

Quelle place pour les ruptures conventionnelles collectives ?

Introduction

De janvier à septembre 2018, 37 accords de ruptures conventionnelles collectives (RCC) ont été signés dans les entreprises et homologués par les DIRECCTE. Dans le même temps, le nombre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) est en baisse. La RCC est un nouveau dispositif de gestion des suppressions d'emplois basé sur des départs volontaires. Selon un sondage CSA (juin 2018), les RCC sont l'une des mesures les plus connues des DRH parmi celles instituées par les ordonnances travail. Cette Lettre repose sur l'analyse de quatre accords : Société Générale (SG), PSA, Téléperformance (TP) et IBM, visant un nombre de départs respectivement égal à 2 135, 1 300, 226 et 94.

La RCC permet à l'employeur de faire évoluer la structure de ses effectifs au gré des évolutions technologiques, concurrentielles ou conjoncturelles puisque la condition d'un motif économique disparaît. Elle constitue donc un nouvel outil de gestion de la main d'œuvre grâce auquel l'employeur peut gérer les départs, les arrivées, le type de mobilité, voire la pyramide des âges.

Dans la mesure où la RCC repose sur la conclusion d'un accord collectif, elle nécessite des contreparties pour les salariés. De prime abord, celles-ci semblent peu évidentes, dans la mesure où les garanties offertes en termes de reclassement, de formation ou d'accompagnement sont soumises à un socle légal très indigent. Les entreprises peuvent alors choisir d'aller au-delà, ou s'en tenir au strict minimum. Plusieurs points de vigilance pour les salariés peuvent ainsi être mis en évidence.

À partir de là, la question qui se pose est de savoir quelle sera la place prise par la RCC parmi les dispositifs de départs volontaires existants.

Le dispositif de rupture conventionnelle collective

L'accord de rupture conventionnelle collective doit être conclu par l'employeur avec les organisations syndicales majoritaires. Il détermine notamment le nombre maximal de départs envisagés, les conditions que doit remplir le salarié pour en bénéficier, les modalités de calcul des indemnités de rupture ainsi que les mesures visant à faciliter l'accompagnement et le reclassement des salariés. Ce mode de rupture exclut tout licenciement pour atteindre les objectifs de suppression de postes. Contrairement au PSE et au plan de départ volontaire (PDV), avec la rupture conventionnelle collective, l'employeur n'est pas tenu de justifier un motif économique et la procédure est plus souple, en particulier vis-à-vis des instances représentatives du personnel. De plus, le mode de rupture à l'amiable limite le recours au contentieux.

Dans les faits, les salariés qui souhaitent quitter l'entreprise doivent présenter un projet professionnel construit (promesse d'embauche, formation, création d'entreprise) et sont accompagnés tout au long de la procédure par un cabinet de reclassement.

1. Un nouvel outil de gestion de la main d'œuvre pour les entreprises

Le choix des candidats au départ par un ciblage très fin

Comme le PDV, la RCC peut privilégier certains départs et certaines mobilités internes grâce à des mesures incitatives précises et à un ciblage très fin. En jouant sur les *conditions d'éligibilité* et sur les *critères de départage*¹, les entreprises peuvent en effet cibler les candidats en fonction de plusieurs critères précis (métier, statut, ancienneté, localisation, etc.). Par exemple, à la SG, les salariés de la région Ile-de-France ne sont pas éligibles à la RCC, à l'exception des chargés d'accueil avec au moins 6 ans d'ancienneté. Chez TP, les critères de départage donnent la priorité aux salariés actifs, travaillant sur la mission SFR, dans les centres de Blagnac et Lyon. Pour se prémunir d'un risque d'hémorragie des compétences, les employeurs peuvent également interdire, dans les conditions d'éligibilité, l'accès à la RCC aux filières d'expertise ou aux métiers dits « en tension », comme l'ont fait PSA et SG.

L'employeur peut également jouer sur les *indemnités de rupture* proposées aux salariés pour encourager certains départs. Chez PSA, le salarié peut toucher une indemnité supplémentaire de 4 mois de salaire s'il réside en région parisienne, et 1 mois supplémentaire s'il a plus de 50 ans et qu'il est non-cadre.

Le choix de la pyramide des âges sous condition

Lors de l'entrée en vigueur de la RCC, la crainte s'est exprimée que celle-ci concerne davantage les seniors et serve de système de préretraite à la charge de l'assurance chômage. Le ministère du Travail a insisté sur le fait que cela ne devait pas être le cas, d'autant que le retour à l'emploi est plus difficile pour les seniors que pour les autres tranches d'âge. Pour se prémunir de toute contestation, l'entreprise dispose de deux moyens :

¹ Les conditions d'éligibilité sont les conditions auxquelles le salarié doit répondre pour pouvoir prétendre à la procédure de RCC. Les critères de départage permettent de départager les candidats, une fois leur candidature formulée.

instaurer une condition d'âge pour accéder à la RCC qui soit suffisamment éloignée de la retraite ; mettre en place des mesures de fin de carrière, celles-ci étant financées exclusivement par ses soins. Dès lors, trois modèles de gestion des seniors dans la RCC se dégagent :

– *L'exclusion des seniors proches de la retraite du dispositif* : Un âge d'entrée dans le dispositif RCC suffisamment éloigné de la retraite permet d'éviter toute ambiguïté relative aux départs des seniors. Dans le cas contraire, la durée d'indemnisation chômage des seniors (3 ans) combinée à l'indemnité de rupture pourrait permettre d'assurer une transition jusqu'à la retraite. Une durée de 5 ans par rapport à l'âge de la retraite devrait permettre d'éviter toute contestation. IBM a choisi cette modalité de gestion du critère d'âge pour les seniors, en excluant tous les candidats se trouvant à moins de 4 ans de l'âge de la retraite à taux plein. Cette durée peut apparaître insuffisante car la durée d'indemnisation chômage des seniors (3 ans) combinée à l'indemnité de rupture (fonction de l'ancienneté, plafonnée à 24 mois), peut, selon les cas, permettre de faire une transition jusqu'à la retraite.

– *Mesures de fin de carrière (MDFC)* : l'âge d'entrée dans le dispositif RCC peut être plus proche de la retraite (4 ans ou moins) dès lors que s'y ajoutent des mesures de fin de carrière pour les salariés les plus âgés. Ceux qui bénéficient de ce dispositif peuvent ainsi quitter l'entreprise, tout en percevant une partie de leur rémunération mensuelle (60 à 70%) versée par l'employeur jusqu'à leur retraite. À leur départ en retraite, ils touchent également les indemnités de rupture de contrat, généralement égales aux indemnités de fin de contrat de la rupture conventionnelle collective. Par conséquent, la RCC est complémentaire aux MDFC. SG et PSA ont ainsi fixé la limite d'accès aux MDFC respectivement à 48 mois et 36 mois de l'âge de la retraite à taux plein, ainsi qu'une limite d'accès au dispositif de RCC respectivement à 48 mois et 18 mois de la retraite à taux plein.

– *Le détournement de la RCC pour inciter au départ des seniors*. Selon les postes visés, une entreprise qui n'instaurerait aucun critère d'âge ou mesure de fin de carrière prendrait le risque qu'un grand nombre de salariés proches de la retraite soient candidats à un départ volontaire dans le cadre d'une RCC. Ceux-ci pourraient en effet proposer un projet professionnel plus ou moins rigoureux dans le but de bénéficier de l'indemnité de rupture de contrat et des allocations chômage jusqu'à leur âge de départ en retraite. Ce scénario suppose des conditions d'acceptation du projet professionnel relativement arrangeantes de la part de l'entreprise.

De nouvelles embauches pour renouveler la main d'œuvre

Avec la RCC, l'entreprise n'a aucune restriction pour recruter sur les postes vacants suite au départ des salariés qui les occupaient. Prévoir de nouvelles embauches dans le cadre de l'accord est ainsi un moyen de renouveler sa main d'œuvre en choisissant précisément les nouvelles compétences, niveaux de salaires, localisations, fonctions

et métiers désirés. La RCC permet ainsi aux employeurs de gérer à la fois les départs et les arrivées.

Une politique de recrutement post-RCC basée exclusivement sur la réduction des coûts salariaux entraînerait une perte de compétences et aurait des conséquences sociales négatives, en cas de remplacement de seniors par des juniors aux salaires moins élevés, ou de salariés en CDI par des salariés en CDD ou intérim. Parmi les accords analysés, deux entreprises se sont engagées à recruter des contrats stables. Pour PSA, ce sont 1 300 recrutements en CDI qui sont annoncés, ainsi que l'accueil de 2 000 emplois jeunes (alternance ou stage). SG s'est quant à elle engagée à recruter 2 000 CDI dont 400 jeunes en 2018, 2019 et 2020. Néanmoins, la nature des postes en question n'a pas été révélée. IBM et TP n'ont quant à elles pas formulé d'accords sur les futurs recrutements.

Pour autant, une politique visant à améliorer les compétences ne doit pas être déconnectée de l'obligation de formation des entreprises. Ainsi les nouvelles embauches doivent être analysées également en lien avec les moyens alloués à la formation des salariés occupant les postes ouverts au départ, et avec la place de la mobilité externe dans l'accord de RCC (et des moyens afférents).

2. Quels effets pour les salariés ?

Un rôle des IRP réduit

Lors d'une procédure de RCC, la consultation du CSE n'est pas obligatoire. Celui-ci doit uniquement être informé. Néanmoins, si la restructuration est d'une envergure telle qu'elle impacte les conditions de travail, la consultation est obligatoire (cas de PSA et SG). TP et IBM ont quant à eux choisi de se maintenir au minimum légal et d'informer uniquement le CSE, sans le consulter. C'est une occasion de moins pour les IRP de défendre les salariés et de formuler des (contre)propositions sur les garanties offertes aux salariés (accompagnement, indemnisation, formation, etc.). Les IRP ont alors uniquement un rôle de suivi et de contrôle de la procédure.

Pour IBM et PSA, les accords ont été négociés avec les organisations syndicales dans un temps très restreint (7 et 10 jours respectivement), ce qui est nettement moins que dans les procédures de plans de départ volontaire, où la phase d'information-consultation varie entre 2 et 4 mois selon le nombre de postes supprimés. Des délais très courts compliquent l'appréhension globale et les implications de l'accord pour les syndicats, ce qui pourrait avoir une incidence sur les contreparties pour les salariés.

Enfin, la procédure de RCC ne prévoit pas de droit à expertise, ni sur le projet, ni sur l'accompagnement à la négociation. Toutefois, dans le cadre de l'information-consultation du CSE, l'entreprise peut accepter une expertise sur les conditions économiques, et/ou sur les conditions de travail si le CSE est consulté sur ce sujet. Dans les quatre accords analysés, seule SG a choisi de faire une expertise, unique et globale.

Des mesures d'accompagnement qui reflètent les priorités RH des entreprises

Les entreprises qui font une RCC peuvent décider de supprimer des postes dans certains services ou certains sites, et proposer aux salariés qui les occupaient une mobilité interne. Par le recours à la RCC, elles peuvent donc faire de la mobilité à dominante interne, de la mobilité mixte (interne-externe) ou uniquement de la mobilité externe.

Les mesures d'accompagnement reflètent leur priorité en matière de reclassement externe ou de mobilité interne, et les moyens qu'elles mettent en œuvre pour atteindre leur objectif. SG cherche ainsi à favoriser, par des incitations financières conséquentes, les mouvements de salariés vers les régions du Nord, et au sein des régions du Sud sur les postes difficiles à pourvoir. PSA fixe un objectif de 6 000 transitions professionnelles d'un métier sensible à un métier à l'équilibre ou en tension, et prend en charge le différentiel de salaire pendant 12 mois si le nouveau salaire est inférieur à l'ancien. Dans ce cas, la RCC est utilisée comme un outil permettant de supprimer des postes, mais également comme un moyen de sauvegarder des emplois via la mobilité interne. À l'inverse, TP et IBM n'offrent aucune garantie pour les mobilités internes et agissent exclusivement sur le reclassement externe.

Concernant la mobilité externe, le dispositif de RCC comprend plusieurs mesures destinées à faciliter le reclassement des salariés sur des emplois équivalents : actions de formation, de validation des acquis de l'expérience, de reconversion et de soutien à la création ou à la reprise d'entreprise. Néanmoins, il n'existe pas de socle légal avec des mesures de reclassement explicitement définies. Les pratiques d'entreprises connaissent donc une grande variabilité. L'importance des mesures d'accompagnement dépend de la négociation, des moyens financiers des entreprises, de leur priorité entre mobilité interne et externe, mais elle est également le reflet de leur responsabilité sociale vis-à-vis des salariés en mobilité externe. SG finance ainsi des formations pour transition externe jusqu'à 25 000 euros, IBM jusqu'à 15 000 euros, PSA jusqu'à 10 500 euros pour celles inscrites au Répertoire national des certifications professionnelles et 7 500 euros pour les autres (avec un maximum de 300 heures), tandis que TP préfère abonder le compte personnel de formation (CPF) jusqu'à 100h.

Congé de mobilité, une transition externe sécurisée

Les départs effectués dans le cadre d'une RCC ne donnent pas lieu au bénéfice du contrat de sécurisation professionnelle (entreprises de moins de 1 000 salariés), ni au congé de reclassement (entreprises de plus de 1 000 salariés). Toutefois, la RCC peut être assortie d'un congé de mobilité au titre des mesures d'accompagnement et d'aide au reclassement externe. Ce congé a pour objet de favoriser le retour à un emploi stable par des mesures d'accompagnement, des actions de formation et des périodes de travail. Avec le congé de mobilité, le salarié peut bénéficier d'un accompagnement renforcé pour formuler son projet professionnel, pendant lequel il bénéficie d'une part de sa rémunération. Les modalités du congé de mobilité sont quasiment identiques à celles du congé de reclassement.

Sur les quatre accords analysés, IBM, PSA et TP ont proposé des congés de mobilité conjointement à la procédure RCC. Leurs durées varient entre 4 et 12 mois pendant lesquels les salariés peuvent alterner entre des périodes de formation ou de travail à l'extérieur de l'entreprise et des périodes de travail au sein de l'entreprise. Les trois entreprises proposent des antennes d'accompagnement, externes ou internes. L'indemnisation est variable. Elle est plus faible chez TP (70% du salaire de base brut pendant tout le congé) que chez PSA et IBM où le salarié est rémunéré à 100% pendant la première période et entre 65% et 80%² pendant la deuxième période.

Un risque de volontariat subi ?

Dans le cadre de la RCC, les départs doivent être exclusivement volontaires. Si les salariés faisaient l'objet de pressions, la RCC pourrait être considérée comme un PSE déguisé. Dans les faits, l'appréciation du caractère volontaire du départ est difficilement évaluable et propre à chaque entreprise. Dans un accord prévoyant une liste très précise de métiers visés par les suppressions de postes (par type de métier, localisation et service), les salariés pourraient se retrouver personnellement ciblés par une suppression de postes. Le risque de départs contraints ne serait alors pas à exclure. Ce degré de précision est atteint par exemple dans l'accord de TP. Sous une potentielle pression des managers, le fait de savoir que leur poste est directement visé pourrait pousser certains salariés au départ, sous peine de voir leurs conditions de travail se dégrader en cas de refus de la RCC. De plus, un délai de candidature restreint (30 jours chez IBM, 3 semaines chez TP) pourrait conduire certains salariés à prendre des décisions insuffisamment réfléchies.

3. Les RCC, entre PDV et GPEC

La rupture conventionnelle collective est un nouvel outil de gestion de la main d'œuvre pour les entreprises. La question se pose de savoir comment celle-ci s'articule avec les dispositifs existants et quelles sont ses nouveautés.

Les deux principaux dispositifs dont elle se rapproche sont le PDV (par le caractère volontaire des départs et l'absence d'obligation de reclassement interne) et la GPEC avec congé de mobilité (tableau page suivante).

La rupture conventionnelle collective apparaît plus souple que le PDV dans quatre domaines :

- Au niveau des *conditions de déclenchement*, il n'est plus nécessaire de justifier d'un motif économique pour supprimer des emplois. De même, il n'y a aucune condition de seuil minimum d'effectif et de taille d'entreprise.
- S'agissant des *conditions de mise en œuvre*, il n'y a aucune obligation de consultation des IRP et pas d'expertise légale.
- En matière de *reclassement*, les actions sont peu ou prou les mêmes (formation, valorisation des acquis de

² Le congé de mobilité (comme le congé de reclassement) est exonéré de cotisations sociales. Donc 80% du salaire brut équivaut à quasiment 100% du salaire net.

l'expérience, reconversion, soutien à la création d'activités nouvelles). Mais la RCC n'ouvre pas droit à un dispositif d'accompagnement renforcé puisque le congé de mobilité n'est pas automatique.

– Enfin, concernant la *réembauche*, la RCC ne prévoit aucune restriction et permet à l'entreprise de recruter en CDI ou CDD/intérim sur les postes vacants suite au départ des salariés qui les occupaient.

En revanche, le congé de mobilité est nécessaire pour qu'un accord GPEC débouche sur des départs volontaires, ce qui n'est pas le cas de la RCC. Les mesures de mobilité externe peuvent être conçues sans dispositif d'accompagnement renforcé de la part des entreprises.

Conclusion

	PSE-licenciement	PSE-PDV	RCC	GPEC - congé mobilité
Nécessité de justifier d'un motif économique	Oui	Oui	Non	Non
Départ contraint possible	Oui	Non	Non	Non
Conditions sur le seuil d'effectif et taille d'entreprise	Oui, +50 salariés pour + de 10 départs		Non	Non
Validation nécessaire de la DIRECCTE	Oui	Oui	Oui	Non, information a posteriori
Obligation de consultation des IRP ?	Oui + suivi	Oui + suivi	Non, seulement sur le suivi et si réorganisation / impact sur les conditions de travail	
Expertise légale	Oui	Oui	Non (mais possible par accord)	
Critères d'ordre des licenciements	Oui	Non	Non	Non
Obligation en reclassement interne	Oui	Non	Non	Non
Obligation en reclassement externe	"Des actions : favorisant la reprise de tout ou partie des activités de l'entreprise, de soutien à la création d'activités nouvelles ou existantes par les salariés ; de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion (reclassement interne ou externe). Soutien à la réactivation du bassin d'emploi"		"Des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion ou des actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou existantes"	"Mesures d'accompagnement, des actions de formation et (alternance avec) des périodes de travail."
Obligation d'un dispositif d'accompagnement renforcé	CSP ou congé de reclassement		Non Congé de mobilité si prévu dans l'accord RCC	Oui Congé de mobilité
Possibilité de recruter après	Pas de CDD/intérim > 3 mois pendant 6 mois		Oui, CDI, CDD/intérim possibles	
Priorité de réembauche	Oui	Oui	Non	Non
Obligation de revitalisation du territoire (sous conditions)	Oui	Oui	Oui	Non

Si la RCC est plus souple que le PDV, en revanche, sa place par rapport par rapport à la GPEC avec congé de mobilité est moins claire. Avant les ordonnances travail, le congé de mobilité pouvait être mis en place dans les entreprises de plus de 1 000 salariés ayant un accord GPEC mais il fallait alors un motif économique. Ce seuil a été abaissé à 300 salariés. La GPEC avec congé de mobilité apparaît encore moins contraignante pour l'entreprise. Tout d'abord, alors que l'accord de RCC doit être validé par la DIRECCTE, ce n'est pas le cas d'un accord de GPEC avec congé de mobilité, pour lequel une information a posteriori suffit.

Ensuite, un accord de GPEC-Congé de mobilité n'est pas obligé de prévoir d'obligation de revitalisation du territoire alors que les suppressions d'emploi résultant d'une RCC sont soumises à la revitalisation du bassin d'emploi au même titre qu'un PSE pour les entreprises ou établissements d'au moins 1 000 salariés. S'agissant du reclassement externe, les mesures dans le cadre d'une GPEC-congé de mobilité sont moins contraignantes. Celles-ci se limitent à des actions de formation et d'alternance avec des périodes de travail.

Pour qu'une RCC soit mise en œuvre, il faut un accord. Plusieurs négociations portant initialement sur le sujet n'ont pas abouti (11 sur 66 négociations selon les chiffres du ministère rendus publics en septembre). Certaines d'entre elles ont ainsi débouché sur un PSE ou un accord GPEC avec congé de mobilité.

L'employeur dispose d'un nouvel outil de gestion de la main d'œuvre grâce auquel il peut façonner celle qu'il souhaite, en associant la RCC à d'autres dispositifs (MDFC, congé de mobilité, etc.). Elle permet en effet aux entreprises de choisir les candidats au départ et les nouveaux entrants, de gérer les mobilités, de sculpter la pyramide des âges, en fonction des compétences recherchées. Néanmoins, la RCC reste sur la base du volontariat, ce qui suppose de mettre des moyens adaptés aux objectifs de l'entreprise.

Pour les salariés, trois risques doivent être évités : des situations de volontariat subi, une dégradation des conditions de travail des salariés restants, et un accompagnement insuffisant. Les mesures de reclassement sont primordiales. Pour minimiser le coût social de la RCC, la rigueur des organes décisionnaires (cabinets d'accompagnement et direction des ressources humaines) dans le départage des candidats est déterminante, mais les IRP ont également un rôle à jouer à travers la commission de validation et de suivi. Pour la collectivité, le principal risque de la RCC tient à des critères d'âge insuffisants qui pourraient conduire à un ciblage inapproprié sur les seniors et faire peser des charges supplémentaires sur l'assurance-chômage.

Les quatre accords analysés présentent des engagements des entreprises au-delà du socle légal sur plusieurs dispositions : indemnités, reclassement, prise en compte des salariés restants. Cela peut s'expliquer d'un côté par les repères instaurés par des restructurations antérieures, d'un autre côté par un pouvoir de négociation des syndicats dans ces entreprises qui peut être relativement plus fort. Plus précisément, l'importance des engagements des entreprises apparaît liée à la permanence de leurs restructurations. PSA ou SG ont de longue date fait évoluer leurs effectifs, en mobilisant les différents dispositifs et en accordant des moyens importants pour le reclassement.

L'instauration de la RCC et l'élargissement du congé de mobilité augmentent l'éventail des dispositifs de restructuration basés sur des départs volontaires. Plusieurs combinaisons possibles parmi les dispositifs de RCC, GPEC, congé de mobilité et MDFC permettent aux entreprises de cibler les postes ouverts au départ. Mais la variété de ces dispositifs fait que la spécificité de la RCC n'apparaît pas évidente, si ce n'est qu'elle permet un accord plus souple, ou plus circonstancié qu'un accord GPEC-Congé de mobilité qui aurait les mêmes résultats, et qu'elle permet dans l'absolu de faire de la mobilité externe a minima, sans dispositif d'accompagnement renforcé.