



**Adapter ses effectifs à une baisse d'activité**

La crise sanitaire que nous avons traversé a bouleversé l'activité et le fonctionnement des entreprises.

L'État providence est venu massivement au soutien des entreprises par de nombreux mécanismes de soutien économique, dont l'activité partielle, afin de limiter les suppressions d'emplois et éviter la grogne sociale.

Près d'un an et demi s'est écoulé depuis le début de la crise et ces mécanismes « béquilles » devraient bientôt prendre fin.

Les chefs d'entreprise, qui ont su adapter leur organisation au quotidien face à la boulimie réglementaire et digitaliser à marche forcée, doivent dorénavant adapter leurs effectifs et compétences à leur activité réelle.

Or, les trésoreries des entreprises, actuellement gonflées artificiellement par les aides de l'État, ne pourront supporter à moyen terme une inadéquation entre leur masse salariale et leur chiffre d'affaires.

L'alternative pourrait malheureusement être le dépôt de bilan.

Pour éviter une telle issue, il existe de nombreux outils permettant de conserver les compétences et d'adapter les effectifs en limitant, voire en évitant, les départs subis.

Cela nécessite néanmoins un certain temps et donc de l'anticipation, d'où l'intérêt d'un panorama succinct des principaux outils de gestion des effectifs salariés pour restructurer une entreprise en cas de baisse d'activité.

- **Baisse d'activité passagère : quels outils pour s'adapter tout en conservant ses effectifs ? Comment conserver ses effectifs et ses talents dans un cadre adapté, sans suppression d'emplois ?**

Dans le contexte de crise sanitaire que nous traversons, les dispositifs d'activité partielle, plus particulièrement d'activité partielle longue durée (APLD), et d'accord de performance collective (APC) se sont révélés pertinents tant pour les entreprises que pour les salariés puisqu'ils ont pour finalité le maintien de l'emploi.

- L'APLD, un outil conjoncturel créé spécifiquement pour faire face à la crise

En vigueur jusqu'au 30 juin 2022, l'APLD permet de pallier une réduction d'activité persistante par accord collectif contrôlé par l'Inspection du travail et prévoyant un régime indemnitaire au titre de l'activité partielle différent de celui de droit commun.

En contrepartie, un engagement de maintien de l'emploi doit être pris pendant une durée déterminée.

- L'APC, un outil conjoncturel modifiant temporairement le contrat de travail

Prévu par le Code du travail, il s'agit d'un accord collectif permettant de déroger temporairement aux dispositions du contrat de travail en matière de durée du travail, de rémunération (notamment en les revoyant à la baisse) et/ou de mobilité professionnelle ou géographique.

Il convient de noter que l'employeur peut licencier les salariés refusant que leur soit appliqué cet accord, avec toutes les garanties relatives au licenciement pour motif personnel (et non économique), notamment en termes de procédure et d'indemnités de rupture.

➤ **Baisse d'activité pérenne : quels outils pour réduire les effectifs ? Comment éviter les départs subis ?**

Bien que la notion de réduction des effectifs soit généralement assimilée à celles de licenciements économiques et de plans sociaux (PSE), il reste possible de favoriser les départs volontaires.

La rupture conventionnelle collective (RCC) et le plan de départ volontaire (PDV) permettent ainsi de limiter/éviter les suppressions d'emplois subies.

- La RCC, une alternative au licenciement économique

Ce dispositif permet d'atteindre un objectif de suppressions d'emplois sans aucun licenciement, et sans avoir à justifier d'un motif économique.

Il suppose néanmoins de parvenir à un consensus avec les représentants du personnel puisque la RCC ne peut être mise en œuvre que par accord d'entreprise, qui sera ensuite soumis au contrôle de l'Inspection du travail et appliqué aux seuls salariés volontaires.

- Le PDV, un licenciement économique « choisi »

Il nécessite l'existence d'un motif économique, et peut être mis en place par décision unilatérale soumise à information/consultation du CSE si aucun accord d'entreprise n'est possible ou envisageable.

➤ **Comment piloter une procédure de licenciement économique ?**

Dans le cas où les dispositifs susvisés se révéleraient insuffisants pour atteindre l'effectif cible, une procédure de licenciement économique collectif devra alors être envisagée.

Il convient de noter néanmoins que la mise en œuvre d'une telle procédure ne pourra intervenir que si l'entreprise n'a pas pris d'engagement de maintien de l'emploi ou alors, après la fin de cet engagement.

Le licenciement économique collectif est une procédure complexe puisqu'à géométrie variable en fonction de l'appartenance ou non de l'entreprise à un groupe ou à une unité économique et sociale (UES), de l'effectif de l'entreprise, de l'UES ou du groupe, ainsi que du nombre de suppressions d'emplois envisagées.

Notamment, un licenciement économique collectif concernant au moins 10 salariés dans une entreprise ou UES d'au moins 50 salariés implique l'obligation de mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

Une fois la procédure définie, il faut d'abord chiffrer le coût global pour l'entreprise et définir un budget, puis mettre en place les moyens (ressources internes et externes) pour piloter la restructuration, avant de mettre en œuvre les différentes étapes et notamment :

- bien documenter la cause économique qui doit être réelle et sérieuse (difficultés économiques, réorganisation nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité, mutations technologiques ou cessation d'activité), appréciée au regard du secteur d'activité du groupe. Il s'agit du fait générateur de la procédure,
- impliquer les partenaires sociaux par : une information/consultation préalable du CSE (qui pourra solliciter le recours à un expert à la charge de l'employeur dans les entreprises d'au moins 50 salariés), une négociation avec les organisations syndicales en cas de PSE (par le biais d'un accord de méthode le cas échéant), une information de l'Inspection du travail, voire un contrôle en cas de PSE,
- tenter au préalable de reclasser les salariés concernés dans l'entreprise ou le Cette obligation de reclassement, qui doit être mise en œuvre de façon loyale et sérieuse, est appréciée de façon stricte par les Tribunaux et constitue donc une importante zone de risque en cas de contentieux,
- financer des mesures sociales facilitant le retour à l'emploi. Ces mesures vont du contrat de sécurisation professionnelle (CSP) ou congé de reclassement (minimum légal selon la taille de l'entreprise ou du groupe) au financement d'une cellule antenne-emploi, d'indemnités supra-légales, d'aides à la mobilité, à la formation et à la création d'entreprise en cas de PSE. À noter qu'en cas de licenciement économique de grande envergure, d'autres obligations sont à la charge de l'employeur, telles que le financement d'une convention de revitalisation du bassin d'emploi ou encore l'obligation de rechercher un repreneur en cas de fermeture d'un établissement (dispositif « Florange »),
- informer les salariés licenciés économiques de la priorité de réembauche dont ils bénéficient au sein de l'entreprise pendant 12 mois après leur licenciement, s'ils s'en prévalent dans ce délai,

- prévoir des procédures dérogatoires pour les salariés en situation particulière (représentants du personnel, salariés en arrêt pour accident du travail ou maladie professionnelle, salariées enceintes, en congé maternité ou de retour de congé maternité, jeunes pères et salariés ayant perdu un enfant).

Le volet social d'une restructuration est fondamental en raison de l'importance des impacts humains, organisationnels et financiers.

De nombreux points de vigilance doivent être identifiés, et notamment : la complexité des procédures juridiques, la multiplicité des interlocuteurs (représentants du personnel, syndicats, salariés, services de l'Inspection et de la Médecine du travail), la dégradation de l'image de l'entreprise, des relations clients/fournisseurs, la détérioration du climat social, grèves, risques psychosociaux.

En synthèse, les deux axes fondamentaux pour réussir sa restructuration sont :

- l'anticipation et ce, tant d'un point de vue financier pour éviter les dérives budgétaires, que d'un point de vue opérationnel pour pouvoir gérer les différentes étapes sans « subir » les événements,
- la communication et le dialogue qui doivent être maintenus tout le long de la restructuration avec l'ensemble des interlocuteurs, et en priorité avec les représentants du personnel.