



GOVERNEMENT

Liberté

Égalité

Fraternité

Ministère de l'économie, des finances et de la relance

Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Séminaire « Politiques de l'emploi »
*Interactions de l'économie et du juridique***

19 mars 2021

**DISPOSITIFS POUR LIMITER OU ACCOMPAGNER
LES LICENCIEMENTS ÉCONOMIQUES EN
FRANCE**

Intervenants :

Marie-Laurence Boulanger, Marianne Cotis, Valérie Guern et Laura Houry

Programme du séminaire

- **Introduction par Jean-Emmanuel Ray**
- **Partie I : Prévenir les licenciements : activité partielle et accords de performance collective (APC)**
 - ❖ A – L'activité partielle et les APC : deux outils pour éviter les licenciements – par **Marianne Cotis**
 - ❖ B – APC : le pari gagnant de la négociation collective – par **Marie-Laurence Boulanger**
 - ❖ C – Les défis de l'activité partielle avec la crise sanitaire : perspectives internationales – par **Laura Khoury**

Échanges avec les participants

- **Partie II : Et en cas de destructions d'emploi : les plans de sauvegarde de l'emploi et leurs alternatives**
 - ❖ A – Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), ruptures conventionnelles collectives (RCC) et plans de départ volontaires (PDV) : quels sont les déterminants des choix des entreprises lorsqu'elles recourent à l'un de ces 3 outils ? – par **Valérie Guern**
 - ❖ B – RCC et PDV : un effet d'auto-sélection qui profite aux travailleurs ? – par **Laura Khoury**
 - ❖ C – RCC et PDV : la question du volontariat – par **Marie-Laurence Boulanger**

Échanges avec les participants

- **Partie III: Et après ?**
 - ❖ A – Quelle efficacité des mesures d'accompagnement des salariés par les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ? – par **Laura Khoury**
 - ❖ B – La contestation judiciaire du licenciement pour motif économique – par **Marie-Laurence Boulanger**
 - ❖ C – Comment les transitions collectives vont s'insérer dans ce panorama ? – par **Marianne Cotis**

Échanges avec les participants

- **Clôture des débats par Gilbert Cette**

Introduction

Jean-Emmanuel RAY

Co-président du séminaire

Professeur à l'École de Droit de Paris I – Sorbonne

Interventions croisées en trois parties

Laura Khoury

Post-doctorante en économie du travail, prix de thèse AFSE en 2020

Marie-Laurence Boulanger

Avocate spécialisée en droit social

Marianne Cotis

Sous-directrice Mutations économiques et sécurisation de l'emploi
(Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle)

Valérie Guern

Mission de l'anticipation et de l'accompagnement des plans de sauvegarde
de l'emploi (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle)

Partie I : Prévenir les licenciements : activité partielle et accords de performance collective (APC)

- ❖ A – L'activité partielle et les APC : deux outils pour éviter les licenciements

par **Marianne Cotis**

- ❖ B – APC : le pari gagnant de la négociation collective

par **Marie-Laurence Boulanger**

- ❖ C – Les défis de l'activité partielle avec la crise sanitaire : perspectives internationales

par **Laura Khoury**

Échanges avec les participants

A – L'activité partielle et les APC : deux outils pour éviter les licenciements

1/ L'activité partielle (AP) : un dispositif de prévention des licenciements

- ❖ L'adaptation du dispositif dès le mois de mars 2020 pour limiter au maximum le reste-à-charge pour les entreprises et les salariés
- ❖ Un dispositif très fortement mobilisé par les entreprises

2/ L'activité partielle de longue durée (APLD) : le bouclier « anti-licenciements » pour les entreprises anticipant une baisse d'activité durable

- ❖ Un outil qui repose sur le dialogue social
- ❖ Contrepartie du soutien public, l'entreprise doit prendre des engagements en matière d'emploi et de formation
- ❖ L'entreprise doit avoir des perspectives d'activité à moyen terme
- ❖ Un dispositif plus avantageux (ou équivalent) que l'AP « classique »

A – L'activité partielle et les APC : deux outils pour éviter les licenciements

3/ *Les accords de performance collective (APC)*

- ❖ L'accord collectif permet d'aménager la **durée du travail**, la **rémunération** ou de déterminer les **conditions de mobilité des salariés** ;
- ❖ L'APC se substitue aux clauses contraires du **contrat de travail** ; le refus du salarié est une cause de licenciement « sui generis » ;
- ❖ Un outil particulièrement utilisé en cette période de crise, avec l'objectif de **sauvegarder la compétitivité des entreprises** et **d'éviter une restructuration**.

B – APC : le pari gagnant de la négociation collective

Le choix de l'APC pour traverser la crise : pourquoi ?

1 Un outil ouvert à toutes les entreprises

2 Négocier de façon transparente et loyale des modifications de contrats de travail pour :

répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ;

ou préserver / développer l'emploi

➔ **Objectif** : garder les compétences, préserver les emplois ;

➔ faire accepter les modifications de contrat rendues nécessaires par le contexte économique et le cas échéant, sécuriser les ruptures

➔ **Clause obligatoire** : le **préambule** doit définir les objectifs de l'APC

➔ en pratique, le préambule établit le diagnostic, les objectifs à atteindre ...

1 – Etablir un diagnostic

- Quelles sont les difficultés vécues par l'entreprise ?
- Quelles en sont l'origine, les facteurs ?
- S'agit-il de difficultés structurelles ou conjoncturelles ?

2 – Déterminer les objectifs à atteindre

- Décrire un projet d'entreprise ;
- Résister à un contexte économique difficile ;

B – APC : le pari gagnant de la négociation collective

Le contenu d'un APC défensif : quoi ?

Le choix des thèmes

- **Rémunération**
(Sous réserve de respecter les minima conventionnels)
- **Mobilité**
(Géographique et/ou fonctionnelle)
- **Aménagement de la durée du travail**
(Aménagement du temps de travail, changement d'organisation du travail)

Attention, si le projet ne vise uniquement que la réduction du temps de travail, d'autres dispositifs, tel que l'APLD, sont plus adaptés.

! Parmi 104 accords recensés au 1^{er} novembre 2020, 79 APC ont été analysés par la DGT :

- 45 n'abordent qu'un thème (24 la rémunération, 3 la mobilité et 18 le temps de travail) ;
- 26 abordent 2 thèmes (dont une majorité traite à la fois du temps de travail et de la rémunération) ;
- 8 abordent les 3 thèmes

Le choix des modalités

- Accord à durée déterminée ;
- Clause de suspension (pas de substitution) ;
- Clause de revoyure ;
- Clause de retour à meilleure fortune ;
- Recueil du consentement ;
- Encadrement le cas échéant de la rupture des contrats de travail ;
- Possibilité de ne pas tirer les conséquences du refus et ne pas licencier.

Sur les 79 APC analysés, 66 % sont à durée déterminée (contre 30 % de l'ensemble des APC)

B – APC : le pari gagnant de la négociation collective

Justifier l'acceptabilité de l'APC par la communication : comment ?

Constat : dans son volet défensif, l'APC impose par principe des efforts à travers la modification des contrats de travail.

➡ L'une des clefs du succès de l'APC réside donc dans la **communication, voire la co-construction**, afin que de telles mesures soient acceptées par les partenaires sociaux et les salariés concernés.

2 moments distincts :

En amont : la co-construction

- Sonder les partenaires sociaux et les salariés (sont-ils favorables au principe d'un APC ?) ;
- Instaurer un réel dialogue entre les partenaires sociaux : donner du sens à l'accord ;
- Loyauté des négociations ;
- Quid des moyens d'informations ? D'une expertise ?
- Quelles concessions de la part de l'entreprise ?
- Trouver un équilibre gagnant-gagnant.


Signature
de l'APC

En aval :

- S'assurer du suivi de l'accord (commission de suivi) ;
- Favoriser la transparence des informations transmises ;
- Donner une visibilité quant aux termes de l'accord par rapport à l'évolution de la situation économique de l'entreprise.

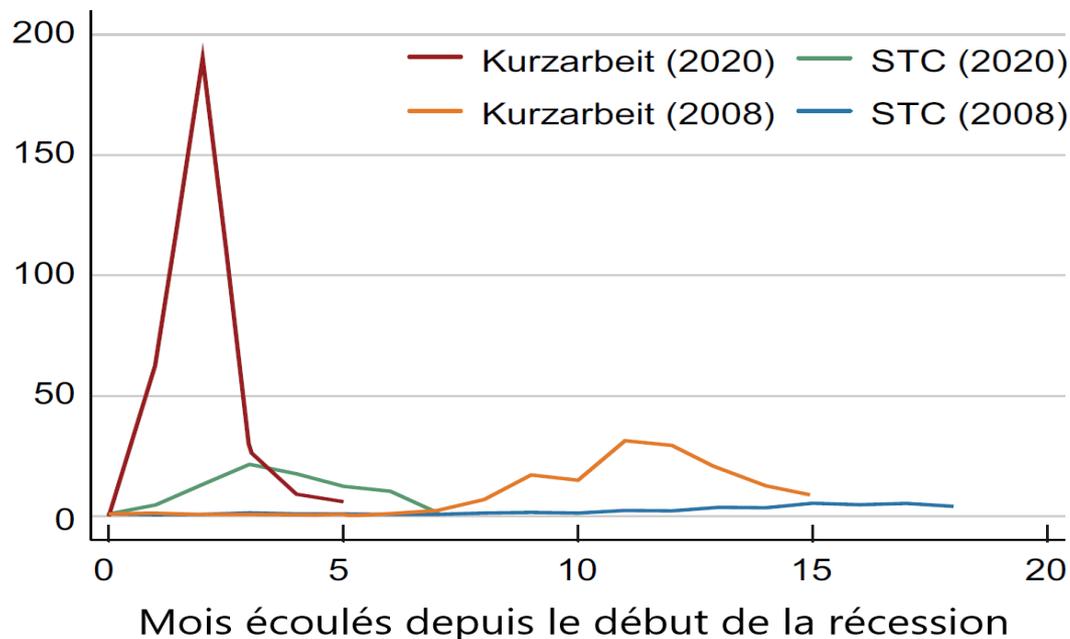
C – Les défis de l’activité partielle avec la crise sanitaire : perspectives internationales

Pays	Conditions	Bénéficiaires	Montant
France	<ul style="list-style-type: none"> - Conjoncture éco, transformation, restructuration, sinistre - Baisse d'activité maximale de 40 %; pas de licenciements en cas d'APLD - Pas d'accord du salarié nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les salariés titulaires d'un contrat de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié : 70 % rémunération horaire brute - Employeur : 60-70% rémunération horaire brute (<4.5 smic = 31.97€/heure)
Royaume-Uni	<ul style="list-style-type: none"> - Uniquement COVID-19 - Pas de critère de baisse d'activité, pas de contrainte sur licenciement - Accord du salarié exigé - Réduction totale des heures travaillées 	<ul style="list-style-type: none"> - Salariés sous contrat, intérimaires, contrats flexibles ou zero-hour 	<ul style="list-style-type: none"> - 80 % du salaire de référence brut au titre des heures chômées - Etat prend en charge 60 %-80 % - Plafond : 2763€/mois
Italie	<ul style="list-style-type: none"> - Evènements temporaires non imputables à l'employeur-employé, restructuration, crise éco, faillite, etc. - Pas de critère de baisse d'activité, pas de licenciements en cas de recours au dispositif - Pas d'accord du salarié nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les salariés sauf entreprises < 5 salariés pour certains dispositifs 	<ul style="list-style-type: none"> - 80 % salaire de référence brut au titre des heures chômées (< 40h/semaine) - Plafond: 1129,66€ pour les salaires supérieurs à 2159,48€
Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> - Raisons économiques, évènements inévitables - Baisse d'activité > 10 % effectifs; > 10 % rémunération brute mensuelle - Licenciements possibles si définitifs et pour une raison autre - Accord du salarié exigé 	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les salariés, y compris intérimaires 	<ul style="list-style-type: none"> - 60 %-67 % salaire de référence net au titre des heures chômées - Jusque fin 2021 si réduction du temps de travail > 50%: 70% puis 80% salaire net - Plafond : environ 2800€/mois
Etats-Unis	<ul style="list-style-type: none"> - Dans 27 Etats - Entre 10-60 % réduction des heures hebdomadaires - Pas de licenciements en cas de recours au dispositif 	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Allocations chômage correspondant au % du temps de travail réduit + 600\$/semaine (CARES act)

C – Les défis de l'activité partielle avec la crise sanitaire : perspectives internationales

Activité partielle en Allemagne et aux Etats-Unis (2008 vs. 2020)

Utilisation normalisée



Taux de recours en France en mai 2020 =

- Environ 12,4 millions de salariés concernés en mai par des demandes d'autorisations préalables déposées entre le 1er mars et le 15 Juin
- Environ 7 millions de salariés effectivement en activité partielle en mai (Dares, estimations)
- 35 % des salariés du privé

C – Les défis de l'activité partielle avec la crise sanitaire : perspectives internationales

1/ Les avantages de l'activité partielle

- ❖ **Évite les licenciements** non efficaces (car entreprises ont des contraintes de liquidité)
 - Ajustement plus flexible des heures, souvent plus utilisé dans les pays avec une forte protection de l'emploi
 - Pour le salarié, coûts énormes de la perte d'emploi permanente (Davis and von Wachter 2011, Schmieder et al. 2019)
 - Pour l'employeur, **évite le coût de réembauche-formation**
- ❖ L'investissement en capital humain parfois spécifique à l'entreprise n'est pas détruit
- ❖ Les entreprises peuvent **redémarrer** la production dès que les conditions le permettent à nouveau
- ❖ Potentiellement **moins coûteux pour l'Etat que de payer des allocations chômage**
- ❖ Mieux que chômage puis réembauche car entreprises ne sont pas contraintes à tenir leur promesse de réembauche
- ❖ Partage du coût d'ajustement plus égalitaire sur la force de travail

C – Les défis de l'activité partielle avec la crise sanitaire : perspectives internationales

2/ Les inconvénients de l'activité partielle

- ❖ Exclut parfois les personnes sous contrat temporaire
- ❖ Peut créer des **distorsions**: la réduction des heures travaillées ne correspond parfois pas à ce qui est nécessaire pour produire (encourage à avoir beaucoup de salariés travaillant peu d'heures)
- ❖ **Empêche la réallocation des travailleurs** entre entreprises-secteurs: **-39 %** de défaillances d'entreprises en 2020 comparé à 2019
- ❖ Rend l'entrée sur le marché du travail plus difficile pour les **outsiders** (les jeunes)
- ❖ Question de **quand et comment arrêter**

C – Les défis de l'activité partielle avec la crise sanitaire : perspectives internationales

3/ Les études empiriques existantes

- ❖ **Etudes macroéconomiques** (en comparant les pays: Boeri and Bruecker, 2011; Cahuc and Carcillo, 2011, Hijzen, A., Venn, D., 2011) et **microéconomiques** (en comparant les entreprises en France (Cahuc, Kramarz, and Nevoux (2018)), Italie (Landais & Giupponi (2018)) et Suisse (Kopp & Siegenthaler (2019)))
 - **Effet positif sur l'emploi** (surtout **permanent**) et les **faillites** d'entreprises
 - Moins coûteux que des subventions à l'embauche
 - **Réallocation** des entreprises en difficulté vers les entreprises en expansion et effet sur la productivité ? **effets limités** en Italie pendant la dernière récession
 - Mais à **plus long terme l'impact positif est moins clair**: en 2010, l'impact net serait nul voire négatif (Hijzen & Martin, 2013) → crucial d'arrêter à temps

C – Les défis de l'activité partielle avec la crise sanitaire : perspectives internationales

- Landais & Guipponi (2020):

- COVID-19 est un **cas d'école** pour l'application de l'activité partielle car (i) **réduction forcée des heures travaillées** dans beaucoup de secteurs et (ii) **pénurie de liquidité massive** pour les entreprises
- Réallocation ? Difficile à prévoir, le recours à l'activité partielle dans la crise actuelle est beaucoup plus élevé que lors de la dernière crise; mais la crise actuelle n'est pas tirée par les forces du marché mais par un choc sanitaire
- Conditions d'application de l'activité partielle pour éviter effets indésirables: (i) rembourser les entreprises immédiatement; (ii) **interdire les licenciements** en cas de recours au dispositif; (iii) l'étendre **aux travailleurs temporaires**; (iv) taux de financement par l'Etat **généreux dans les secteurs non-essentiels** car risques comportements opportunistes plus limité dans le cas d'une crise sanitaire et façon de soutenir l'économie plus efficace que soutien à la consommation quand tout est fermé; (v) **flexibilité** dans la réduction des heures travaillées; (vi) dispositif doit durer le temps qu'il faut à l'économie pour se remettre mais rester **temporaire**; (vii) doit s'accompagner de mesures évitant la faillite en prenant en charges les coûts hors travail des entreprises sinon préserver ces emplois aura été un gâchis

Echanges avec la salle

Partie II : Et en cas de destructions d'emploi : les plans de sauvegarde de l'emploi et leurs alternatives

- ❖ A – Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), ruptures conventionnelles collectives (RCC) et plans de départ volontaires (PDV) : quels sont les déterminants des choix des entreprises lorsqu'elles recourent à l'un de ces 3 outils ?

par **Valérie Guern**

- ❖ B – RCC et PDV : un effet d'auto-sélection qui profite aux travailleurs ?

par **Laura Khoury**

- ❖ C – RCC et PDV : la question du volontariat

par **Marie-Laurence Boulanger**

A – Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), ruptures conventionnelles collectives (RCC) et plans de départ volontaires (PDV) : quels sont les déterminants des choix des entreprises lorsqu'elles recourent à l'un de ces 3 outils ?

- ❖ La Rupture conventionnelle collective

- ❖ Le plan de sauvegarde de l'emploi :
 - Plan de départ volontaire autonome (excluant tout départ contraint)
 - PSE classique

A – Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), ruptures conventionnelles collectives (RCC) et plans de départ volontaires (PDV) : quels sont les déterminants des choix des entreprises lorsqu'elles recourent à l'un de ces 3 outils ?

□ La rupture conventionnelle collective : un accord qui organise des départs volontaires

- ❖ Un **cadre souple de négociation** destiné à des réorganisations à froid, déconnecté du droit du licenciement pour motif économique
- ❖ Un objectif chiffré de suppressions de postes consécutives à des **départs basés exclusivement sur le volontariat** des salariés
- ❖ Un **engagement de l'employeur à ne pas licencier** sur une période donnée
- ❖ Un **contrôle de la Direccte** sur le niveau d'accompagnement et l'adéquation du dispositif avec le projet de réorganisation

A – Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), ruptures conventionnelles collectives (RCC) et plans de départ volontaires (PDV) : quels sont les déterminants des choix des entreprises lorsqu'elles recourent à l'un de ces 3 outils ?

- ❑ **Le plan de départs volontaires autonome : un PSE basé uniquement sur des départs volontaires**
 - ❖ Un **cadre juridique proche des PSE** en termes de procédure, de contenu du plan et de contrôle de la Direccte
 - ❖ Un objectif de suppressions d'emploi à court terme, **justifiées par un motif économique**
 - ❖ Une adoption par voie **négociée** ou par voie **unilatérale**
 - ❖ Des départs uniquement mis en œuvre sur la base du **volontariat des salariés**, dont les conditions sont contrôlées par la Direccte

A – Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), ruptures conventionnelles collectives (RCC) et plans de départ volontaires (PDV) : quels sont les déterminants des choix des entreprises lorsqu'elles recourent à l'un de ces 3 outils ?

❑ Le PSE classique : plan de sauvegarde de l'emploi avec licenciements contraints

- ❖ Une procédure encadrée dans le temps répondant au besoin de **suppressions de postes à courte échéance**
- ❖ Une cible de suppressions de postes nécessairement atteinte *via* les départs contraints, tout en n'excluant pas la possibilité de départs volontaires en amont
- ❖ Des obligations légales en termes d'identification des salariés licenciés, d'accompagnement en vue du **reclassement interne et externe** et de prévention des conséquences de la réorganisation, contrôlées par la Direccte

B – RCC et PDV : un effet d'auto-sélection qui profite aux travailleurs ?

1/ Les critères de sélection lors des PSE

- ❖ Lors des plans de sauvegarde de l'emploi, employeur tenu de prendre en compte certains **critères de sélection** pour définir l'ordre des employés à licencier :
 - Les charges de famille, en particulier celles des **parents isolés** ; L'**ancienneté** de service dans l'établissement ou l'entreprise ; La **situation des salariés** qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile, notamment celle des **personnes handicapées** et des **salariés âgés** ; Les **qualités professionnelles** appréciées par catégorie.
- ❖ Mais garde **une marge de manœuvre importante : optimal pour la survie des entreprises ?**
- ❖ Exemple suédois : règle du «premier arrivé premier sorti» s'y applique de manière forte. A été assouplie dans les petites entreprises en 2001, **flexibilité supplémentaire donnée aux employeurs**:
 - Ont augmenté leurs embauches et leurs ruptures de contrats dans des proportions similaires donc **effet net nul sur l'emploi**
 - **Pas d'effet sur l'entrée et la sortie** des entreprises (von Below, Thoursie, 2010)
 - **Diminution des absences au travail** car salariés moins protégés par le critère d'ancienneté (Lindbeck, Palme, Persson, 2006)

B – RCC et PDV : un effet d'auto-sélection qui profite aux travailleurs ?

2/ Avantages de l'auto-sélection dans les RCC-PDV

- ❖ Si les **travailleurs savent mieux quel est leur degré d'employabilité**, et que l'objectif est de minimiser le risque chômage, peut être une bonne solution
- ❖ Permet un **meilleur climat social** car les choix ne sont pas imposés par l'employeur
- ❖ RCC n'imposent pas de justifier de difficultés économiques / PDV n'impose pas de prévoir un reclassement mais les deux imposent à l'employeur de **ne pas licencier dans un délai raisonnable** → la dimension de choix s'en trouve mieux respectée
- ❖ Choix du salarié : dimension plus pro-active, **motive pour la recherche d'emploi**, certains partent car ont déjà un projet en tête
- ❖ Les salariés s'en sortent-ils mieux lorsqu'ils choisissent de partir ? Peu d'études. Waters (2007) en Australie, mais petit échantillon:
 - Les volontaires **souffrent moins de dépression**, recherchent plus activement un emploi
 - Parmi ceux qui ont retrouvé un emploi à 3 mois: les non volontaires sont plus **déprimés**, moins engagés dans leur travail, ont une perception **d'insécurité** plus forte, et une **moindre qualité** de l'emploi retrouvé

B – RCC et PDV : un effet d'auto-sélection qui profite aux travailleurs ?

3/ Risques de l'auto-sélection des RCC-PDV

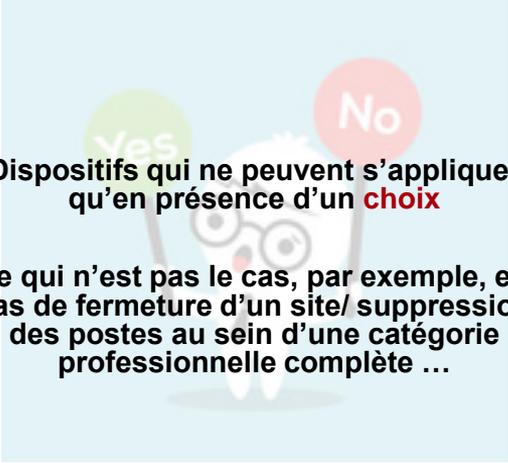
- ❖ Si les salariés s'auto-sélectionnent en fonction de leur employabilité et donc des options alternatives qu'ils peuvent avoir sur le marché du travail, risque de voir les meilleurs partir et d'empirer la situation de l'entreprise → **tension entre sélection adverse et climat social**
- ❖ Les salariés n'évaluent pas forcément bien leurs chances de retrouver un emploi, leur choix peut être motivé par insatisfaction dans l'entreprise, gain financier à court terme
- ❖ Représentants du personnel souvent moins déterminés à négocier lorsque le plan de départ est volontaire

4/ Des frontières floues entre choix de l'employeur et auto-sélection des salariés

- ❖ Il arrive que l'on observe des phénomènes de **négociation** entre employeurs et employés même dans le cadre de PSE
 - Négociation sur la sélection et la date de licenciement pour ceux qui peuvent bénéficier de l'extension des droits au chômage jusqu'à leur retraite car seront plus enclins à accepter si sont surs d'être indemnisés en permanence (Baguelin & Remillon, 2014)
 - Négociation sur la date de licenciement pour que les licenciés atteignent 1 an d'ancienneté et reçoivent des allocations chômage plus élevées (Khoury, *mimeo*)
- ❖ Inversement, certaines études rapportent des **phénomènes de compensation informelle** qui permettent à l'employeur de garder la main sur la sélection même dans des dispositifs où le départ est censé être volontaire: en Angleterre (Wass, 1996, 2000)

C – RCC et PDV : la question du volontariat

La notion de volontariat : socle commun

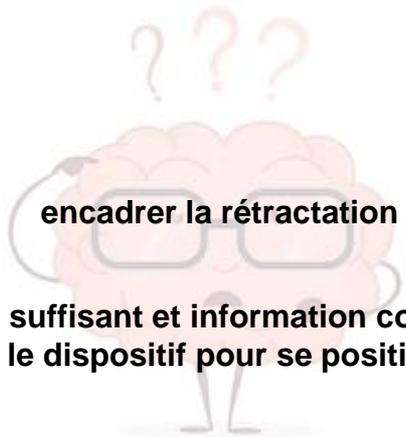


Dispositifs qui ne peuvent s'appliquer qu'en présence d'un **choix**

ce qui n'est pas le cas, par exemple, en cas de fermeture d'un site/ suppression des postes au sein d'une catégorie professionnelle complète ...

Existence d'un choix

Liberté du consentement



encadrer la rétractation

délai suffisant et information complète sur le dispositif pour se positionner

C – RCC et PDV : la question du volontariat

Le notion de volontariat : différences

PDV

Accord collectif ou non

Oui, il est impératif de justifier d'un motif économique au sens du Code du travail. Avec ou sans menace de licenciement.

Oui, réduction d'effectifs sur les postes supprimés ou dont le départ permet par glissement de sauver un salarié dont le poste est supprimé

Oui

Volontariat « contraint »

Support

Motif économique ?

Nécessité de réduire les effectifs ?

Obligation de réembauchage ?

RCC

Accord collectif

Non, la RCC est indépendante de tout motif économique au sens du Code du travail. Aucune menace de licenciement.

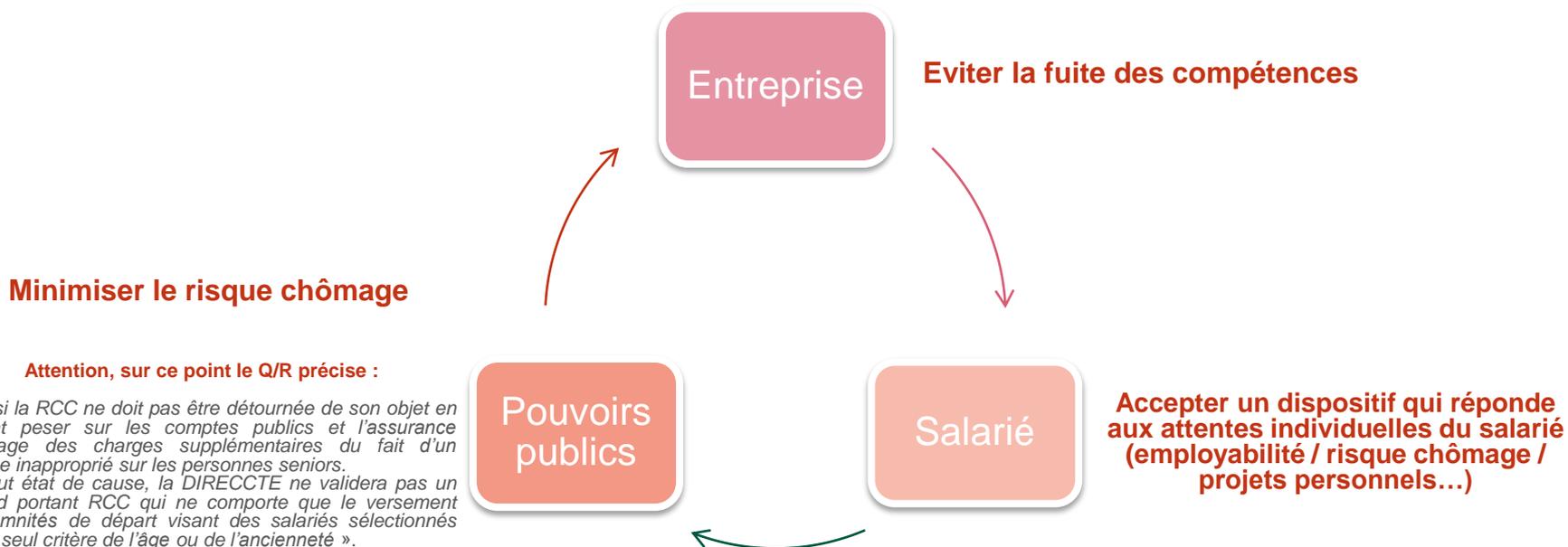
Par forcément : réduction non obligatoire avec possibilité de remplacer ou non les départs volontaires

Non

Volontariat « libéré »

C – RCC et PDV : la question du volontariat

Un arbitrage nécessaire entre des objectifs qui peuvent être concurrents



Attention, sur ce point le Q/R précise :

« Ainsi la RCC ne doit pas être détournée de son objet en faisant peser sur les comptes publics et l'assurance chômage des charges supplémentaires du fait d'un ciblage inapproprié sur les personnes seniors. En tout état de cause, la DIRECCTE ne validera pas un accord portant RCC qui ne comporte que le versement d'indemnités de départ visant des salariés sélectionnés sur le seul critère de l'âge ou de l'ancienneté ».

C – RCC et PDV : la question du volontariat

Le volontariat : encadrer la fuite / la sélection des compétences

La **gestion juridique** du risque relatif au volontariat :

- identifier les postes et compétences à conserver ;
- adopter des critères suffisamment objectifs et pertinents pour justifier l'acceptation ou le refus des candidatures ;

➡ Attention aux critères discriminatoires (âge ...) et à l'inégalité de traitement.

1

**Quels sont
les postes
éligibles ?**

- Déterminer l'organisation cible ;
- Définir les postes en cohérence avec la cartographie des métiers de l'entreprise... ;
- Exclure certains postes, compétences clefs/stratégiques ;
- encadrer le nombre de départ.

2

**Quels sont
les salariés
élus ?**

- Critères objectifs sur la situation personnelle du salarié :
Exemples :
 - Ancienneté (plutôt que l'âge) ;
 - Présentation/validation projet professionnel ...
- Critères d'exclusion :
Exemples :
 - Ne pas être éligible à une retraite à taux plein ...

3

**Quels
critères de
départage**

- Ne jamais évacuer l'hypothèse qu'il y ait plus de volontaires que de postes éligibles au départ
- Ordre des candidatures ;
- Ancienneté la plus longue ;
- Qualité RQTH ;
- Être en mesure de présenter un projet de création d'entreprise ou une offre d'embauche ;
- Qualité du projet professionnel.

Echanges avec la salle

Partie III: Et après ?

- ❖ A – Quelle efficacité des mesures d’accompagnement des salariés par les plans de sauvegarde de l’emploi (PSE) ?

par **Laura Khoury**

- ❖ B – La contestation judiciaire du licenciement pour motif économique

par **Marie-Laurence Boulanger**

- ❖ C – Comment les transitions collectives vont s’insérer dans ce panorama ?

par **Marianne Cotis**

A – Quelle efficacité des mesures d'accompagnement des salariés par les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ?

1/ Quelles conséquences du licenciement économique

❖ **Pertes significatives en termes de revenu et de probabilité d'être en emploi** que les licenciés économiques n'arrivent pas forcément à rattraper par rapport à des salariés similaires:

- Jacobson, Lallonde, Sullivan, 1993, Etats-Unis : salariés licenciés dans le secteur manufacturier n'arrivent pas à rattraper salariés similaires en termes de salaire, même quand sont réemployés dans entreprises similaires. Pertes commencent avant même licenciement.
- Brandily et al. 2020 en France: Environ **-36 % revenu les 6 premières années**, -15 % à moyen terme. Tiré surtout par **nombre d'heures travaillées** à court terme (1-2 ans) et **salaire horaire** à moyen terme.
- Pertes d'autant plus grandes qu'ont lieu pendant une récession: Schmieder, Von Wachter, Heining (2020), von Wachter, Song, and Manchester (2009) : pertes de revenu (environ -10%) même à **horizon 20 ans**. Mais plus ou moins selon pays.
- Une partie de cet effet vient de la **perte du premium spécifique à l'entreprise**: ces entreprises paient généralement un salaire assez élevé pour ce niveau de qualification, plus que dans les services. (Helm, Kuegler, Schönberg, *mimeo*)
- Etendue des pertes dépend du niveau de qualification, du type d'industrie, et de l'entreprise qui licencie

A – Quelle efficacité des mesures d’accompagnement des salariés par les plans de sauvegarde de l’emploi (PSE) ?

- Conséquences extra-économiques sur la **santé** (Black, Devereux, Salvanes, 2015, en Norvège); la **mortalité** (Jacobson, Von Wachter, 2009); le bien-être (Winkelmann & Winkelmann, 1998). Pertes de revenu même transmises aux **enfants** (Oreopoulos, Page, Stevens (2009), Canada).
- Difficulté de réorientation, phénomènes de **licenciements en série**: Autor et al., 2016 aux Etats-Unis → si les travailleurs exposés à la compétition internationale quittaient le secteur manufacturier immédiatement après la première perte d’emploi, leur exposition future serait 60% plus faible que celle qui est observée dans les données.
- **Profil des licenciés économiques** (comparé au chômeur moyen) fait apparaître **difficultés particulières** : plus souvent **hommes, plus âgés, moins éduqués**, avec **salaire moyen plus élevé**, plus souvent dans **l’industrie**, la **construction**, le **commerce**, moins dans les **services**, ont des **droits à l’assurance chômage plus longs** que la moyenne (Unédic)

A – Quelle efficacité des mesures d'accompagnement des salariés par les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ?

2/ Dispositif d'accompagnement : le contrat de sécurisation professionnel et le congé de reclassement

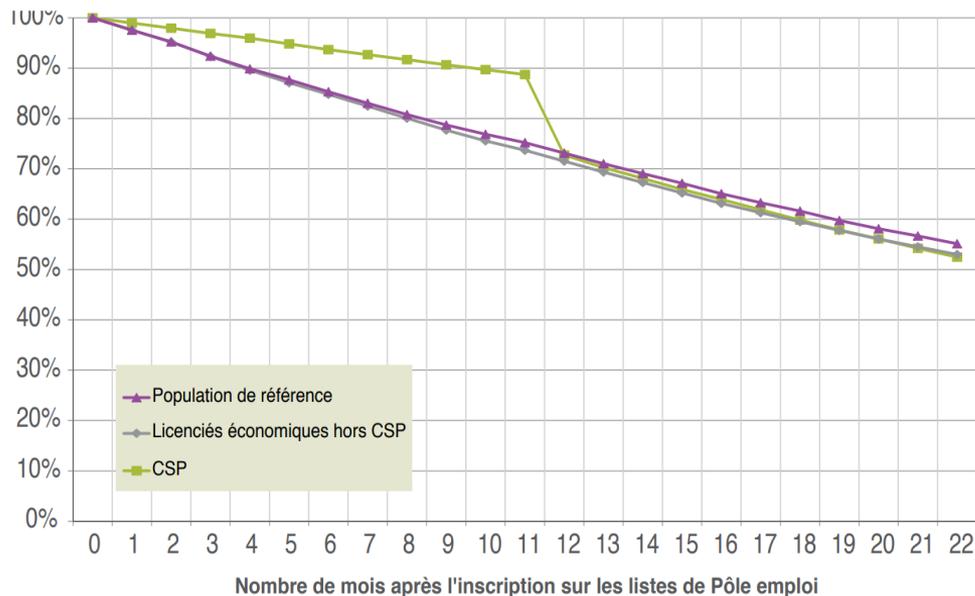
- ❖ Dans les entreprises > 1000 salariés, congé de reclassement financé par l'employeur d'une durée de 4 à 12 mois. Inclut:
 - Un **entretien d'évaluation et d'orientation** pour déterminer un projet professionnel ou un bilan de compétences;
 - Le **suivi individualisé et régulier** du salarié dans ses démarches de recherche d'emploi (aide à la rédaction du CV, préparation aux entretiens professionnels, prospection d'offres d'emploi etc.) par une cellule d'accompagnement;
 - Actions de **formation**;
 - Salaire pendant le préavis puis **allocation** \geq 65% salaire brut (et > 85% Smic)
- ❖ Dans les entreprises < 1000 salariés ou en liquidation ou redressement judiciaire : contrat de sécurisation professionnel financé par Pôle Emploi + employeur pendant 12 mois maximum. Inclut:
 - Un **accompagnement renforcé** (rendez-vous hebdomadaires avec un conseiller référent unique, bilan de compétences, appui psychologique);
 - Actions de **formation**
 - **Allocations** plus élevées pour ceux dont ancienneté > 1 an (95% des bénéficiaires, 75-80% vs 57-75% salaire brut);
 - Réforme en 2015: prime si emploi durable retrouvé avant le 10ème mois (50% reliquat); possibilité d'avoir périodes d'emploi pendant le dispositif si > 3 jours; formations seulement si éligibles au compte personnel de formation

3/ Quelle efficacité ? Evaluations de l'Unédic et de la DARES du contrat de sécurisation professionnel (CS)

- ❖ Parmi les licenciés économiques, bénéficiaires du CSP en moyenne plus jeunes, plus diplômés, comptent plus de femmes, plus dans le commerce et les services aux entreprises
- ❖ **Accès véritablement renforcé à la formation** (Dares, 2016: enquête sur bénéficiaires CSP, autres licenciés éco, licenciés pour motif personnel, signataires d'une rupture conventionnelle) :
 - Bénéficiaires du CSP plus désireux de faire une reconversion professionnelle (24% des interrogés citent les formations comme motif principal d'adhésion). **52 % des bénéficiaires ont réalisé une formation contre 15-19 %** (différence toujours significative quand on prend en compte le fait que les populations ont des profils différents), mais **parmi eux les moins qualifiés y ont moins accès**.
 - **68% des bénéficiaires ont eu plusieurs entretiens avec un conseiller, contre 51-54 %** pour les autres, et parmi eux, 69 % ont eu un conseiller unique (contre 47-55 %)
 - Bénéficiaires se déclarent **beaucoup plus souvent satisfaits de l'aide du conseiller** dans la définition du projet professionnel, la recherche d'emploi ou l'accès aux formations. Déclarent aussi plus souvent que la formation les a aidés à acquérir de nouvelles compétences.
- ❖ 32% des personnes en CSP ont retrouvé un emploi > 1 mois au bout de 12 mois (2014) vs. 38 % autres licenciés économiques → écart s'est refermé après la réforme de 2015.
- ❖ Moyen terme: cette proportion passe à 62 % au bout de 24 mois pour les bénéficiaires du CSP (2014) vs. 55% pour les autres licenciés économiques (67 % vs 58 % en 2015)
- ❖ Quand **comparés à une population de licenciés économiques similaires pas de différence significative à long terme**. Mais efficacité semble s'être un peu améliorée depuis 2015.

A – Quelle efficacité des mesures d’accompagnement des salariés par les plans de sauvegarde de l’emploi (PSE) ?

Taux de persistance au chômage des licenciés économiques en ou hors CSP



Champ : entrants en CSP entre octobre 2011 et avril 2012 ; licenciés économiques hors CSP et population de référence s'étant inscrits sur les listes de Pôle emploi entre décembre 2011 et juin 2012.

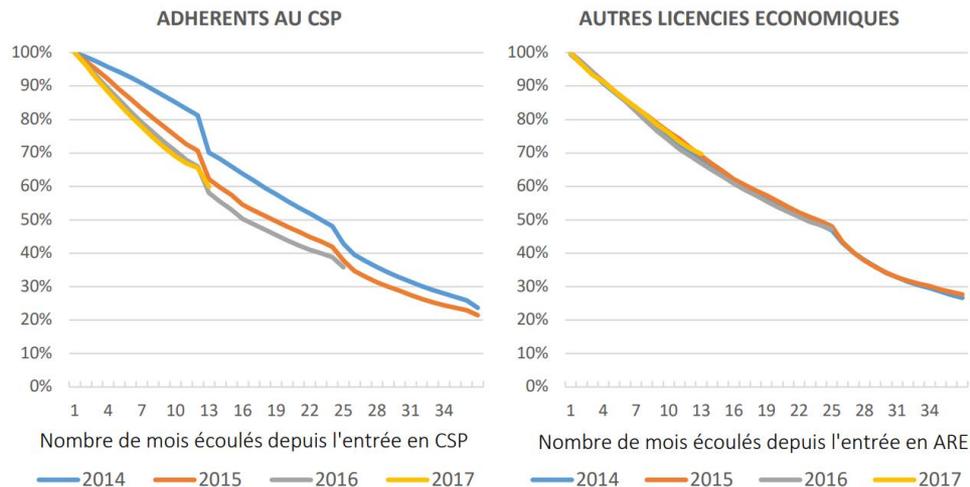
Lecture : 92 % des bénéficiaires du CSP sont toujours présents 8 mois après l'inscription, contre 82 % pour la population de référence ayant les mêmes caractéristiques à l'entrée.

Source : Fichier national des allocataires (Unédic/Pôle emploi), tables exhaustives.

Source: Unédic

A – Quelle efficacité des mesures d’accompagnement des salariés par les plans de sauvegarde de l’emploi (PSE) ?

Taux de persistance au chômage des licenciés économiques bénéficiaires ou non du CSP selon leur année d’inscription à Pôle Emploi



Note : le taux de persistance mesure la durée au bout de laquelle une personne sort de droit pendant au moins 4 mois consécutifs à compter de son inscription à Pôle emploi. Une inscription sans droit ouvert est ainsi considérée comme une sortie de droit dès lors que l’absence de droit dure plus 4 mois ou plus.

Source : FNA, tables exhaustives pour les adhérents au CSP, échantillon au 10^e pour les autres licenciés économiques

Champ : ouvertures de droits en CSP, France entière

Lecture : 81 % des adhérents au CSP en 2014 sont toujours inscrits à Pôle emploi avec un droit ouvert 12 mois après l’entrée en CSP ; parmi les adhérents en 2017, 66 % sont dans ce cas contre 71 % des autres licenciés économiques entrés en indemnisation en 2017.

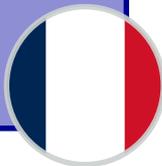
Source: Unédic

B – La contestation judiciaire du licenciement pour motif économique

Quelques chiffres et statistiques

- Le recours au contentieux prudhommal n'est pas une « spécialité » française par rapport à nos homologues européens : selon le Centre d'étude pour l'emploi "La France est nettement en dessous de la moyenne européenne (10,6 demandes pour 1 000 salariés en Europe contre 7,8 en France)".
- La mise en place du contrôle administratif des licenciements économiques en 2013 a eu un effet certain sur le taux de contestation de ces licenciements (même s'il ne porte pas sur le même objet).

Un recours au
contentieux stable
depuis 2013



- Le taux de contestation des licenciements économiques n'est que de 3% des licenciements prononcés pour ce motif vs 30% pour les licenciements pour motif personnel.
- Le taux d'occupation des conseils de prud'hommes par les contentieux économiques est d'environ 25% de la totalité des dossiers.

Un taux faible de
contestation des
licenciements
économiques



- Les contentieux économiques portent majoritairement sur :
- la cause réelle et sérieuse de ces licenciements,
- l'obligation de reclassement,
- l'ordre des licenciements.

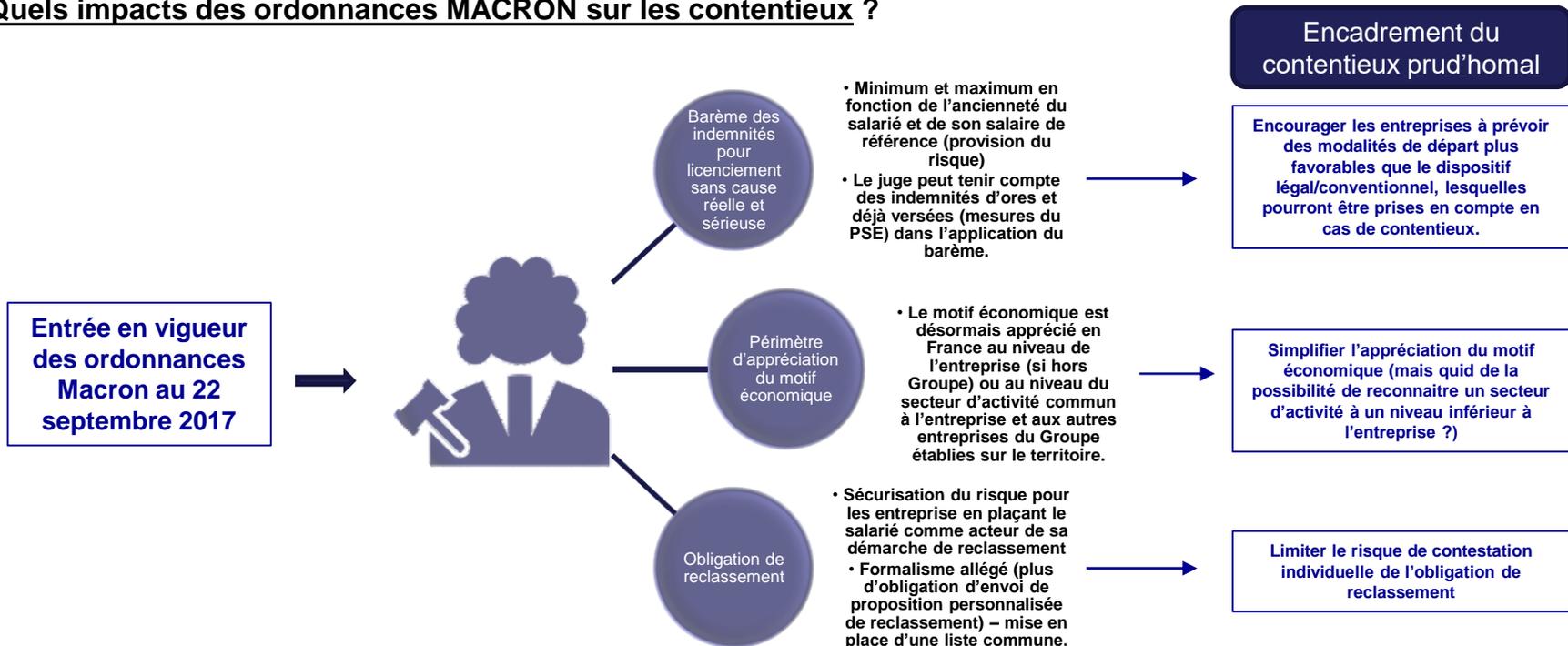
Quel objet de
contestation ?



Données issues de la Direction générale du Travail et du Centre d'étude pour l'Emploi

B – La contestation judiciaire du licenciement pour motif économique

Quels impacts des ordonnances MACRON sur les contentieux ?



B – La contestation judiciaire du licenciement pour motif économique

Des limites à l'encadrement du contentieux prud'hommal ?
Quelles possibilités de contournement de l'application du barème ?

Application des critères d'ordre de licenciement

-- Angle d'attaque pertinent du côté des salariés situés hors de l'application du barème Macron.

-- L'application des critères d'ordres ne rentre pas dans le contrôle administratif, il est donc bien soumis au contrôle judiciaire.

-Les entreprises sont souvent moins rigoureuses dans l'application des critères d'ordre de licenciement.

-L'indemnisation fixée par le juge est donc libre en fonction du préjudice subi par le salarié.

Préjudices Distincts

-- Angle d'attaque pertinent du côté des salariés situé hors de l'application du barème Macron

-- Nécessité de rapporter la preuve d'un préjudice distinct à ceux d'ores et déjà indemnisés par le barème.

Quels exemples ?

- Préjudice tenant au non respect de l'obligation d'employabilité et de formation ;
- Conditions vexatoires/brutales ;
- Dernière limite rappelée par la cour de cassation (**Cass. soc.**, 27-01-2021, n° 18-23.535 FP-P+R+I) : les salariés déjà indemnisés en raison du caractère injustifié du licenciement ne peuvent obtenir réparation auprès d'un tiers du préjudice résultant de la perte d'emploi.

C – Comment les transitions collectives vont s’insérer dans ce panorama ?

- ❖ **Transitions collectives** : nouveau dispositif issu du plan de relance, co-construit avec les partenaires sociaux
- ❖ Il vient compléter les outils du ministère du travail sur le champ de **l’accompagnement des mutations économiques**
- ❖ Il permet aux salariés volontaires d’être **accompagnés** pour se **reconvertir** de manière sereine, **préparée** et **sécurisée** vers des **métiers porteurs** dans leur territoire via une formation certifiante qui peut aller jusqu’à **24 mois**
- ❖ Il répond à une **logique de territorialisation** afin de **s’adapter au mieux aux besoins en emplois** et plus largement aux **mutations économiques des territoire**

C – Comment les transitions collectives vont s’insérer dans ce panorama ?

- ❖ Transitions collectives s’appuie sur des **plateformes territoriales**.
- ❖ Ces plateformes ont pour objet :
 - De mettre en **lien** les entreprises dont les emplois sont fragilisés et les entreprises porteuses d’emplois et accélérer le déploiement de Transitions collectives.
 - De mieux **articuler** les offres de services à destination des entreprises et des salariés dans les territoires (Etat, branches professionnelles, OPCO, Pôle emploi, conseils régionaux, etc.).

Echanges avec la salle

Clôture des débats

Gilbert CETTE

Co-président du séminaire

Professeur d'économie associé à la Faculté de Sciences économiques de l'Université d'Aix-Marseille

Adjoint au Directeur général des études et des relations internationales de la Banque de France

Prochaine séance

Début juin 2021

Le dialogue social en temps de crise