



# Points clés d'une restructuration réussie



**Danièle CHANAL**  
Avocate associée  
**Aguera Avocats**  
Vice-présidente d'AvoSial

**D**ans les prochains mois, l'ampleur des restructurations consécutives à la crise sanitaire et leur impact sur l'emploi risquent d'induire des effets sensibles sur plusieurs années.

On mesure dans ce contexte ce que le terme de « réussie » peut avoir de provocateur pour qualifier ce type d'opérations. Pourtant, si l'on excepte les fermetures qui signent la mort de l'entreprise, l'expérience montre que le corps social pourra la « digérer » ou au contraire en être durablement marqué, sans que cela ne tienne nécessairement au nombre de salariés partants ou restants.

S'il n'est jamais simple de définir une restructuration « réussie », on sait ce qu'est une restructuration ratée : des procédures de consultation et de négociation enlisées, des managers dépassés, des collaborateurs désorientés et abattus, des personnalités politiques ouvertement hostiles à l'entreprise, une couverture médiatique entièrement à charge et, au final, des instances judiciaires qui se terminent mal pour l'entreprise.

Rendue souvent inéluctable  
par un contexte économique difficile,  
la restructuration peut être plus facilement  
« digérée » lorsqu'elle est mise en œuvre  
et déployée avec méthode.

Il n'existe évidemment aucune recette miracle, mais un peu de méthode aide à gérer les aléas et les contraintes.

Car, contrairement à une idée reçue, la restructuration n'est pas une jungle,

mais un territoire plutôt bien balisé à condition de disposer de la carte et des outils d'orientation. Leur maîtrise permet au moins de disposer d'un référentiel fiable et de sécuriser les avancées déjà acquises.

Aucune restructuration ne peut faire l'économie des trois étapes décisives que sont la conception, la préparation et la mise en œuvre.

## BALISER LES CONTOURS DU PROJET

« Bâcler » la phase de diagnostic et de conception, spécialement quand on dispose de peu de temps, est le premier écueil à éviter, et sans doute le plus dangereux. Le temps que l'on pense ainsi gagner ressurgira sous forme d'embûches diverses, parfois fatales, dans les phases suivantes.

Le respect de quelques fondamentaux facilite la tâche.

## Construire une équipe projet au bon niveau

Au bon niveau ne signifie pas forcément « *de* » bon niveau, bien que ce soit souhaitable. Mener une restructuration est un exercice long, difficile et éprouvant. Les personnes qui en ont la charge doivent être investies et leurs actions coordonnées. Plus il y aura de distance entre le centre de conception et le lieu d'exécution, plus il devra y avoir de rigueur dans la méthode.

Toute **équipe projet** devrait donc comprendre :

- le/les initiateurs (ou leurs représentants) disposant d'assez de latitude pour conduire les arbitrages déterminants évoqués plus loin ;
- un coordinateur pour veiller à la cohérence du projet dans son ensemble, au réalisme des étapes envisagées et au respect du timing fixé ;
- des opérationnels relais qui participeront, pour leur domaine d'expertise, à la conception du projet et le porteront sur le terrain (directeurs de site, de production et bien sûr directeur des ressources humaines...) ;
- les « *experts* » internes pour leur apport à certains volets, indispensables, du projet (directeurs financiers, marketing...).

Deux acteurs méritent une attention particulière :

- **l'encadrement intermédiaire** qui ne peut pas toujours être intégré au dispositif dès l'origine, mais ne doit pas non plus l'être la veille de l'annonce, sous peine d'affaiblir de précieux relais de communication, voire de se priver de son soutien, pourtant crucial. Lui faire confiance et les préparer suffisamment tôt à l'annonce et aux semaines qui la suivront est donc essentiel. Il l'est aussi de n'inclure dans ce cercle qu'un nombre restreint de personnes, dont la fonction le justifie, pour ne pas verser dans l'entrave et préserver la confidentialité pendant la phase amont de la procédure ;
- la **direction des ressources humaines** quant à elle devra être à bord dès l'origine, ne serait-ce que pour rectifier des pistes de réflexion qui peuvent être irréalistes, en termes de délai ou sim-

plement de faisabilité juridique. Elle sera du même coup garante de la légalité de la procédure, ce qui impose, au regard des enjeux, de lui adjoindre de préférence à toute espèce d'officine un cabinet d'avocats.

Une fois composée, cette équipe doit travailler autant que possible en bonne intelligence, et les guerres de clocher et inimitiés ancestrales résolues ou au moins suspendues. De la qualité de cette collaboration dépendra en grande partie le bon déroulement de la suite.

Elle doit aussi pouvoir travailler tout court, ce qui implique de donner, pendant quelques temps, la priorité au projet sur la charge habituelle de travail.

## Déterminer le bon véhicule juridique

Même si cette étape relève de la DRH et de son conseil, elle est l'aboutissement des échanges construits et bien menés au sein de l'équipe projet.

Chaque mode de restructuration a ses avantages et ses inconvénients : il n'y en a pas de bons, ni de mauvais. Un seul doit être retenu : celui qui est le mieux adapté à la problématique particulière de l'entreprise.

Cela suppose de l'avoir au préalable exposé avec précision et d'en avoir tiré une vision claire de l'objectif à atteindre.

### *Cerner la problématique en posant les bonnes questions*

L'expérience et la méthode du chef de projet et du conseil extérieur feront souvent la différence. Il n'est en effet pas rare que cet exercice de maïeutique pêche par manque de rigueur et que certaines entreprises soient empruntées ou confuses dans leur exposé.

Nombre de questions doivent pourtant trouver une réponse :

- l'entreprise appartient-elle ou non à un groupe ? Et si oui, à un secteur d'activité au sein de celui-ci ? Lequel ? Sur quel(s) territoire(s) ?
- quel est (sont) le(s) problème(s) concret(s) ? Principal(aux) et subsidiaire(s) ? Quelles en sont les causes ? Sont-elles uniques, multiples, solubles ou non ? Vont-elles stagner, empirer, s'améliorer ? Comment ces difficultés se traduisent-elles ? Où en

sont les concurrents dans ces domaines ? Et surtout, que se passera-t-il si l'on ne fait rien ?

Toutes les étapes du raisonnement (qui ne se résument pas à ce qui précède) sont à suivre pas à pas, sous peine de présenter une argumentation carencée, qui ne résistera pas aux interrogations des instances, de leur expert, de l'administration, voire plus tard du juge.

À ce stade, les solutions au problème, en termes d'organisation future et économiques, doivent commencer à se dessiner avec une certaine précision. Et partant, les conséquences sur les effectifs (nombre et qualifications) : suppressions de poste et/ou modifications de contrats ? Dans quelles proportions ? Sur quels sites et dans quels services de l'entreprise ?...

Cette réflexion aura aussi fait émerger l'objectif recherché à terme : réaliser des économies, faire évoluer certaines fonctions en vue d'une meilleure adaptation au marché, retrouver de la rentabilité, se mettre en conformité avec une nouvelle norme réglementaire... Quel qu'il soit, quelle est l'urgence objective à l'atteindre ?

Au terme de ces échanges, ce qui relève, parmi les divers objectifs, du « *non négociable* » et de l'« *optionnel* » doit être clairement dégagé. Ce sera un outil déterminant du choix du bon véhicule juridique.

En vertu de l'adage selon lequel ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, si vous ne pouvez pas rédiger votre problématique de manière limpide et synthétique en une page, recommencez. Il manque sans doute un maillon à votre chaîne argumentaire.

### Étudier le panel des possibilités : PSE, PDV, RCC...

Si l'étape de diagnostic a été correctement menée, le choix de la procédure *ad hoc*, à condition de connaître précisément le régime juridique et les implications de chacune, est relativement aisé.

Certaines sont exclues d'emblée par la nature de l'opération : pas de plan de départs volontaires en cas de fermeture, ni d'accord de performance collective (APC) face à des suppressions de postes, par exemple.

On arbitre entre les options restantes en affinant les conclusions de la phase précédente :

- envisage-t-on des suppressions de postes ou non ?
- les modifications de contrat sont-elles indiscutables ou cachent-elles une suppression suivie d'une création de poste (selon la réponse apportée, vous pourrez ou non recourir à un APC, les critères d'ordre seront ou non opposables...)?
- y a-t-il nécessité de pouvoir s'appuyer sur des délais de procédure fixes (PSE) ou non (négociations de tous ordres) ?
- quelles sont les options alternatives en cas d'échec de la voie privilégiée en premier lieu ?
- est-ce que le cœur du projet consiste dans une organisation cible ?
- les conséquences envisagées sont-elles irréversibles (PSE, RCC, PDV) ou non (APC) ?

Le **tableau ci-dessous** peut être une bonne clé d'entrée pour mesurer les impacts de l'option envisagée.

	VOIE UNILATÉRALE	ACCORD COLLECTIF	DÉLAIS FIXES	RÉGIME DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE	MODE DE RUPTURE	INTERVENTION DE L'ADMINISTRATION	REVITALISATION	RÉVERSIBILITÉ
<b>PSE</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Licenciement	Oui	Oui	Non
<b>PDV</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Amiable	Oui	Oui	Non
<b>RCC</b>	Non	Oui	Non	Non	Amiable	Oui	Oui	Non
<b>APC</b>	Non	Oui	Non	Non	Licenciement	Non	Non	Oui
<b>GPEC</b>	Non	Oui	Non	Non	Amiable	Non	Non	Non

Le régime du licenciement économique, et son coût associé à la fois financier et pratique, doivent être maîtrisés : recherches de reclassement, contrat de sécurisation professionnelle/congé de reclassement, recherche de repreneur éventuel, revitalisation...

Les risques ou effets induits, propres à chaque option, doivent être évalués.

### Prévenir les risques collatéraux

Certains risques sont **communs à toutes les opérations** de restructuration.

Ainsi de ceux qui relèvent de la *manifestation sociale* – la grève (licite), voire le blocage du site (illicite) – est le premier d'entre eux. Son degré de probabilité et d'impact sur l'entreprise doit absolument être coté au regard de sa « culture » de la grève, plus ou moins forte selon les entreprises, et du type d'opération entrepris : le PSE est plus inflammatoire que la RCC.

Le *degré de capillarité avec des entreprises voisines*, voire avec la municipalité concernée, doit aussi être pesé. Il peut significativement modifier la configuration du problème, en fonction des dominantes syndicales et/ou de l'appartenance politique du territoire et de ses représentants. Malgré leur absence de légitimité juridique dans ce domaine, les interventions des maires peuvent faire monter d'un cran la tension du conflit social. Le Préfet doit, lui, être informé en amont du lancement de la procédure.

Les *problèmes organisationnels et logistiques résultant d'un conflit social* sont aussi à considérer au regard du niveau de résistance de l'activité à ce type de mouvement et de ses conséquences à l'égard de la clientèle. Le recours aux contrats à durée déterminée et à l'intérim est interdit, mais pas la sous-traitance. Il peut être utile de s'en souvenir.

Enfin, le *risque d'image* est directement associé aux mouvements sociaux visibles, voire spectaculaires, qui peuvent accompagner une restructuration, particulièrement pour les activités « B to C ». Il est indispensable de prévoir, avec des professionnels, une stratégie de communication à déployer dès l'annonce, pour atténuer les effets négatifs de la crise et passer le cap.

D'autres **risques sont propres au véhicule juridique** choisi pour mener la réorganisation.

Les dispositifs de volontariat au départ, prisés pour être plus « *présentables* » socialement, ouvrent la porte sur l'extérieur aux salariés de qualité, parfois formés aux frais de l'entreprise. Les risques qu'un exode potentiellement massif peut faire peser sur l'entreprise de demain ne doivent pas être sous-estimés.

À l'inverse, face à un environnement et une conjoncture dégradés, et spécialement si le temps presse, il faut évaluer leurs chances de réussite. Si l'état du marché de l'emploi dissuade les salariés de tenter l'aventure du changement, le temps de préparation et de mise en œuvre du projet aura été perdu. La reprise du projet sur un mode plus coercitif aura un coût à la fois financier et social.

Cette phase de balisage terminée – et pas avant – celle de la préparation au sens strict peut commencer.

## PRÉPARER

### Identifier et rectifier les points de non-conformité, valider les pré-requis juridiques

Il est encore temps de s'assurer qu'aucune scorie ne viendra, le moment venu, différer voire empêcher la réalisation du projet. C'est le moment de vérifier :

- les délégations des représentants de la direction (managers de transition compris) ;
- la complétude et la conformité des instances représentatives (en particulier au regard d'éventuelles élections partielles, la disponibilité des PV des dernières élections pour attester de la représentativité des organisations syndicales, la désignation régulière des délégués syndicaux...) ;
- l'existence d'éventuelles dispositions conventionnelles en matière de licenciement collectif, la réalisation de la consultation sur les orientations stratégiques ou encore de chiffrer le nombre de ruptures conventionnelles intervenues sur les derniers mois.

C'est aussi l'occasion de renoncer à des usages « *à la bonne franquette* », mais totalement irréguliers dont les ordres du jour et convocations de CSE, notamment, sont de bons pourvoyeurs...

On imagine qu'a été vue dès le départ la question de savoir si le projet percutait des engagements antérieurs de maintien de l'emploi ou des conditions d'octroi d'aides publiques qui en deviendraient remboursables, mais mieux vaut tard que jamais.

Enfin, il faut figer les données aux impacts juridiques forts, dont :

- les protections de toute nature contre une rupture future (grossesse, AT, mandats divers, mais également CDD, salariés mis à disposition...);
- la confirmation des périmètres à considérer. Celui du secteur d'activité a déjà été évoqué, mais celui relatif au congé de reclassement est tout aussi critique sinon plus : une relecture millimétrée des textes s'impose si l'on flirte avec le seuil des 1 000 salariés ou si le paysage capitalistique comporte un fonds d'investissement.

## Chiffrer le coût de l'opération projetée

Une fois décidé le cadre juridique de l'opération, le coût de sa mise en œuvre doit être estimé, à défaut à ce stade de ne pouvoir être chiffré dans le détail. Tous les postes de coûts sont à intégrer dès le départ, en particulier pour les PSE et RCC, contrôlés par l'administration.

Pour le premier, porter des montants exagérément bas dans le document initial peut être une tentation à laquelle il faut résister en raison de son effet contre-productif auprès des élus. D'une manière générale et avant l'annonce, il est souhaitable de soumettre le projet tant au cabinet chargé de l'accompagnement des salariés qu'à la Direccte qui pourra donner une première appréciation de la conformité du document.

Ces montants sont destinés à augmenter au cours de la négociation et/ou de la consultation du CSE. Les représentants de l'entreprise devant les instances doivent disposer d'une enveloppe globale plutôt que d'aller quémander des « rallonges » après chaque réunion, ce qui fait perdre de la fluidité et de l'efficacité aux échanges.

Hors les mesures du PSE *stricto sensu*, d'autres coûts annexes – mais importants – sont à intégrer : revitalisation, dépollution, honoraires des conseils divers (experts du CSE [également appelés à intervenir aux côtés des organisations syndicales en cas

de négociation], avocats, cabinet de reclassement, consultants dédiés à la revitalisation/recherche de repreneur, conseil en communication éventuel).

## Arrêter les options structurantes de la procédure

L'équilibre avantages/inconvénients doit ici guider la réflexion sur le choix des pistes optionnelles.

L'accord de méthode présente une utilité certaine pour les opérations longues et complexes qui nécessitent de cadrer et de projeter la conduite des futurs échanges. Dans les autres cas, il faut se poser la question de son utilité réelle et surtout ne pas négliger l'effet négatif d'un échec sur la suite des discussions.

S'agissant d'un PSE en présence d'organisations syndicales, la recherche d'un accord collectif n'est certes pas obligatoire, mais ne présente de fait que des avantages : elle a la faveur de l'Administration et, le plus souvent, des organisations syndicales. Si elle aboutit, le contrôle de l'Administration sera restreint, tout comme le champ de la consultation du CSE. Si elle échoue, il sera toujours temps de se rabattre sur un document unilatéral. On ne saurait donc trop recommander de s'engager loyalement dans cette voie, même si c'est parfois sans illusion sur les chances de réussite.

La rédaction des documents destinés aux instances est, après la conception du projet, un autre pilier majeur de l'opération.

## Rédiger les documents de fond

Les documents d'information destinés aux instances constituent aussi le socle documentaire de référence pour l'ensemble des parties intervenantes du projet : l'expert du CSE, l'Administration et, le cas échéant, les juges qui auraient par la suite à en connaître. Ils doivent donc être clairs, cohérents, juridiquement conformes et servir la démonstration.

### LII

Le document exposant les **raisons techniques, économiques et financières du projet** couramment dénommé « LII » doit être structuré et articulé autour de l'axe problématique nature/causes du problème/résolution.

Toute l'argumentation « LII » doit pouvoir se résumer autour de ces trois étapes.

Ses données doivent être exactes, vérifiables – donc susceptibles d'être justifiées – et non contradictoires avec ce qui a pu être dit ou écrit antérieurement, surtout et y compris sur des supports de communication de l'entreprise.

Ce point est capital, car il est au cœur de l'obligation d'information « *complète et loyale* » et il évite aux représentants de l'entreprise d'être pris de court en réunion.

Le Code du travail <sup>(1)</sup> liste les informations dues au CSE qui doivent présenter le détail du contenu et des conséquences du projet, notamment :

- le *nombre des licenciements potentiels*, qui ne peut en aucun cas être revu à la hausse en cours de procédure, d'où l'importance de la phase de préparation ;
- la *définition des catégories professionnelles*. Ce thème est souvent inflammatoire chez les instances et le travail, long et fastidieux du côté de l'entreprise, car les dénominations de fonctions varient souvent entre le contrat de travail, le bulletin de paie, voire l'organigramme. Mais le temps de l'analyse et de la réconciliation doit être pris pour s'assurer d'une application efficiente et régulière des critères d'ordre de licenciement aux salariés relevant de ces catégories. Raisonner par « services » ou « départements » de l'entreprise est non seulement insuffisant, mais aussi erroné et peut s'avérer impraticable au moment de la mise en œuvre ;
- les *critères d'ordre de licenciement* : autre exercice périlleux, les critères ne doivent pas être discriminatoires (donc l'âge en tant que tel ne saurait en être un !), tous ceux imposés (par la loi ou une convention collective) doivent être pris en compte : si tel est le cas du critère des qualités professionnelles, il ne peut pas être exclu, comme on le voit parfois, au motif que les entretiens d'évaluations annuels n'ont pas été faits correctement ;
- le *contenu même de la réorganisation et l'organisation ultérieure de l'entreprise*, sur lesquels ne doit subsister aucune zone d'ombre. Une information carencée peut inciter le CSE à solliciter du

tribunal judiciaire la suspension du projet dans l'attente de compléments utiles. Mieux vaut donc, dès le départ, présenter le LII pour ce qu'il est aussi : un projet d'entreprise avec une visibilité sur l'avenir et sur lequel l'entreprise a tout intérêt à susciter l'adhésion ;

- l'analyse de *l'impact de la réorganisation sur les conditions de travail*. Ce volet est souvent un peu survolé, alors qu'il est systématiquement étudié par les experts du CSE.

Pourtant, les hiatus de fonctionnement et les surcharges structurelles d'activité chez les salariés restant doivent absolument être identifiés et trouver une réponse.

À défaut, la mésaventure judiciaire précitée peut se produire aussi sur ce fondement, assortie d'une problématique de risques psychosociaux dont il est toujours difficile de se défendre efficacement ;

- si la configuration du projet l'exige, les actions envisagées de *recherche d'un repreneur*.

### PSE

Obligatoire dans toute entreprise *d'au moins 50 salariés qui envisage 10 licenciements ou plus*, l'objet du PSE est d'en limiter le nombre et de prévoir des mesures d'accompagnement et de reclassement. Au-delà de celles listées par l'article L. 1233-62 du Code du travail, la pratique a développé tout un panel d'actions usuelles.

On peut utilement s'en inspirer, en collaborant avec le cabinet qui sera en charge du reclassement, en veillant toutefois à :

- mettre l'accent sur des mesures utiles à la population concernée (par exemple des mesures d'âge si le nombre de seniors est important, des actions de formations renforcées dans des secteurs évolutifs) ;
- vérifier les obligations pouvant découler d'une commission paritaire de l'emploi, instituée par la convention collective ;
- assurer un niveau global « suffisant » au regard des ressources de l'entreprise ou du groupe. La notion est toutefois obscure et surtout peu objectivée, ce qui renforce la nécessité de recueillir un premier avis de principe de l'Administration, pour identifier les points d'amélioration ;

(1) C. trav., art. L. 1233-31.

– ne pas perdre de vue que :

- le PSE est un engagement unilatéral qui oblige l'entreprise dans toutes ses stipulations,
- les mesures sont destinées à être mises en œuvre. Il faut visualiser leurs implications pratiques, au moment elles seront déployées. Par exemple, l'envoi de la liste des postes de reclassement, désormais possible, exige une intention sensiblement moins lourde que des propositions individuelles.

Enfin, la mise en œuvre d'un Point information conseil pendant le temps de la procédure offre un lieu d'échanges objectifs aux salariés, qui se révèle généralement très utile.

### Accord collectif

Quel que soit son objet (RCC, APC, PSE, voire GPEC), l'accord doit bien sûr remplir les conditions de validité juridique de droit commun (capacité des signataires, modalités des négociations assurant leur loyauté...) et celles qui sont propres à sa nature (mentions spécifiques prescrites par le texte de référence...).

Une attention particulière sera portée au préambule qui expose le contexte dans lequel intervient l'accord et éclaire les intentions des parties, ce qui peut permettre de sauver l'accord en cas de contentieux ultérieur.

En cours de négociation, il faut aussi garder présent à l'esprit que tout n'est pas permis au motif que l'on tombe d'accord avec les organisations syndicales. La question de l'égalité de traitement, notamment, a prouvé que le juge n'est pas privé de son pouvoir d'appréciation par la signature des partenaires sociaux. Si vous avez un doute – et plus encore si vous n'en avez pas – consultez régulièrement votre avocat au cours de la procédure, pour éviter des désagréments d'autant plus douloureux qu'ils peuvent être tardifs.

### Associer l'administration à la démarche

Dans toutes les procédures dont la mise en œuvre est subordonnée à l'agrément de la Direccte (PSE et RCC), prendre son attache avant l'annonce de la procédure est incontournable. Cela permet d'anticiper d'éventuelles difficultés liées notamment à l'interprétation de certaines données (périmètres

des effectifs, clauses ou mesures particulières par exemple) et de disposer d'un contact si l'on doit, au cours de la procédure, avoir recours à l'arbitrage ou la médiation de l'administration.

Dans l'immense majorité des cas, son intervention est plus de nature à apaiser les tensions qu'à les alimenter.

### METTRE EN ŒUVRE

Même si la maîtrise des phases antérieures la facilite, la mise en œuvre de la procédure reste l'épreuve du feu.

### Gérer l'annonce

L'annonce concerne plusieurs publics.

#### Management de proximité

Il est destiné à être en prise directe avec les salariés et ne peut pas être mis « *devant le fait accompli* » en même temps qu'eux. Pour les managers qui n'auront pas été inclus dans la phase de préparation, il est indispensable de communiquer les grandes lignes du projet la veille de l'annonce.

#### CSE

Les membres du CSE doivent recevoir la convocation à la première réunion et les documents associés. Bien que rien n'impose une remise en main propre, la pratique a utilement développé le recours à la « R 0 », réunion qui peut être informelle et permet de fournir quelques précisions orales sur le projet, le nombre de licenciements projetés et le calendrier envisagé.

Elle est aussi l'occasion de rappeler, dans l'attente de la première réunion, la nécessité de la confidentialité à l'égard tant des salariés qu'*a fortiori* de l'extérieur. Ce point a son importance, car il est toujours délicat de devoir affronter une fuite d'informations sensibles, à laquelle il est à ce stade juridiquement compliqué de répondre sans commettre d'entrave. L'option consiste alors à faire part d'une convocation du CSE à une réunion, dont l'ordre du jour peut à ce stade être communiqué. Mais le fait de ne pouvoir donner d'éléments supplémentaires en font un pis-aller qu'il est préférable d'éviter.

#### Presse

La première diffusion à destination de la presse doit répondre au même principe de prudence que celui

évoqué plus haut, si le choix a été fait d'une communication proactive. Un communiqué plus « travaillé » peut être diffusé après la première réunion.

### Salariés

Les salariés peuvent – et doivent – être informés après la première réunion du CSE, même s'il est assez rare qu'aucune information n'ait filtré avant. Les modalités de cette information dépendront largement de la culture de l'entreprise dans ce domaine et des possibilités matérielles de la transmettre. Si cela est possible, le déploiement de réunions par petits groupes est à privilégier, sans qu'il s'agisse pour autant d'un forum de questions/réponses.

Le message de la direction doit avoir été balisé, rappeler les impératifs de la procédure et la primauté des instances du personnel et informer les salariés des possibilités qui leurs sont offertes de se renseigner sur le projet et ses implications (point information conseil, communications régulières de la DRH ou des managers...).

## Respecter les fondamentaux de la procédure

### Consultation du CSE

Elle est un préalable indispensable à toute opération de restructuration.

On rappellera pour mémoire que toute réunion du CSE doit être convoquée sur un ordre du jour élaboré conjointement entre le président et le secrétaire de l'instance. La faculté de convocation unilatérale en cas de consultation obligatoire ne peut être mobilisée que si la recherche d'un accord sur les points à y intégrer a été infructueuse. Le président ne peut donc pas s'en affranchir d'emblée et doit en outre se ménager une preuve de sa démarche pour justifier de sa conformité.

**Dans le cadre d'un PSE**, qu'il se concrétise ou non par un accord, l'article L. 1233-30 du Code du travail n'impose, quel que soit le nombre de licenciements projetés, que deux réunions espacées d'au moins 15 jours. Dans la pratique, le nombre de réunions est souvent supérieur, *a fortiori* si l'absence de délégués syndicaux fait de l'instance élue le seul interlocuteur de la direction. La démultiplication des réunions n'est toutefois pas gage d'efficacité (trois seulement étaient d'ailleurs prévues sous l'empire de

l'ancienne législation). C'est donc l'utilité des rencontres qui doit préférentiellement guider l'agenda.

La consultation se déroule entre deux à quatre mois, en fonction du nombre de licenciements. Ce délai est un maximum au terme duquel l'avis de l'instance est réputé rendu. Il pourra être réduit si l'aboutissement des négociations sur un accord est antérieur et ne justifie pas de laisser le délai de consultation aller à son terme.

Dans les **restructurations sans PSE (APC, RCC)**, le CSE doit être consulté au titre de ses prérogatives générales dont celles liées à l'organisation et la marche générale de l'entreprise, notamment lorsque la structure ou le volume des effectifs sont concernés <sup>(2)</sup>, ou plus généralement à toute opération de « restructuration » <sup>(3)</sup>.

La consultation ne porte donc pas sur le projet d'accord, qui en est désormais explicitement exclu <sup>(4)</sup>, mais sur tout de ce qui ne s'y trouve pas : les raisons qui conduisent à la réorganisation et plus particulièrement aux modalités choisies pour la mener, le contenu de l'organisation future, les impacts éventuels sur les conditions de travail, le calendrier de réalisation...

### Relations avec les experts

Pour les procédures qui prévoient un recours à un expert pour le CSE ou les organisations syndicales (PSE et APC donc), les délais de communication d'information, s'ils sont prescrits, sont à tenir absolument. Leur respect participe de la régularité de la procédure et permet, par ailleurs, de s'opposer à d'éventuelles demandes tardives de l'expert.

Le temps nécessaire à ses échanges doit donc être anticipé pour être libéré, principalement par les équipes des directions des finances et des ressources humaines.

### Conduite des négociations

Le temps de la négociation est laissé entièrement à l'appréciation des partenaires sociaux et peut s'ouvrir avant la consultation du CSE. Il est cependant plutôt recommandé de l'inscrire dans ce cadre pour éviter l'enlisement des échanges et le décalage infini de la procédure de consultation, surtout lorsque

(2) C. trav., art. L. 2312-8.

(3) C. trav., art. L. 2312-37.

(4) C. trav., art. L. 2312-14, al. 2.

celle-ci est indispensable à l'obtention de la décision administrative, comme c'est le cas dans un PSE. La maîtrise des délais passe donc, au moins dans ce cas, par une conduite simultanée des deux procédures (consultation et négociation).

La question de savoir s'il est ou non souhaitable de disposer, à l'ouverture des négociations, d'un premier projet d'accord est affaire de culture et d'usages d'entreprise : certains interlocuteurs syndicaux le prendront comme une insulte à leur rôle et leur créativité, d'autres, moins expérimentés, pourront s'en trouver rassurés. Il n'existe dans ce domaine, au moins au plan juridique, aucune règle impérative.

En revanche, même si les relations avec les organisations syndicales sont d'inégale fluidité, la stricte égalité de traitement entre elles s'impose dans la conduite des négociations, ce qui exclut la bilatéralité.

### *Échanges avec la Direccte*

Dans une procédure de PSE, l'ensemble des documents de la procédure doivent être transmis, en temps réel, à la Direccte via le portail numérique dédié. Cette communication fait partie intégrante de la régularité de la procédure et doit, à ce titre, être scrupuleusement suivie.

Plus généralement, aucune des demandes de l'administration, informelles ou officielles (comme les injonctions), ne doit être ignorée. Elles doivent systématiquement faire l'objet d'une réponse, voire d'une entrevue si elle est de nature à éclaircir ou résoudre une difficulté quelconque.

### **Savoir finir...**

#### *... la consultation*

Dans un PSE assorti d'un accord collectif complet, celui-ci doit idéalement être conclu avant le terme de la consultation du CSE. Celle-ci portera alors sur la seule opération projetée et ses modalités d'application (donc schématiquement le Livre II). À défaut, le CSE doit également être consulté sur le licenciement collectif <sup>(5)</sup>.

Dans tous les cas, l'objet de l'avis doit être clair (il correspond à l'ordre du jour de la réunion).

(5) C. trav., art. L. 1233-30, I.

Si le CSE refuse de rendre son avis, il est plus sûr de l'interroger dans le détail sur les raisons de ce refus. S'il s'agit d'une posture de principe, il ne constitue qu'une forme d'avis négatif. Si, en revanche, il est motivé par une carence effective d'informations, la procédure peut être considérée comme irrégulière par l'administration et la mise en œuvre du projet suspendue judiciairement si le comité décide d'aller sur ce terrain.

Il importe donc de s'assurer tout au long de la procédure qu'aucune demande de fond ne reste sans réponse au risque d'être confronté, en fin de consultation, à ce type d'obstacle.

#### *... la négociation*

La préparation d'un projet d'accord ou d'une série de thèmes ou de mesures à aborder au cours de la négociation permet de lui donner un cours dynamique en « fermant », au terme de chaque réunion, certains chapitres pour ne pas y revenir. Des relevés de position peuvent y aider.

De ce point de vue, garder pour la fin le thème le plus épineux ou symbolique peut être un moyen de marquer les termes des discussions s'il ne peut faire l'objet d'un accord sous un délai raisonnable.

Enfin, même si un procès-verbal de désaccord ne s'impose que pour les négociations obligatoires, il peut être utile d'en rédiger un pour documenter l'ensemble de la procédure de négociation.

### **Ne pas négliger les ultimes formalités**

Une fois obtenu l'accord de l'administration dans les procédures qui l'imposent, il est capital de préserver la trace de sa communication aux parties prenantes, dont les salariés. Sa date certaine marque en effet le point de départ du délai de contestation sans laquelle il ne court pas et fait ainsi peser une menace potentielle sur la procédure pour une durée indéterminée.

S'il n'est pas possible de procéder par voie de notifications individuelles, l'affichage de la décision doit être constaté (éventuellement par huissier) et sécurisé.

Au-delà des actes et délais imposés par la loi, il faut veiller à respecter les règles que les parties se sont elles-mêmes fixées dans les documents de la procé-

de, en termes de modalités de communication ou de délais spécifiques. La clôture juridique de la procédure ne doit pas être synonyme de défaut de vigilance, sauf à risquer des contentieux individuels ultérieurs.

Enfin, la rédaction des actes de rupture du contrat de travail (licenciement ou convention de rupture amiable) doit, pour la même raison, être confiée à un avocat ou, à tout le moins, soumise à sa relecture.

Le suivi de la mise en œuvre de la procédure est réglé au plan légal pour le PSE et conventionnel pour la RCC. Sans être une obligation, communiquer aux salariés le bilan de la restructuration et son ouverture sur des perspectives d'avenir est éminemment souhaitable pour maintenir la confiance dans la capacité de l'entreprise à aller de l'avant. ♦



LIAISONS SOCIALES



**Gérez et agissez  
sans risque !**

**Les Cahiers du DRH**

La seule revue d'ingénierie juridique didactique qui vous donne les **solutions** pour appliquer les nouvelles règles imposées par la loi ou la jurisprudence, les explique, les illustre et vous **alerte sur les risques et les pièges**.

Elle fournit des **modes opératoires** et des **stratégies sécurisées**, élaborées par de prestigieux cabinets d'avocats.

**Composition de l'abonnement**

**Version en ligne :**

- La version numérique de la publication
- La lettre d'actualité hebdomadaire, L'Hebdo Social
- L'accès à toutes les sources citées dans la publication
- Le Code du travail et le Code de la sécurité sociale
- Les conventions collectives

**Version papier :**

- 11 numéros
- La version E-book de la revue sur Smarteca
- La version numérique de la publication sur liaisons-sociales.fr

**liaisons-sociales.fr**

Partageons le même lien !

**BULLETIN D'ABONNEMENT**  
**Les Cahiers du DRH**

À retourner à l'adresse suivante :  
Wolters Kluwer France - Service Clients - Case Postale 402 - 14, rue Fructidor  
75814 Paris cedex 17 - contact@wklfr - ☎ N°Cristal 09 69 39 58 58 - www.wklfr

**Oui**, je souhaite m'abonner aux **Cahiers du DRH** et bénéficier de l'offre spéciale jusqu'à -15 %\* : 002768 007

Version	Réf.	Prix HT	TVA	Tarif TTC
<input type="checkbox"/> En ligne sur liaisons-sociales.fr - 1 accès	LS097	<b>952 €</b> au lieu de 1120 €	20 %	<b>1142,40 €</b> au lieu de 1344 €
<input type="checkbox"/> Papier (version en ligne sur liaisons-sociales.fr incluse - 1 accès)	00097	<b>1056,55 €</b> au lieu de 1243 €	2,1 %	<b>1078,74 €</b> au lieu de 1269,10 €
<b>TOTAL</b>				

Merci de compléter vos coordonnées :

Mme  M.

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Service : \_\_\_\_\_

Raison sociale : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_ Ville : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

E-mail : \_\_\_\_\_ (Obligatoire pour la mise en place de l'abonnement)

N° Siret : \_\_\_\_\_ Code NAF : \_\_\_\_\_

Siège  Établissement Nombre de salariés à mon adresse : \_\_\_\_\_

Je règle par virement sur le compte de Wolters Kluwer France. IBAN : FR76 30003 03620. Et je recevrai une facture acquittée.

Je règle directement en ligne sur wklfr avec le code BDDCAHDRH2020. Et je recevrai une facture acquittée.

Je réglerai à la réception de la facture.

Date et signature :

La signature de ce bon de commande emporte acceptation des conditions générales de vente consultables sur www.wklfr

\* Offre valable uniquement pour tout nouvel abonnement aux Cahiers du DRH jusqu'au 31 décembre 2020 et non cumulable avec une autre offre en cours.

Les tarifs indiqués sont valables au 01/01/2020 sous réserve d'une modification du taux de TVA applicable au moment de la commande. Frais de port pour l'Europe et les DOM-COM : 10% du montant HT de l'abonnement. Autres pays : 20% du montant HT de l'abonnement. Tous les éléments compris dans les abonnements sont indissociables et ne peuvent être vendus séparément. Les abonnements sont automatiquement renouvelés d'une année sur l'autre sauf avis contraire de votre part signé(e) deux (2) mois avant la date d'échéance. En complétant ce bon de commande, vous acceptez que Wolters Kluwer France, responsable de traitement, traite vos données personnelles à des fins de création et de gestion de votre compte abonné. Pour plus d'informations sur vos données et vos droits, merci de consulter notre politique de confidentialité sur notre site : www.wklfr/donnees-personnelles. Vous êtes susceptible de recevoir des offres de Wolters Kluwer France : ☑ En cochant cette case, je m'oppose à recevoir par courrier électronique des offres commerciales et des informations personnalisées. ☑ En cochant cette case, j'accepte de recevoir par SMS des offres commerciales et des informations personnalisées.

**Wolters Kluwer France** - SAS au capital de 75 000 000 € - TVA FR 55 480 081 306 - SIREN 480 081 306 RCS PARIS

JUSQU'À  
15%  
DE REMISE\*

.fr

Les Cahiers du DRH



A\_CDRH\_B\_70x120\_01-20\_N [FT]