

Projets de réorganisation en 2024

# Outils et « nouvelles » approches pour les projets de réorganisation

**DÉCRYPTAGE.** Plans de sauvegarde de l'emploi, ruptures conventionnelles collectives, accords de performance collective ou encore plans de départ volontaire...  
Faisons le point sur les outils à disposition des entreprises  
en cas de projets de réorganisation.



Par **Maître Cyrille Franco**,  
avocat associé au sein du cabinet  
Fromont Briens



**Maître Sarah Sagar**,  
avocat Counsel au sein  
du cabinet Fromont Briens



## Contexte actuel

Ces dernières années, les problématiques auxquelles ont été confrontées les entreprises ont profondément évolué : de la gestion des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19 au « gel » des PSE suite aux périodes d'activité partielle, au remboursement des PGE, à la hausse des matières premières et du coût de l'énergie en passant par l'inflation salariale et l'augmentation des taux d'intérêt dans le cadre du financement d'entreprise...

De nombreuses entreprises envisagent actuellement de se restructurer afin, notamment, de répondre à des difficultés économiques, d'optimiser leurs coûts et leur rentabilité pour s'adapter à un marché tendu et concurrentiel ou tout simplement pour sauvegarder leur compétitivité. Afin de répondre à ces objectifs, le Code du travail met à disposition des entreprises une véri-

table « boîte à outils ». Chacun de ces « outils » étant susceptible de répondre à un contexte, une stratégie ou des besoins d'entreprise spécifiques.

Se sont également développées de nouvelles approches pour appréhender les réorganisations.



## Les outils au service de la réorganisation

Ces dix dernières années, le panorama des réorganisations a significativement évolué. Les dispositifs juridiques à disposition sont plus nombreux et permettent une meilleure adaptation aux enjeux propres à chaque entreprise.

Le premier demeure le Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) qui permet, dans une entreprise de plus de 50 salariés envisageant le départ d'au moins 10 salariés, de procéder à des licenciements pour motif économique.

Initialement, le PSE avait pour

objectif d'organiser des départs contraints (licenciements économiques) puis, progressivement, une dimension de départs volontaires a été intégrée. Les entreprises ont ainsi mis en place des PSE « mixtes » intégrant une phase de départs volontaires puis des licenciements économiques lorsque les départs volontaires s'avéraient insuffisants. Enfin, des PSE intégrant exclusivement des départs volontaires (PDV « purs ») ont vu le jour.

Or, la procédure de PSE est lourde et complexe. Contrairement à de « nouveaux » dispositifs, comme la Rupture conventionnelle collective (RCC), le PSE reste marqué par la nécessité de définir et démontrer l'existence d'un motif économique justifiant la réorganisation. Le dispositif de PSE est peu flexible puisque le périmètre des suppressions de postes est contraint et doit tenir compte des catégories profes-

sionnelles, lesquelles répondent à une définition fixée, avec précision, par la jurisprudence.

La procédure et les ruptures des contrats de travail qui en découlent sont, au-delà, exposées à des risques de potentiels contentieux devant le tribunal administratif ou devant le Conseil de prud'hommes générant autant d'aléas difficilement acceptables pour l'entreprise.

Le recours au PSE s'est, sur la période post-Covid, réduit considérablement avec la montée en puissance de la RCC, laquelle permet d'organiser des départs dans un cadre concerté et beaucoup plus flexible, sans avoir à justifier d'un motif économique. En effet, le dispositif de RCC a connu un succès croissant depuis sa mise en place en 2017<sup>1</sup>. Ces dernières années, les entreprises se sont emparées du dispositif qui fait « moins peur » et permet de préserver un climat social serein dans la mesure où

<sup>1</sup> Ordonnance « Macron » du 22 septembre 2017.



**« Afin de répondre à ces objectifs, le Code du travail met à disposition des entreprises une véritable "boîte à outils". »**

il suppose de parvenir à un accord collectif et qu'il repose sur le principe du volontariat (aucun départ contraint n'est possible). Parmi les avantages de la RCC, nous pouvons notamment citer :

- L'absence de caractérisation d'un motif économique justifiant le projet de réorganisation ;
- Une procédure d'information et consultation des représentants du personnel (CSE) moins complexe qu'en matière de PSE ;
- Les mêmes avantages fiscaux et sociaux qu'en matière de PSE ;
- Un « ciblage » plus précis des postes éligibles au dispositif (pas de nécessité d'identifier des suppressions de postes par catégorie professionnelle) ;
- La possibilité de procéder à des embauches sur les postes concernés par des départs ;
- La « sécurisation » des départs.

Par son caractère flexible, consensuel et sécurisé, la RCC a su s'imposer comme un outil majeur des réorganisations permettant d'apporter une réponse « sur mesure » aux objectifs et aux besoins de l'entreprise. La possibilité d'y intégrer le dispositif du congé de mobilité, dont les modalités sont proches du congé de reclassement, est un réel atout.

Le recours à la RCC a, néanmoins, impliqué de faire preuve de pédagogie à l'égard des partenaires sociaux, plus habitués au « traditionnel » PSE, afin d'en comprendre les mécanismes mais également les avantages.

Enfin, le déploiement de ce dispositif est également facilité par

un marché de l'emploi favorable et une tendance à la mobilité plus importante. En ce sens, il s'inscrit dans l'air du temps.

D'autres outils sont également à disposition pour les entreprises qui envisagent une réorganisation.

Il y a ainsi l'Accord de performance collective (APC) qui consiste à organiser des mobilités géographiques ou fonctionnelles en interne. L'APC trouve son utilité dans des entreprises qui souhaitent se restructurer mais qui n'envisagent pas de suppressions de postes. Il permet donc d'anticiper et de gérer les évolutions internes afin de s'adapter aux circonstances économiques, à un nouvel environnement de travail ou à un nouveau type de production. L'action porte principalement sur la durée ou le lieu de travail et les conditions de rémunération.

Ce dispositif apparaît, néanmoins, moins plébiscité notamment par les organisations syndicales qui ne souhaitent pas cautionner des éventuels départs contraints qui interviendraient en cas de refus, par les salariés, d'une modification de leur contrat de travail.

Enfin, l'accord de Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP, anciennement « GPEC ») peut également intégrer un dispositif de congé de mobilité ou Transco qui permettent d'accompagner les collaborateurs vers une mobilité interne ou externe (notamment à travers des reconversions professionnelles).

La GEPP reste un outil pertinent mais plus souvent utilisé par les grands groupes car sa négocia-



**« Le recours à la RCC a, néanmoins, impliqué de faire preuve de pédagogie à l'égard des partenaires sociaux, plus habitués au "traditionnel" PSE, afin d'en comprendre les mécanismes mais également les avantages. »**



tion est complexe et implique une vision à moyen / long terme de l'organisation.

En définitive, les entreprises ont à disposition de multiples dispositifs juridiques qui adressent des contextes, des situations et des objectifs différents. Loin d'avoir été totalement abandonné, le PSE ne s'impose plus systématiquement comme le seul et unique moyen de répondre à un besoin de restructuration. L'enjeu consistera à arbitrer entre les différents dispositifs prévus par la loi en prenant notamment en considération la nature du projet, les objectifs poursuivis et le niveau de maturité du climat social.



### Les nouvelles approches à maîtriser dans le cadre d'une réorganisation

Au même titre que de nouveaux outils juridiques ont émergé, la gestion des projets de réorganisation a impliqué d'intégrer de nouvelles approches.

Au cours de ces dernières années, nous avons notamment pu constater que les représentants du personnel étaient associés aux projets plus en amont et avec, dans certains cas, une quasi co-construction de la réorganisation. Cette nouvelle méthode, qui reste toutefois exceptionnelle, démontre que la



## Quelques conseils pratiques sur la préparation d'un projet de réorganisation :

- Déterminer les objectifs poursuivis et l'outil juridique le plus adapté, notamment au regard du contexte économique et du climat social de l'entreprise ;
- Définir la ligne stratégique du projet et les éléments budgétaires ;
- Mettre en place une équipe « projet » multi-compétente (DG, DRH, chefs de projets, avocats, prestataires) ;
- Maîtriser la communication externe et interne du projet en s'entourant de spécialistes ;
- Intégrer la gestion des RPS et les éventuels aspects environnementaux ;
- Impliquer, en amont, l'administration du travail et entretenir une communication directe et régulière tout au long de la procédure.

manière d'appréhender les réorganisations est en mutation.

Les entreprises ont également élargi le champ des intervenants en s'entourant de spécialistes afin d'adopter une approche plus stratégique et technique.

Compte tenu de la multiplicité des enjeux en matière de réorganisation, l'aspect technique, bien qu'essentiel, est insuffisant. Aujourd'hui, les entreprises doivent nécessairement adopter une approche plus globale en intégrant notamment une dimension stratégique et les enjeux de communication associés au projet.

Pour ce faire, il est recommandé de constituer, en amont, une équipe projet pluri-compétente. Cette équipe peut être composée de la direction générale qui fixe les objectifs à atteindre, de la direction des ressources humaines qui maîtrise et connaît le fonctionnement des partenaires sociaux, les avocats qui apportent leur éclair-

rage sur les aspects économiques, techniques et stratégiques et les différents prestataires qui accompagnent la direction (notamment sur les aspects de communication) mais également les collaborateurs dans leurs réflexions (départ, reconversion professionnelle, etc.).

L'aspect communication dans la mise en œuvre des projets de réorganisation devient majeur. Alors qu'il apparaissait comme l'apanage des grands groupes, il est aujourd'hui indispensable de contrôler la communication attenante au projet tant à l'externe mais également en interne afin d'embarquer les collaborateurs et justifier du bien-fondé et de la légitimité du projet.

Par ailleurs, la gestion des risques psychosociaux (RPS) est désormais un enjeu incontournable des réorganisations. Les entreprises doivent intégrer dans leurs réflexions les impacts du projet en termes de santé, sécurité et conditions de travail (et, depuis très

récemment, les enjeux environ-  
nementaux).

De récents arrêts du Conseil  
d'État<sup>2</sup> ont rappelé l'obligation  
pour l'entreprise de prévoir des  
mesures de prévention et de  
protection précises et concrètes  
des salariés sur ces aspects et  
sur lesquels le CSE doit avoir  
été régulièrement informé et  
consulté. Les entreprises ne  
peuvent plus s'émanciper de  
cette obligation, le risque étant  
le refus de validation ou d'ho-  
mologation du PSE par l'admini-  
stration, et donc, le blocage de  
la mise en œuvre du projet.

Il s'agit principalement de  
prendre en compte la situation  
des salariés dont le départ est  
envisagé mais également celle  
des salariés amenés à rester aux  
effectifs avec la question du re-  
port de la charge de travail et  
des risques psychosociaux.

Afin de mener à bien une ré-  
organisation pertinente et  
efficace, il est enfin essentiel  
de comprendre les rouages de  
l'administration et d'identifier  
le moment où l'impliquer dans  
le projet et les éléments de lan-  
gage à utiliser. En effet, qu'il  
s'agisse d'un PSE ou d'une RCC,  
l'administration du travail jouera  
un rôle clé.

Il apparaît ainsi essentiel de  
prendre attache auprès des  
interlocuteurs concernés  
(DREETS) selon un argumen-  
taire préparé et défini afin d'ex-  
poser le projet envisagé et d'en-  
tretienir une communication  
régulière sur son avancée. Une  
telle démarche facilitera l'obten-  
tion de la validation finale par  
l'administration et permettra  
d'anticiper toute difficulté ou  
contentieux.

<sup>2</sup> CE 21 mars 2023 4<sup>e</sup> et 1<sup>e</sup> ch. n° 460660  
et 460924, Sté L'Équipe ; CE 21 mars 2023  
4<sup>e</sup> et 1<sup>e</sup> ch. n° 450012, ministre du Travail,  
de l'Emploi et de l'Insertion.

