues en réponse aux **impératifs d'anticipation** (dispositifs GPEC, accords de mobilité interne et accords de maintien de l'emploi). Depuis la loi LSE, le reclassement interne peut être anticipé par l'employeur dans les entreprises de cinquante salariés ou plus, après avis favorable du comité d'entreprise (article L.1233-45-1 du code du travail).

**Selon Frédéric Géa, le reclassement externe est plus problématique pour les entreprises**, pour lesquelles il est difficile de savoir si les compétences acquises du salarié faisant l'objet d'un licenciement seront nécessaires dans d'autres entreprises voire au sein d'autres secteurs d'activités.

Par ailleurs, en termes de **responsabilisation des différents acteurs**, si la place de l'employeur est essentielle dans le reclassement, le salarié pourrait devenir davantage acteur de son évolution professionnelle grâce aux nouveaux outils comme le CPA.

**Enfin, une logique de territorialisation est également venue reconfigurer ce modèle**, dans une logique de revitalisation des bassins d'emploi à l'échelle d'un territoire (loi Florange). Ainsi, s'agissant du transfert d'entreprise, **la loi du 8 août 2016 a permis au PSE d'intégrer des mesures visant à favoriser la reprise de tout ou partie des activités en vue d'éviter la fermeture d'un ou plusieurs établissements.** Ainsi, dans le cadre d'un transfert d'activité, l'entreprise cédante pourra procéder à des licenciements et l'obligation de transfert des contrats de travail se limitera au nombre d'emplois qui n'auront pas été supprimés.

Prochaine séance le 2 juin 2017 sur le thème  
« Diversité et égalité des chances : contrainte légale  
ou facteur de performance économique ? »  
Pour toute information complémentaire, consultez le site  
Internet de la DG Trésor :  
[http://www.tresor.economie.gouv.fr/Seminaire-Politiques-  
de-l'emploi](http://www.tresor.economie.gouv.fr/Seminaire-Politiques-de-l'emploi)  
ou envoyez un mél à [Seminaire.Employe@dgtrésor.gouv.fr](mailto:Seminaire.Employe@dgtrésor.gouv.fr)