



## Réunion ANDRH Midi-Pyrénées

Lundi 23 février 2009

# LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT DU PSE

*Quelle gestion des effectifs dans la période de crise actuelle ?*



**Compte rendu des étudiants du Master 2 Management des Ressources Humaines de l'IAE Toulouse :**

CLAIN Laëtitia, [laetitiaclain@yahoo.fr](mailto:laetitiaclain@yahoo.fr)  
FALGUIERE Vanessa [vanessafalguiere@yahoo.fr](mailto:vanessafalguiere@yahoo.fr)  
GOMEZ Nicolas [nicolas.gomez82@orange.fr](mailto:nicolas.gomez82@orange.fr)  
JO Grégory, [jo.gregory@neuf.fr](mailto:jo.gregory@neuf.fr)  
MARIS Prisca [marisprisk@yahoo.fr](mailto:marisprisk@yahoo.fr)  
PETRUS Isaura [isaura\\_p@hotmail.fr](mailto:isaura_p@hotmail.fr)

La réunion ANDRH du Lundi 23 février 2009, organisée dans les locaux de l'ESC Toulouse, s'est démarquée par son organisation particulière. En effet, pour tenter de répondre à la problématique du jour, les responsables de l'ANDRH ont décidé d'organiser des groupes de travail. Ces réunions donneront lieu par la suite à un compte rendu qui sera présenté en mars lors d'une conférence.

Celle-ci avait pour sujet : quelle gestion des effectifs dans la période de crise actuelle ?

Le sujet étant assez vaste, quatre groupes de travail ont traité quatre thèmes différents. Les deux premiers thèmes concernaient le licenciement : « la prévention du licenciement » et « les modes de rupture alternatifs au licenciement ». Enfin, les deux derniers thèmes concernaient le PSE : « la construction du PSE et sa procédure » et également « les mesures d'accompagnement du PSE ».

Nous avons choisi de rejoindre le groupe de travail intitulé « Les mesures d'accompagnement du PSE ». Ce groupe de travail a échangé autour du PSE et nous allons donc vous présenter les remarques et recommandations qui ont pu être faites.

Tout d'abord, qu'est ce que le Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) ? C'est un plan destiné à éviter les licenciements ou en limiter le nombre, et à faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité. L'employeur a l'obligation d'établir un plan de sauvegarde de l'emploi (ancien plan social) lorsque l'entreprise compte au moins 50 salariés, et que le nombre de licenciements est au moins égal à 10 dans une même période de 30 jours. Le PSE doit être établi même si l'entreprise n'est pas dotée d'un Comité d'Entreprise ou d'un délégué du personnel.

## **1. Reclassement interne des salariés : recommandations**

Il est important de noter qu'avant la mise en place de toute mesure d'accompagnement du PSE dans l'entreprise, il faut que tous les moyens aient été mis en œuvre en interne pour reclasser les salariés qui seront visés par le PSE.

Il est convenu lors du groupe de travail, que le reclassement interne est un préalable à tout Plan de Sauvegarde de l'Emploi ; c'est une obligation légale pour les entreprises.

Le reclassement peut cependant s'avérer difficile lorsque celui-ci se fait au niveau d'un grand groupe, puisqu'il s'agit de pouvoir identifier les différents postes disponibles. Les Ressources Humaines vont alors jouer un rôle primordial dans le développement d'un réseau interne, qui permettra au personnel d'être reclassé. Il est nécessaire de faire un travail sur la communication interne. Le marché interne de l'emploi est parfois mal cultivé par les entreprises.

Cette communication peut avoir plusieurs cibles.

Tout d'abord, il faut communiquer avec les managers. En effet, ceux-ci sont plus enclins à recruter en externe s'ils ont un besoin. Ceci s'explique par un préjugé, en effet ils pensent à tort qu'un salarié qui doit être licencié est moins efficace que quelqu'un qu'on recrute en externe. Or, ce préjugé est faux, car cet employé a de l'ancienneté, il a déjà adhéré à la culture de l'entreprise. Le coût de remplacement sur un poste vacant devient donc plus faible.

Il s'agit ensuite de communiquer auprès des candidats et ceci afin de les accompagner pour qu'ils puissent dépasser le choc d'une annonce de la mise en place d'un PSE, mais aussi à développer un projet personnel afin de se réorienter professionnellement (changer de poste, changer d'entreprise s'il y a reclassement externe). Il y a la possibilité de mettre en place des modules de « marketing personnel », d'utiliser par exemple le Droit Individuel de Formation

acquis pour mettre en place des formations ou encore faire des bilans de compétences. L'objectif est ici de mettre en avant les capacités et les compétences des individus et enfin de les "vendre" aux managers.

Afin de faciliter un changement de poste au sein d'une entreprise, la procédure de mutation interne peut être mise en oeuvre. En effet, en mutant un employé dans le nouveau service, celui-ci a la possibilité de pouvoir constater s'il peut s'adapter au nouveau poste. Si cela n'est pas le cas, il a la possibilité pendant la période d'essai de revenir sur son poste afin de nouveau, bénéficier des mesures avantageuses du PSE.

Le travail de communication sur le reclassement doit être supporté par la hiérarchie. Il apparaît dans certaines entreprises que lorsque les Directeurs Généraux soutiennent et mettent la priorité sur le reclassement interne, les efforts seront plus importants et le succès du reclassement des salariés également.

Une fois ces mesures de reclassement interne mises en oeuvre, l'entreprise doit travailler avec les salariés et parfois avec des cabinets conseils, afin de reclasser en externe les employés visés par le PSE.

## **2. Les mesures d'accompagnement du PSE : reclassement externe**

Il existe de nombreuses mesures d'accompagnement. Nous allons les présenter une à une, et exposer les différents avantages et risques qui peuvent se poser.

- *Recherche d'un emploi externe* : pour cette mesure les entreprises font souvent appel à un cabinet spécialisé.

Dans ce cadre, certaines entreprises mettent en place des dispositifs d'aide. Certaines vont, en effet, donner une prime à l'entreprise d'accueil qui embauche leur salarié (somme fixe, prise en charge, par exemple, des premiers mois de charges patronales...) ou financer les actions de formations inhérentes à l'adaptation du salarié sur son nouveau poste de travail et son intégration dans sa nouvelle entreprise. On peut soit payer directement les sommes à l'entreprise d'accueil, soit le former en interne en utilisant par exemple les heures de Droit Individuel à la Formation du salarié, pendant sa période de préavis... Ces dispositifs marchent très bien actuellement et donnent de bons résultats.

- *Création ou reprise d'entreprises*

Dans ce cas, il s'agit pour l'entreprise d'aider le salarié à financer un projet professionnel personnel visant à la création ou à la reprise d'une entreprise existante. Le financement du projet par l'entreprise s'élève en moyenne à 15 000 € (d'après les retours d'expérience des personnes présentes).

Il convient cependant de se prémunir de certains risques associés à ces pratiques : on est passé ces dernières années, pour donner un ordre d'idée : de 2 à 3 % des salariés concernés par le PSE intéressés par ce type de dispositif à environ 10 %. Au-delà du fait que l'Etat encourage les initiatives personnelles (« auto-entrepreneur ») et qu'il est de plus en plus difficile de retrouver un emploi, les responsables RH ont constaté que certains salariés veulent « créer une entreprise » juste pour récupérer l'indemnité.

Il arrive parfois qu'une prime plus élevée soit attribué si le salarié qui crée son entreprise, embauche des collègues de l'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise peut s'engager à faire appel au salarié qui ouvre sa nouvelle entreprise pour des contrats de sous-traitance.

Avant de donner les financements pour la création d'entreprise, il convient d'une part de vérifier la cohérence des projets de création / reprise d'entreprise, sa viabilité économique, mais aussi de s'assurer des qualités et aspirations des « futurs entrepreneurs ». Les entreprises font appel la plupart du temps à un cabinet spécialisé afin de donner un avis sur la faisabilité du projet.

- *Qualification ou reconversion par la formation professionnelle de longue durée, VAE*

Dans ce cadre, les entreprises peuvent donner un congé de reclassement pour les salariés qui veulent se former afin d'être employables sur un nouveau métier. Elles financent ces formations et prévoient des budgets alloués parfois très élevés.

Les projets de formation sont évalués par l'entreprise, qui met en place des groupes de validation des projets de formation. Elle peut faire appel, par ailleurs, à des cabinets conseils. On se rend compte en effet que si cela peut être lourd à mettre en place, le résultat demeure très positif pour l'entreprise comme pour les salariés, surtout si ces derniers sont nombreux à être concernés par les PSE.

- *Projet de vie personnel*

Il s'agit ici de financer des projets personnels de salariés, hors du cadre professionnel.

- Fin de vie professionnelle.
- Bénévolat
- Accompagnement d'un parent âgé.
- Sont également possibles certains projets « professionnels » non viables économiquement

- *Mesures d'âge*

Dans le cadre de ces actions de reclassement externe, l'entreprise peut signer une convention d'allocation temporaire dégressive, financée par l'Etat, pour compenser les pertes de revenus des salariés reclassés.

Pour finir, il convient de préciser que quel que soit le dispositif mis en place, il ne faut pas faire de pronostic sur l'employabilité des salariés. Le marché de l'emploi est en perpétuelle évolution, et devient de plus en plus « caché » (utilisation des réseaux personnels...). De plus, l'attitude du DRH est dans tous les cas prépondérante dans la bonne marche d'un PSE : il est indispensable qu'il soit présent, proche des salariés, et surtout à leur écoute... D'après les personnes présentes, en moyenne, un tiers des salariés accepte les offres de volontariat, un tiers est reclassé par l'entreprise, et un tiers est licencié. A noter que ce n'est pas une fatalité et que certains PSE sont un réel succès, sans aucun licenciement... au travail !

Parallèlement, l'entreprise peut faire un appel aux départs volontaires, accompagnés de primes. Le principal risque lorsqu'on utilise cette méthode, est de voir les personnes à fort potentiel partir. Il faudrait sans doute faire un effort de communication envers les populations clés de l'entreprise.

Le montant des primes versées aux salariés volontaires peut occuper une fourchette très large, en fonction des entreprises, des secteurs d'activité et de l'ancienneté du salarié concerné. La proposition soulevée consiste à faire des primes dégressives sur 3 mois : les personnes qui partent lors du 1<sup>er</sup> mois se verront octroyer une prime plus importante que ceux qui partent le mois suivant. Il est cependant fortement conseillé de ne pas aller au-delà de 3 mois.

En parallèle des mesures d'accompagnement du PSE, nous avons abordé en seconde partie un sujet complémentaire et relativement récent : celui de la revitalisation des bassins d'emploi.

### **3. Revitalisation des bassins d'emplois : mise en œuvre ?**

Lorsqu'une entreprise ferme, des dizaines voire même des centaines d'emplois peuvent être mis en péril. Lorsqu'une telle situation arrive, comme dans le contexte actuel, les répercussions engendrées peuvent s'avérer catastrophiques et accroître, parfois de manière significative, le taux de chômage de la région concernée.

Afin d'accompagner les territoires affectés par des mutations économiques, le législateur a institué une obligation dite de revitalisation à la charge des entreprises procédant à des restructurations dans la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002.

En effet, « lorsqu'elles procèdent à un licenciement collectif affectant, par son ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels elles sont implantées, les entreprises sont tenues de contribuer à la création d'activités et au développement des emplois et d'atténuer les effets du licenciement envisagé sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi » (art L1233-84 du Code du Travail).

Ainsi, le fait générateur de la mise en œuvre de cette obligation n'est plus la fermeture totale ou partielle d'un site, mais le fait de procéder à un licenciement économique affectant par son ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels une entreprise est implantée.

Cette obligation et la nature de cette obligation sont différentes selon la taille de l'entreprise :

- Pour les entreprises de plus de 1 000 salariés (ou appartenant à un groupe de plus de 1 000 salariés) : elle doit s'engager à financer des actions de création d'activités et de développement des emplois pour un certain montant, en fonction du nombre d'emplois supprimés.

Elles doivent également atténuer les effets du licenciement qui pourraient impacter sur les autres entreprises (le plus souvent les sous-traitants) dans le ou les bassins d'emploi.

Une convention doit être conclue entre l'entreprise et le préfet dans un délai de 6 mois à compter de la notification du projet de licenciement collectif à l'autorité administrative. Elle fixe la nature, les modalités de financement et de mise en œuvre des actions. Elle tient compte des actions de même nature éventuellement prévues par le PSE.

La convention n'est cependant pas nécessaire lorsqu'un accord collectif de groupe, d'entreprise ou d'établissement prévoit des actions de même nature, assorties d'engagements financiers au moins égaux à la contribution légale.

Le montant de la contribution des entreprises doit être au moins égal à deux fois la valeur mensuelle du SMIC par emploi supprimé. Toutefois, un montant inférieur peut être fixé lorsque l'entreprise est dans l'incapacité d'assurer la charge de cette contribution.

A défaut de convention ou d'accord collectif, les entreprises versent au Trésor Public une contribution égale au double du montant prévu.

- Pour les entreprises comptant entre 50 et moins de 100 salariés et n'appartenant pas à un groupe de plus de 1 000 salariés, le dispositif légal est allégé. En effet, c'est à l'Etat d'intervenir pour la mise en œuvre d'actions de nature à permettre le développement d'activités nouvelles et à atténuer les effets de la restructuration envisagée sur les autres entreprises. L'entreprise prend part à ces actions compte tenu de sa situation financière et du nombre d'emploi supprimés.

La négociation de la revitalisation avec l'Etat prend donc un caractère prépondérant, avec des enjeux forts pour l'entreprise, comme notamment :

- réduire au maximum l'enveloppe budgétaire,
- réduire la durée de la convention,
- proposer les outils de revitalisation et un suivi restreint dans la durée
- élargir le bassin d'emploi et les domaines d'activité considérés afin de maximiser les champs d'investigation en termes de création de poste,
- optimiser les aspects de reconversion de site en termes d'efforts consentis sur les bâtiments et le nombre de création d'entreprises.

L'exécution des actions prévues fera ensuite l'objet d'un suivi et d'une évaluation, sous le contrôle de l'autorité administrative, selon des modalités définies par décret.

En résumé, cette réunion a été riche d'informations, de conseils et de propositions sur les PSE, leur gestion et les obligations légales qui les entourent.

Nous espérons que cette lecture aura été instructive, et vous encourageons à lire le résumé de la prochaine réunion ANDRH qui présentera des considérations plus générales.