



FAIRE FACE AUX RESTRUCTURATIONS

Avril 2025

QUI SOMMES-NOUS ? Axia Consultants, expert auprès des CSE

Axia Consultants propose une gamme variée de prestations aux représentants du personnel : expertises économiques, expertises en Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT), formations, assistance à la gestion du CSE. Dans toutes nos prestations, nous prenons l'engagement d'un lien durable et permanent.



Cabinet d'expertise comptable, certifié Expert CSE – QTE* et agréé Centre de Formation certifié Qualiopi

Sommaire

I. Panorama des modalités de réorganisation

1. Activité partielle
2. Accord de Performance Collective (APC) - Rupture Conventionnelle Collective (RCC)
3. Plan de Départs Volontaires (PDV) - Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE)
4. Les points communs et les divergences
5. La GEPPM comme outil de restructuration ?

II. Les moyens d'action des élus du CSE dans le cadre d'un PSE

1. Anticiper de futures restructurations : le droit d'alerte économique
2. Objectifs des élus du CSE face à l'annonce d'une restructuration
3. Recours aux experts

I. PANORAMA DES MODALITÉS DE RÉORGANISATION D'ENTREPRISES

INTRODUCTION : Classification économique des restructurations

Les typologies de restructurations sont nombreuses : opérationnelles, financières ou stratégiques.

Difficultés économiques « passagères » ou « structurelles »

<i>Types de mesures</i>	<i>Défensives</i>	<i>Offensives</i>
<i>Opérationnelles</i>	<ul style="list-style-type: none">- Réduction d'effectif- Réduction de coûts	<ul style="list-style-type: none">- Relance de l'activité (mesures commerciales ou techniques)
<i>Financières</i>	<ul style="list-style-type: none">- Economies fonds propres- Réorganisation de l'actif et du passif- Réaménagement de la dette	<ul style="list-style-type: none">- Recherche de nouvelles sources de financements
<i>Stratégiques</i>	<ul style="list-style-type: none">- Désinvestissements- Recherche de partenariats (Alliances)	<ul style="list-style-type: none">- Réorientation vers de nouvelles activités (acquisitions, alliances...)

INTRODUCTION : Les véhicules juridiques possibles en matière de réorganisations

Au niveau individuel, les réorganisations passent par des modifications de contrat de travail, une rupture conventionnelle ou encore un licenciement économique.

Au niveau collectif, les outils sont nombreux. Certains doivent obligatoirement avoir l'accord des représentants du personnel. D'autres peuvent être unilatéralement décidés par l'employeur. Quelles sont leurs spécificités ?

Des véhicules juridiques différents selon la durée et l'ampleur des difficultés ou la nature du projet

- Difficultés passagères et **absorbables** par l'entreprise ou le Groupe ?
- Difficultés conjoncturelles qui déstabilisent **momentanément** l'entreprise mais qui peuvent disparaître avec une réduction ponctuelle de l'emploi ?
- Projet de productivité nécessitant une réorganisation ?
- Difficultés conjoncturelles mais qui vont déstabiliser **durablement** l'entreprise ?
- Difficultés structurelles ?



* Comportant ou non un plan de départ volontaire

I.1 La mise en activité partielle

1.1 ACTIVITE PARTIELLE : Activité partielle de droit commun

L'article R. 5122-1 du Code du Travail permet aux entreprises de solliciter le dispositif d'activité partielle en cas de **circonstances à caractère exceptionnel** Dont fait partie la pandémie du coronavirus.

MESURES D'ACTIVITE PARTIELLE

L'employeur peut alors :

- **fermer temporairement tout ou partie d'un établissement**
- **réduire l'horaire de travail** en-dessous de la durée légale du travail pour tout ou partie des salariés.

INDEMNISATION DES SALARIES

- L'employeur leur verse une indemnité compensatrice correspondant **au minimum à 60% de la rémunération brute** par heure chômée, soit environ 84% du salaire net horaire*
- En cas de **formation** pendant l'activité partielle, **l'indemnité brute est portée à 100% du salaire net.**

* dans la limite de la durée légale ou conventionnelle du travail (ou de la durée contractuelle, si celle-ci est inférieure à la durée légale/conventionnelle) : c'est la rémunération mensuelle minimum (RMM).

* L'indemnité nette ne peut pas descendre en-dessous du **SMIC net (soit 9,22 €/heure chômée).**

AIDES VERSEES PAR L'ETAT A L'EMPLOYEUR

Prise en charge par l'État de l'indemnité brute versée par l'employeur à ses salariés, à hauteur de **36% du salaire brut** dans la limite de 4,5 SMIC.

N.B.

Les indemnités versées par l'employeur ne sont **pas assujetties au versement forfaitaire sur les salaires, ni aux cotisations de sécurité sociale.**

1.1 ACTIVITE PARTIELLE : Activité partielle de droit commun

Ce dispositif est soumis au respect d'une **procédure précise** (notamment : consultation du comité social économique, demande d'autorisation administrative, ...)

CIRCONSTANCES EXCEPTIONNELLES

Ce dispositif ne peut être utilisé que dans certaines circonstances :

- une conjoncture économique difficile ;
- des difficultés d'approvisionnement en matière première ou en énergie ;
- un sinistre ou des intempéries de caractère exceptionnel ;
- la transformation, la restructuration ou la modernisation de l'entreprise ;
- ou toute autre circonstance de caractère exceptionnel.

DUREE

À compter du 1er juillet 2021, l'autorisation dans le cadre du dispositif de droit commun pourra être accordée pour une durée maximum de 3 mois (renouvelable dans la limite de 6 mois consécutifs ou non, sur une période de 12 mois consécutifs)

I.2 Les Accords de Performances Collectives (APC) Et les Ruptures Conventionnelles Collectives (RCC)

1.2.1. ACCORD DE PERFORMANCE COLLECTIVE : Le contenu de l'accord

L'accord de performance collective **remplace et fusionne 3 anciens accords** : **accords de maintien dans l'emploi** (AME), **accords de préservation ou développement de l'emploi** (APDE), accords de **mobilité interne** (AMI). Il est soumis aux conditions de validité des accords majoritaires (article L. 2232-12 du Code du travail).

Motif à évoquer par l'employeur :

- Difficultés économiques conjoncturelles ou non, dont les contours ne sont pas définis
- « Répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise » ou « en vue de préserver et de développer l'emploi »... **ce qui laisse une grande latitude**...

L'accord de performance collective peut :

- Aménager **la durée du travail**, ses modalités d'organisation et de répartition
- Aménager **la rémunération** dans le respect des salaires minima conventionnels
- Déterminer les **conditions de la mobilité professionnelle ou géographique** interne à l'entreprise

L'accord définit dans son préambule **ses objectifs** et doit préciser les points suivants (garde-fous et contreparties) :

- Durée de l'accord
- Dispositions d'accompagnement des salariés licenciés (pas de dispositif prévu dans la loi)
- Engagement de maintien dans l'emploi / impossibilité de licencier pendant la durée de l'accord
- **Clause de revoyure/retour à meilleure fortune**
- Conditions dans lesquelles les dirigeants salariés et les mandataires sociaux et actionnaires fournissent des efforts proportionnés à ceux demandés aux salariés (limitation des dividendes, etc.)

1.2.1. ACCORD DE PERFORMANCE COLLECTIVE : Les conséquences pour le salarié

Le contenu de l'accord peut **prévoir des clauses contraires et incompatibles avec le contrat de travail initial du salarié**. Les stipulations de l'accord **s'imposent au salarié s'il ne manifeste pas son refus de modification de son contrat de travail**

L'employeur informe chaque salarié concerné de son droit d'accepter ou de refuser l'application à son contrat de travail de l'accord de performance collective.

- Si le salarié accepte, les stipulations de l'accord s'appliquent au salarié.
- Le salarié dispose d'un délai **d'1 mois pour faire connaître son refus** par écrit à l'employeur à compter de la date à laquelle ce dernier a informé les salariés du contenu de l'accord. Le refus de l'application de l'accord **constitue un motif justifiant le licenciement**.



- L'employeur dispose d'un délai de **2 mois à compter de la notification du refus du salarié pour engager une procédure de licenciement**. À l'issue du licenciement :
 - le salarié peut être indemnisé sous certaines conditions.
 - Il peut s'inscrire comme demandeur d'emploi et être accompagné.

1.2.2. LA RUPTURE CONVENTIONNELLE COLLECTIVE : Le contenu de l'accord

Dans le cadre fixé par le code du travail, un accord collectif peut prévoir une rupture conventionnelle collective conduisant à une rupture du contrat de travail d'un commun accord entre l'employeur et le salarié.

Cet accord collectif, qui doit faire l'objet :

- d'une validation par la DREETS
- et doit prévoir les conditions d'information du Comité social et économique (CSE) sur le projet envisagé et son suivi.

Ce mode de rupture du contrat de travail, exclusif du licenciement ou de la démission, **ne peut être imposé par l'employeur** ou par le salarié.

L'accord portant rupture conventionnelle collective détermine (art. L. 1237-19-1 du code du travail) :

- les **modalités et conditions d'information du CSE**, s'il existe ;
- le **nombre maximal de départs envisagés**, de suppressions d'emplois associées, et la durée pendant laquelle des ruptures de contrat de travail peuvent être engagées sur le fondement de l'accord ;
- les **conditions que doit remplir le salarié pour en bénéficier** (par exemple, une condition d'ancienneté) ;

Dans le cadre d'une RCC, **l'employeur n'a pas à démontrer l'existence d'un motif économique** au sens de l'article L. 1233-3 du code du travail

1.2.2. LA RUPTURE CONVENTIONNELLE COLLECTIVE : Souplesse du cadre

Dans le cadre fixé par le code du travail, un accord collectif peut prévoir une rupture conventionnelle collective conduisant à une rupture du contrat de travail d'un commun accord entre l'employeur et le salarié.

Souplesse du cadre pour les employeurs

- Absence de contrainte de seuil (effectifs, etc.) pour la mise en place de l'accord de RCC
- L'information est obligatoire mais il n'y a **pas de consultation du CSE !**
- **Pas de motif économique** à évoquer
- Absence de PSE : **pas de mesures sociales d'accompagnement minimales** (proposition de reclassement interne par exemple) mais possibilité de négocier un congé de mobilité
- **Contrôle très limité de l'autorité administrative** : contrôle par la DREETS de la conformité de l'accord et de l'absence de licenciement contraint

1.2.2. LA RUPTURE CONVENTIONNELLE COLLECTIVE : Le contenu de l'accord

Dans le cadre fixé par le code du travail, un accord collectif peut prévoir une rupture conventionnelle collective conduisant à une rupture du contrat de travail d'un commun accord entre l'employeur et le salarié.

Le code du travail ne prévoyant qu'un cadre très souple, l'accord négocié devrait prévoir :

- les **modalités de présentation et d'examen des candidatures au départ des salariés**, comprenant les conditions de transmission de l'accord écrit du salarié au dispositif prévu par l'accord collectif ;
- **les modalités de conclusion d'une convention individuelle de rupture** entre l'employeur et le salarié et d'exercice du droit de rétractation des parties ;
- **les modalités de calcul des indemnités de rupture** garanties au salarié, qui ne peuvent être inférieures aux indemnités légales dues en cas de licenciement ;
- les **critères de départage** entre les potentiels candidats au départ ;
- des **mesures visant à faciliter l'accompagnement et le reclassement externe des salariés** sur des emplois équivalents, telles que le congé de mobilité, des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de reconversion ou des actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés ;
- les **modalités de suivi de la mise en œuvre effective de l'accord** portant rupture conventionnelle collective (par exemple, mise en place d'un comité de suivi réuni selon la périodicité fixée par l'accord).

I.3 Les Plans de Départs Volontaires (PDV) et Les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE)

1.3.1. LE PLAN DE DEPARTS VOLONTAIRES : Les modalités de mise en œuvre

Les plans de départs volontaires ne sont pas régis par le Code du travail. Certaines conventions collectives font toutefois apparaître des mentions à ce plan de départ.

Le plan de départ volontaire peut permettre à une entreprise de **réduire sa masse salariale** sans recourir à une procédure de licenciements économiques. Il peut être totalement **autonome** ou **s'inscrire dans le cadre d'un PSE** comme une première étape.

Pour mettre en œuvre son plan de départ volontaire, l'employeur doit dans un premier temps consulter les représentants du personnel. Il définit :

- le cas échéant, **l'existence d'un motif économique** au sens de l'article L. 1233-3 du code du travail
- le **nombre de départs** nécessaires au bon fonctionnement de son activité.
- des **critères d'ordre**, afin de pouvoir faire face à un nombre de salariés candidats supérieur au nombre de départs souhaités.
- les **secteurs et les postes concernés** par le plan de départ volontaire. Les critères discriminatoires sont interdits (comme les juniors ou les seniors).

Le plan de départ volontaire peut prévoir que les volontaires s'engagent également à **accepter sa mutation sur un autre poste de travail en cas de maintien de son contrat** de travail dans l'entreprise lorsque, par exemple, le nombre de candidat est supérieur au nombre de départs souhaités.

Si le départ volontaire est effectif, il est considéré comme une **rupture amiable du contrat de travail**. Cette rupture ne doit pas être confondue avec la rupture conventionnelle.

1.3.1. LE PLAN DE DEPARTS VOLONTAIRES : Les avantages d'un tel plan

Le plan de départ volontaire peut présenter des avantages séduisants pour l'employeur et pour les salariés souhaitant changer d'entreprise. Il est forcément mis en parallèle avec le licenciement pour motif économique qui est généré par le même contexte de réduction des effectifs. *

Pour l'employeur, le plan de départ volontaire **est bien moins contraignant**. Lorsque le départ volontaire n'est pas considéré comme un licenciement inévitable, la procédure dans son ensemble est largement simplifiée.

- Il n'oblige pas à procéder à un reclassement du personnel.
- Aucun entretien préalable n'est nécessaire.
- Le préavis n'a pas à être exécuté puisque la date de fin de contrat est indiquée dans l'acte de rupture amiable.

En contrepartie, le salarié volontaire au départ :

- percevra des indemnités (souvent) bien plus avantageuses que lors d'un licenciement, même au motif économique.
- Peut bénéficier d'une convention de reclassement personnalisé.

1.3.2. Plan de Sauvegarde de l'Emploi : Mise en place – 2 voies possibles

Le PSE peut résulter soit d'un **accord collectif majoritaire**, validé par l'administration, ou d'un **document élaboré unilatéralement par l'employeur** et homologué par l'administration.

Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)

Une entreprise de plus de 50 salariés qui veut supprimer **au moins 10 emplois d'un coup, sur une période d'un mois**, doit élaborer un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

Soumis à la consultation des représentants du personnel, ce plan doit comprendre notamment des mesures de reclassements internes et externes. Il est négocié avec les syndicats ou imposé unilatéralement par l'employeur.

L'employeur peut établir le PSE de 2 manières, soit en :

- négociant un **accord collectif** à la majorité absolue avec les organisations syndicales représentatives (article L. 1233-24-1 du Code du travail). L'employeur doit informer la DREETS de l'ouverture des négociations → **Contrôle allégé portant essentiellement sur la régularité des infos/consultations**
- élaborant un **document unilatéral** après la dernière réunion du CSE (article L. 1233-24-4 du Code du travail). → **Contrôle approfondi, portant notamment sur la qualité des mesures d'accompagnement et leur proportionnalité aux moyens de l'entreprise ou du groupe**

1.3.2. Plan de Sauvegarde de l'Emploi : contenu de l'accord

Le PSE doit contenir un **certain nombre de mesures obligatoires** dont l'appréciation s'effectue au regard des moyens du groupe et des mesures facultatives.

Le plan doit prévoir des mesures dont les montants peuvent être négociés telles que (liste non exhaustive) :

- **Reclassement interne et mobilité géographique interne :**
 - Processus de mobilité interne (communication des offres, sélection des candidatures, etc.) et prime de mobilité
 - Aide à la mobilité géographique : financement des déplacements, aide au déménagement, etc.
- **Congé de reclassement (entreprise > 1000 salariés) :**
 - Durée du congé et niveau de l'allocation
- **Cellule de reclassement**
 - Durée d'intervention
 - Obligation de moyens et de résultat (définition des solutions identifiées assimilable à un reclassement affectif, définition des offres valables d'emploi)
- **aide à la formation et/ou aide à la création d'entreprise**
 - Montant des aides
 - Budget mutualisé permettant le dépassement des plafonds indicatifs
 - Prise en charge des frais non pédagogiques
- **Autres mesures à négocier**
 - Primes d'incitation au départ volontaire
 - Indemnités de licenciement supra légales

1.3.2. Plan de Sauvegarde de l'Emploi : conditions de validité

Les délais de consultations sont relativement courts. Le rôle de la DREETS varie selon qu'il s'agit d'un document unilatéral ou d'un accord majoritaire

LA CONSULTATION DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

- Le CSE est **informé et consulté** sur le **contenu du PSE et de plan de reclassement**.
- Le **délai de consultation varie en fonction de l'ampleur de la procédure** :
 - 10 à 99 salariés concernés : 2 mois ;
 - 100 à 249 salariés concernés : 3 mois ;
 - au moins 250 salariés concernés : 4 mois.

L'HOMOLOGATION OU LA VALIDATION DU PSE PAR LA DREETS

L'accord collectif majoritaire ou le document unilatéral est transmis à l'autorité administrative compétente, la DREETS, pour **validation (accord)** ou **homologation (document unilatéral)** (article L. 1233-57-1 du Code du travail).

La DREETS notifie à l'employeur sa décision motivée :

- de validation dans un délai de 15 jours à compter de la réception de l'accord collectif ;
- d'homologation dans un délai de 21 jours à compter de la réception du document complet élaboré par l'employeur.

Elle la notifie, dans les mêmes délais, au CSE et, si elle porte sur un accord collectif, aux organisations syndicales représentatives signataires. Au-delà, le silence gardé par l'autorité administrative vaut décision d'acceptation de validation ou d'homologation.

En cas de refus de validation ou d'homologation, l'employeur peut présenter une nouvelle demande qui devra, dès lors, tenir compte des motifs de refus mentionnés dans cette décision.

I.4 Points communs et divergences

1.4.1. POINTS COMMUNS ET LES DIVERGENCES : La place des IRP dans les procédures

Certaines procédures doivent faire l'objet d'une simple consultation, d'autres encore de négociation collective et certaines nécessitent une double procédure de consultation du CSE et de négociation.

L'employeur a l'obligation de procéder à la consultation des instances représentative du personnel avant de mettre en œuvre :

1. tout projet ayant une incidence sur **l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise** (C.trav., art. L. 2323-6), en particulier lorsque ce projet a une incidence sur les **conditions de travail des salariés** (C. trav., art. L. 2323-27).
2. Le code du travail précise que « le CSE est notamment consulté par l'employeur avant **toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de santé** » (C. trav., art. L4612-8)

De manière plus précise, le Code du Travail dispose que les Comités sociaux et Economiques doivent être consultés avant la mise en œuvre de projet de réorganisation et/ou de restructuration, qu'il s'agisse :
3. de **projets de fusion, cession, scission, modification importante des structures de production de l'entreprise**, etc. (C. trav., art. L. 2323-19)
4. ou de **projet de restructuration avec une compression des effectifs** (C. trav., art. L. 2323-15).
5. Par ailleurs, au cas où il est possible que le projet de compression d'effectifs aboutisse au licenciement économique de 10 salariés ou plus, dans une entreprise de 50 salariés, la procédure devrait alors se dérouler dans le cadre d'un **Plan de Sauvegarde de l'Emploi**. (C. trav., art. L. 1233-28)

	Nécessité d'un motif économique ?	Obligation de négociation avec les organisations syndicales	Obligation de Consultation du CSE	Décision unilatérale de l'employeur	Risque juridique
Activité partielle	Oui*	Non	Oui	Oui	faible
APC	Oui*	Oui	Non	Non	faible
PDV	Non	Non	Oui	Oui	faible
RCC	Non	Oui	Non	Non	faible
PSE	Oui	Oui	Oui	Oui	Contestation Tribunal administratif et Prud'hommes

* Pour ces modalités, le code du travail fait référence à des circonstances exceptionnelles (Activité partielle) ou à des difficultés économiques conjoncturelles ou non (Accord de Performance collective) sans définir les contours du motifs économiques ni les recours en cas de non validité de ces motifs.

I.5 La GEPPM comme outil de restructuration ?

1.5. GEPPMM (ex- GPEC) : Un outil de gestion stratégique des ressources humaines

La GEPPMM s'est faite une cartographie des ressources humaines disponibles afin de réaliser une gestion anticipative et préventive. Ainsi, elle a un double objectif, d'une part, d'anticipation et de diagnostic des évolutions métiers et ressources au niveau collectif et, d'autre part, d'accompagnement des salariés au niveau individuel.

A partir des **contraintes de l'environnement** et des **choix stratégiques** de l'entreprise,

Détecter en amont les questions relatives à **l'évolution des métiers, des emplois et des compétences**

Définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée **l'ajustement entre ressources et besoins**

Promouvoir de manière anticipée le développement des **capacités d'évolution et d'employabilité** de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.

Objectif collectif d'anticipation

La GEPPMM doit répondre à un objectif d'anticipation, tant au niveau quantitatif (effectifs) qu'au niveau qualitatif (compétences). En cas d'écarts, actuels ou à venir, entre les besoins et les ressources, elle doit mettre en place les outils permettant de les pallier.

Objectif individuel d'accompagnement

Au niveau individuel, la GEPPMM doit prévoir des dispositifs d'accompagnement du salarié, en termes de compétences et de parcours, ainsi que de développement des trajectoires individuelles.

1.5. GEPPMM (ex- GPEC) : Attention au dévoiement de l'esprit de la GEPPMM

L'esprit de l'accord

- L'accord n'a pas pour but premier la suppression d'emploi !
- Il vise une entente entre les partenaires sociaux sur une **vision partagées de l'évolution des emplois et des besoins en compétences** de l'entreprise
- Afin qu'ils s'accordent sur une **stratégie et des outils partagés** pour faire évoluer les compétences et l'emploi au sein de l'entreprise



Des **dispositifs de mobilité externe** sur la base du volontariat peuvent être introduits dans l'accord et, de ce fait, conduire à des suppressions d'emploi.

- Certains employeurs utilisent l'accord principalement pour restructurer et favoriser la mobilité externe !
- Pas de motif économique nécessaire

Avant de signer l'accord (accord majoritaire) :

- Diagnostic économique et social à réaliser (*mobilité externe nécessaire économiquement ? Impact sur les équipes restantes ?*)
- Analyser le projet d'accord de la direction (*nombre de départs max, temporalité des départs ?*)
- Négocier des dispositifs d'accompagnement (*cellule de reclassement, congés de mobilité étendu, aide à la formation, etc.*)

II. LES MOYENS D' ACTIONS DES ELUS DU CSE DANS LE CADRE D' UN PSE

II.1 Le droit d'alerte économique

2.1.1. LE DROIT D'ALERTE : le cadre juridique

Le cadre juridique et les principales caractéristiques du droit d'alerte (DA).

Les principales dispositions de l'article L. 2312-63 du Code du Travail

Face à une **situation jugée préoccupante**, le CSE peut demander des éclaircissements à l'employeur sur la situation économique de l'entreprise.

Par la suite, il peut poursuivre ses investigations et décider **d'établir un rapport spécial**. Il peut éventuellement **saisir le Conseil d'Administration ou de Surveillance** de la société afin d'obtenir des **réponses motivées**.

La Direction dispose d'un délai maximum de 1 mois pour donner une réponse au comité.

Le CSE peut se faire **assister une fois par an d'un expert-comptable, aux frais de l'entreprise**. Par ailleurs, 5 heures peuvent être payées à deux salariés dans le but d'assister le CSE ou la Commission Economique dans la rédaction du rapport.

Le CSE est **seul juge du caractère préoccupant** et n'a pas à prouver sa raison d'être inquiet.

La notion ne se limite pas à l'exploitation, car elle est liée à des risques sociaux, dans l'intérêt des salariés.

Les documents à transmettre au Conseil d'Administration / Surveillance :

- le rapport
- le cas échéant, des observations, questions et vœux du comité

Le CSE peut déclencher plusieurs DA par an. Cependant, le financement de tout autre DA se fait sur le budget de fonctionnement du CSE.

2.1.1. LE DROIT D'ALERTE : les exemples de faits préoccupants

Le lancement d'une procédure de droit d'alerte suppose de savoir identifier les faits préoccupants (liste ci-dessous non exhaustive).

Concernant l'environnement :

- Modification réglementaire ou technologique majeure
- Apparition de produits de substitution

Concernant l'activité et les ventes :

- Perte d'un gros client
- Chute régulière du chiffre d'affaires
- Baisse régulière des volumes de production
- Faible charge de travail, chômage partiel
- Pression tarifaire sur les prix
- Forte hausse des matières premières ou des intrants

Concernant les actifs et les investissements :

- Cession d'outils de production
- Absence récurrente d'investissements productifs
- Absence de dépenses recherche et développement

Concernant la situation financière ou la trésorerie :

- Retard de paiement dans les salaires
- Retard de paiement dans les cotisations sociales
- Retard de paiement des fournisseurs
- Insolvabilité (ou risque fort) d'un gros clients ou de nombreux petits clients
- Difficultés financières de la maison mère ou de filiales

Concernant les résultats :

- Résultat (exploitation, net) annuel en chute ou déficitaire
- Résultat intermédiaire (semestriel, trimestriel) en chute régulière ou déficitaire
- Prévisions de perte pour l'année à venir

Concernant l'activité et les ventes :

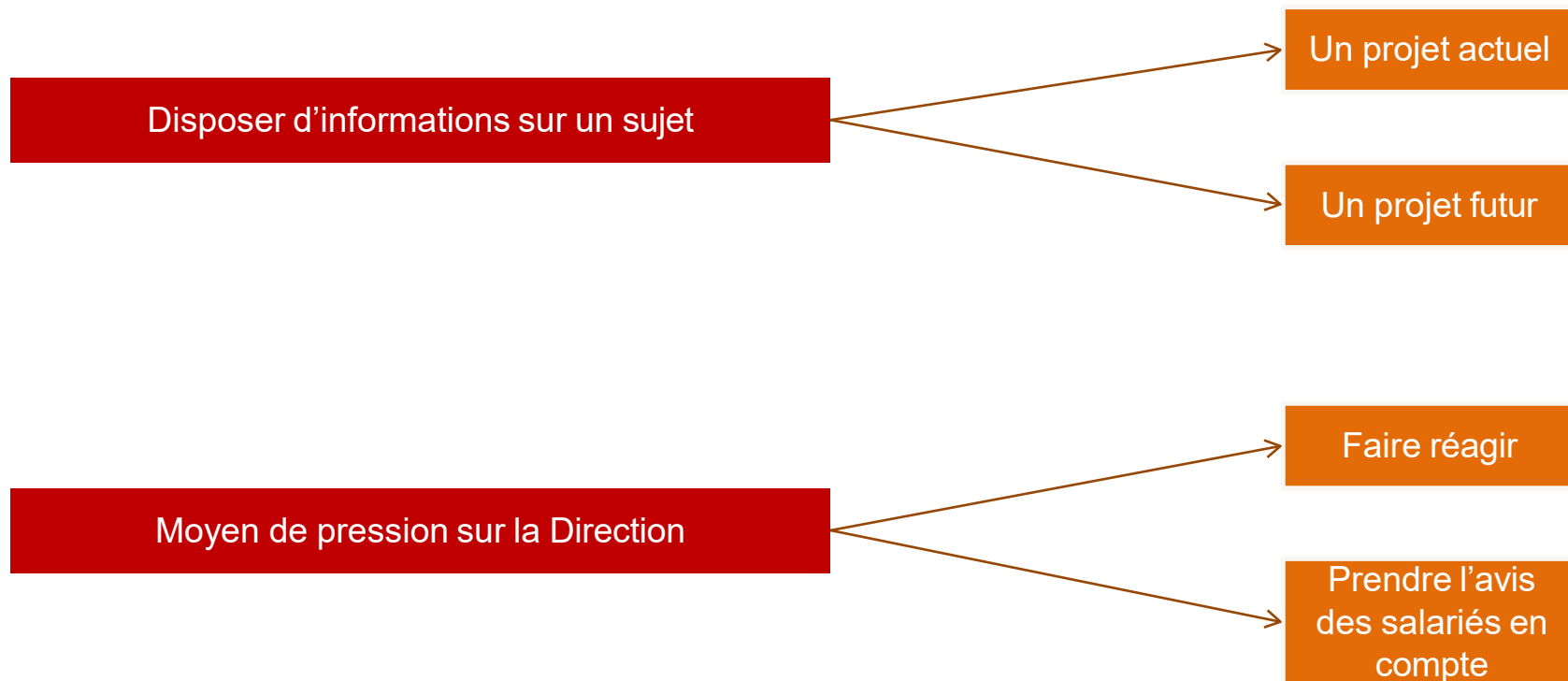
- Problème d'approvisionnement en matières premières
- Augmentation de la sous-traitance
- Fermeture d'un site
- Ouverture d'un site ou acquisition d'une société ayant la même activité

Concernant l'emploi :

- Baisse inhabituelle du recours à l'intérim
- Demande de prise de congés ou de RTT anticipés
- Chômage partiel annoncé

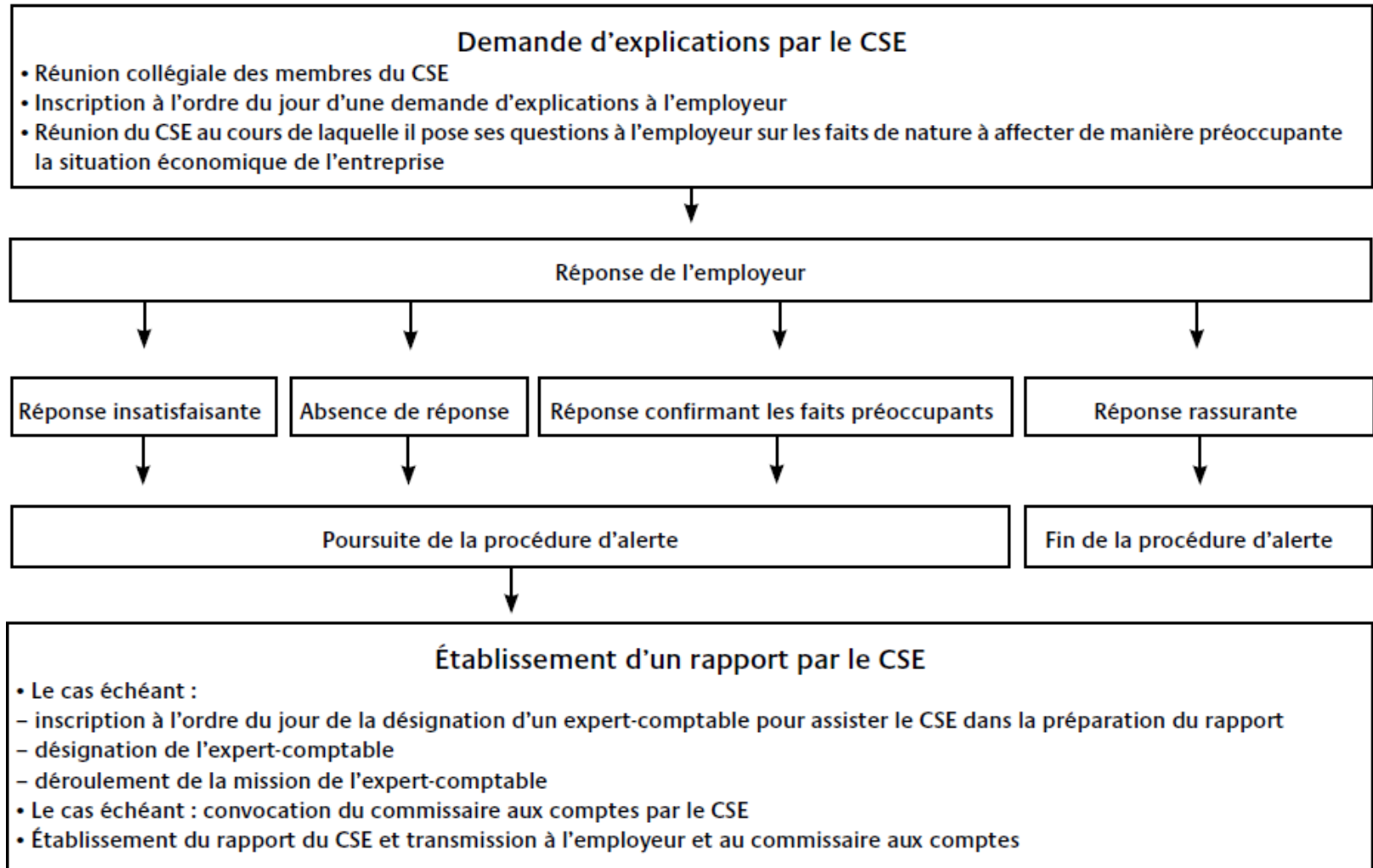
2.1.1. LE DROIT D'ALERTE : comment utiliser le droit d'alerte

Le Droit d'Alerte est un véritable outil d'action pour le C.S.E.



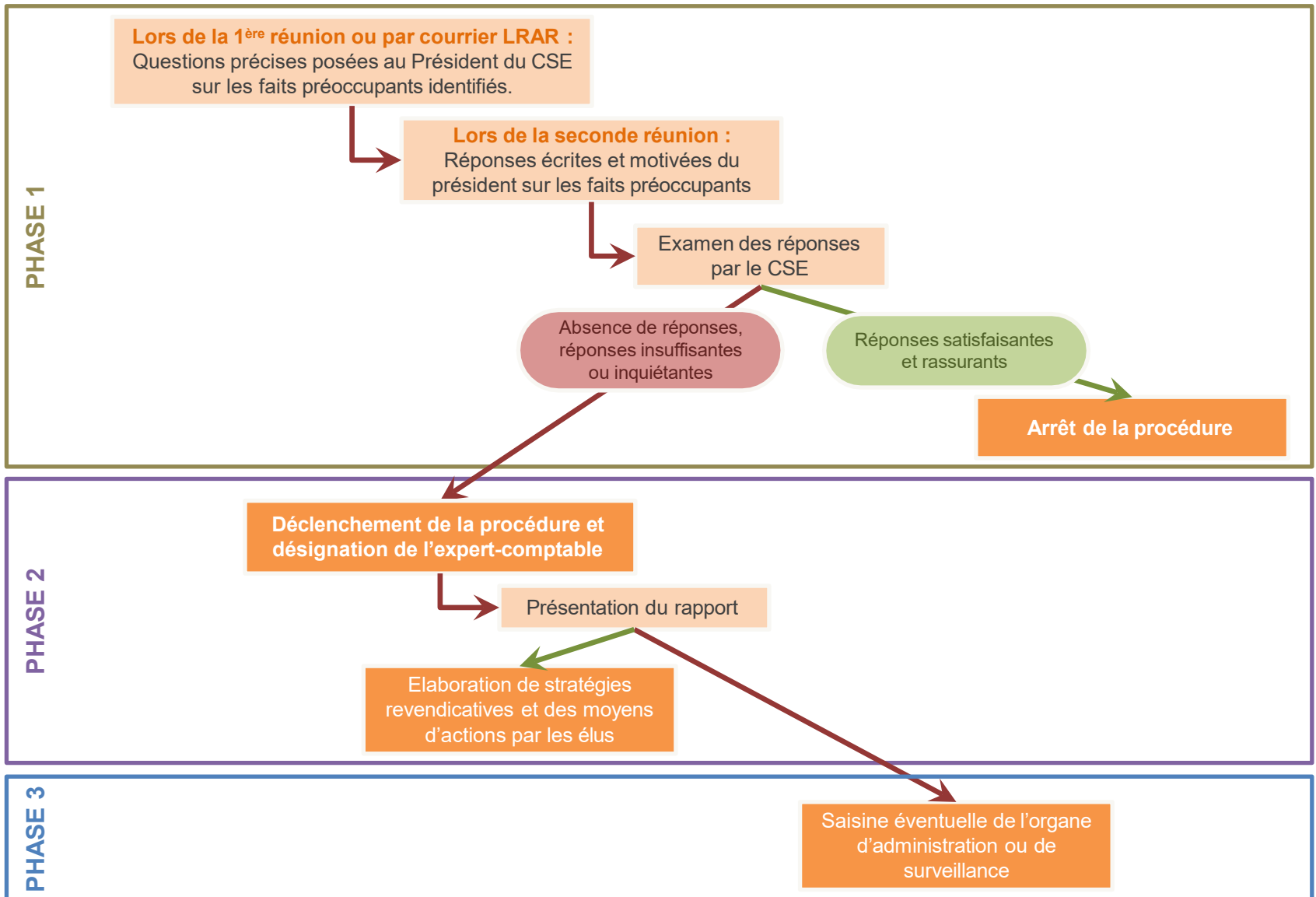
2.1.1. LE DROIT D'ALERTE : la procédure du droit d'Alerte économique

PROCÉDURE D'ALERTE ÉCONOMIQUE DU CSE



2.1.1. LE DROIT D'ALERTE : La procédure du droit d'Alerte

Une procédure qui peut se dérouler en 3 phases.



II.2 Les objectifs des élus du CSE à l'annonce d'une restructuration

2.2.1. INTRODUCTION : Objectifs et moyens d'action des IRP

Dans le cadre des réorganisations, les représentants du personnel ont comme objectifs : l'analyse des conséquences économiques, l'analyse des conséquences sur les conditions de travail, la négociation des mesures sociales d'accompagnement

OBJECTIFS DES IRP

- Diagnostic économique
- Réduire les impacts sur les conditions de travail
- Améliorer les mesures sociales

MOYENS D'ACTION

- Procédures de consultation
- La négociation des accords
- Recours aux experts ou aux avocats

4 objectifs principaux au niveau économique :

- S'assurer que les arguments économiques justifiant la réorganisation **sont conformes** à ceux requis par le code du travail.
Pour certaines modalités de réorganisations (PSE, APLD, APC...), ce diagnostic juridico-économique initial peut avoir des implications juridiques en cas de contentieux.
- S'assurer de la **pertinence économique** de la réorganisation.
Autrement-dit, est-on sûr que la réorganisation envisagée assure la pérennité de la société et des emplois restants ?
- Mesurer le coût des mesures sociales et, de manière générale, **apprécier le rapport coûts / avantages** du projet
- Elaborer des **propositions alternatives**

4 objectifs principaux à propos des conditions de travail :

- S'assurer que les mesures envisagées par le projet de réorganisation sont **conformes aux normes et aux législations en matière de conditions de travail**
Vérifier les impacts en termes de temps de travail, de rythmes de travail, d'ambiance de travail, ...
- Apprécier la **pertinence opérationnelle** de la réorganisation.
La nouvelle organisation envisagée permet-elle de réaliser correctement les activités nécessaires à la bonne marche de l'entreprise ? Quels impacts potentiels sur l'efficacité des services ?
- Apprécier **les impacts potentiels de la réorganisation** sur les conditions de travail des salariés restants
Rythme de travail, charge de travail, risques physiques, risques psycho-sociaux, ...
- Proposer des **aménagements** au projet.
Réduire le nombre de postes supprimés, adapter les horaires de travail, ...

2.2.3 LES POINTS D'ATTENTION AU NIVEAU DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Exemples sur l'analyse de la **pertinence opérationnelle** du projet en fonction de la nature du projet.

- Pour un **projet concernant la logistique** : Les nouvelles bases sont-elles à l'optimum logistiques ?
- Pour un **projet industriel** : les suppressions de postes ne risquent-elles pas de dégrader l'efficacité des lignes de production ? Plus de déchets, des arrêts plus fréquents, etc... en raison d'une mauvaise estimation du contenu du travail de l'opérateur (différence entre le travail prescrit qui est théorique et le travail réel)
- Pour la **Force de Vente** : la nouvelle organisation permet-elle aux commerciaux d'effectuer des visites plus fréquentes et de durée suffisante pour ne pas dégrader les performances commerciales ?
- Pour des **fonctions supports** : toutes les tâches nécessaires ont-elles été anticipées, bien estimées et les outils mis en place sont-ils suffisamment efficaces pour réaliser le travail attendu ?

2.2.3 LES POINTS D'ATTENTION AU NIVEAU DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Exemple d'effets du projet sur **les conditions de travail** salariés restants.

- Impact potentiel sur la **charge de travail** : physique ou mentale
- Impact sur les **trajets domicile- travail ou trajets professionnels**
- Appréciation des **facteurs de pénibilité** : appréciation du port de charge, ambiance physique (chaleur, froid), exposition à des produits chimiques ou biologiques dangereux, amplification des gestes répétitifs, horaires de travail de nuits ou de WE,...
- Autres éléments pouvant impacter les **conditions de travail** : RPS, effet de nouveaux outils de travail, ...

3 objectifs principaux au sujet des mesures sociales :

- S'assurer de l'**exhaustivité des mesures d'accompagnement** proposer au regard des exigences légales.
- Apprécier l'adéquation des mesures sociales proposées à la **situation réelle** des salariés affectés par le projet
- Apprécier l'adéquation des mesures proposées **à la taille et à la situation financière de la société ou du groupe**, en lien avec le diagnostic économique

2.2.5. SYNTHÈSE : des objectifs différents pour une même finalité

Analyse économique

Analyse des conséquences sur conditions de travail

Analyse – Négociation des mesures sociales

Au niveau juridique

- S'assurer de la conformité des motifs économiques au code du travail.

- Vérification de la conformité des modifications d'organisation proposées aux normes existantes

- S'assurer du respect des règles de droit : déroulement de la procédure, exhaustivité et conformité des accords au code du travail

Au niveau opérationnel

- S'assurer de la pertinence économique de la restructuration.

- S'assurer du caractère réellement opérationnel des nouvelles organisations proposées

- Apprécier l'adéquation des mesures sociales aux moyens financiers de la société ou du groupe

Au niveau social

- Estimer le coût des mesures sociales et l'intégrer dans l'appréciation du retour sur investissement du projet

- Apprécier des conséquences potentielles sur les conditions de travail des salariés

- S'assurer de la pertinence des mesures proposées à la situation réelle des salariés



A partir des analyses, les IRP et les OS : i) **préparent leur avis**, ii) **construisent des propositions alternatives**, iii) **engagent des actions de contestation en justice**.

II.3. Le recours aux experts

RECOURS AUX EXPERTS : Quelles expertises selon le type de restructuration ?

Les experts et avocats aident les élus à réaliser le diagnostic de la situation, à proposer des solutions alternatives, à négocier des mesures d'accompagnement adaptées. Les expertises légales ont l'avantage d'être partiellement ou totalement prises en charge par l'employeur. Les représentants du personnel peuvent négocier la prise en charge totale des experts et avocats au début de la procédure de consultation ou de négociation. De manière générale, il est recommandé de recourir à des experts comme **Axia Consultants**®, disposant des compétences pour accompagner les élus sur les 3 champs de compétences: économique, conditions de travail et mesures sociales.

	Expertises légales	Prise en charge du financement
Activité partielle	Expertise droit d'alerte Expertise conditions de travail pour projet important	80% employeur 20% budget de fonctionnement
APC	Expertise APC	80% employeur 20% budget de fonctionnement
PDV	Expertise droit d'alerte Expertise conditions de travail pour projet important	80% employeur 20% budget de fonctionnement
RCC	Expertise droit d'alerte Expertise conditions de travail pour projet important	80% employeur 20% budget de fonctionnement
Licenciements économiques <10	Expertise droit d'alerte Expertise conditions de travail pour projet important	80% employeur 20% budget de fonctionnement
PSE	Expertise PSE	100% employeur

1.3.2. ROLE DE L'EXPERT :

Lorsqu'une entreprise de plus de 50 salariés envisage de licencier 10 salariés ou plus sur une période d'un mois, elle doit mettre en œuvre un PSE. Dans ce cadre, le comité économique et social a le droit de recourir à l'assistance d'un expert-comptable dont les missions sont les suivantes :

Assistance au titre de la procédure du Livre II : examen des motifs économiques du licenciement et des autres mesures de la restructuration

- S'assurer de la réalité des motifs économiques
- Vérifier le lien entre les motifs économiques et les suppressions de postes envisagées
- Apprécier la pertinence des autres mesures planifiées
- Émettre une opinion sur l'ensemble du projet de restructuration, licenciements économiques compris

Assistance au titre de la procédure du livre I : appréciation des mesures du Plan de Sauvegarde de l'Emploi

- Vérification du respect de la législation sur les critères d'ordre
- Analyse des mesures visant à réduire le nombre de postes supprimés (RTT, reclassements internes et externes, actions de soutien à la réactivation du bassin d'emploi, création d'activités nouvelles...)
- Appréciation du niveau des compensations financières proposées par l'employeur (indemnités de licenciement, mesures financières d'aide de retour à l'emploi...)

Assistance au titre du Livre IV : appréciation des conséquences du projet sur les conditions de travail

- Pertinence opérationnelle du projet : est-ce que les opérations peuvent fonctionner avec la nouvelle organisation ?
- Effet du projet sur la charge de travail des salariés
- Effet du projet sur les autres conditions de travail des salariés

Option : Assistance des organisations syndicales pour la négociation des conditions des mesures sociales (en lien avec le Livre I)

CONTACTS



Prosper GAYIBOR

Associé expert-comptable

prosper.gayibor@axia-consultants.com / 06 21 67 42 98



Khem KHEANG

Directrice de mission – Pôle économique

khem.kheang@axia-consultants.com / 06 31 23 57 27





accompagne les Instances Représentatives du Personnel depuis plus de 20 ans sur les enjeux économiques, juridiques, sociaux et en santé au travail.

Nous proposons des missions d'expertises, d'assistance ou des formations sur mesure, pour vous accompagner selon vos besoins.

Consulter notre dossier
Spécial Restructuration



Nous contacter



S'abonner à notre
newsletter





74 avenue Paul Doumer
75116 PARIS
Tél. : 01 34 58 26 60
www.axia-consultants.com

S.A.S. d'Expertise Comptable inscrite à l'Ordre des Experts Comptables de la Région Parisienne au capital de 40 000 €
R.C.S. VERSAILLES B 411 822 455 – SIRET 411 822 455 00035 – APE 6920Z