

# La Circulaire RH mensuelle

LE BULLETIN OFFICIEL DE L'ANDRH



## Comment gérer la crise sanitaire économique d'un point de vue RH ?



MASTER 2 MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE TSM

### Informations clés

ANIMÉE PAR :

LAURENCE MONVILLE ROUSTAND  
(CABINET FIDAL)

NORBERT BELTROL  
(CABINET LEGAL & RESSOURCES)

.....

**ÉDITION SPÉCIALE : UNE RENTRÉE  
PAS COMME LES AUTRES**

.....  
TÉMOIGNAGE DE :

CLAUDIA NANCY  
(DRH SCALIAN)

CLAUDIA PUSKAS  
(RRH BOEHRING INGELHEIM)

La crise sanitaire que nous traversons a engendré et engendrera encore de nombreuses modifications dans la gestion des entreprises.

Chacune d'entre elles a été touchée de manière différente par cette crise et toutes ont dû repenser leurs modes de fonctionnement, leur organisation, voire se restructurer.

Toutefois, même si la réactivité est de mise, le choix du processus de restructuration ne doit pas être pris à la légère. Au cours de cette conférence, l'association ANDRH a donc mis en exergue les différents processus de restructuration se substituant au PSE, trop souvent utilisé à mauvais escient. Ainsi est introduite la réunion ANDRH du 29 Septembre, par Norbert Beltrol, co-président du groupe Midi-Pyrénées.

## *Rappels sur le Plan de Sauvegarde de l'Emploi*

Les restructurations présentent d'importants enjeux pour tous les acteurs de l'organisation : managers, salariés, dirigeants, actionnaires, syndicats et surtout pour la fonction RH.

Pour Mme Monville-Roustand, avocate au sein du cabinet Fidal, l'enjeu de ces restructurations est très fort. En effet, du fait des impacts sur les performances financières et opérationnelles des entreprises, aucune erreur n'est acceptée en matière de choix de méthode et de mise en œuvre.



***"L'échec ou la réussite d'une restructuration est fortement lié aux choix réalisés en amont et sur la qualité de la préparation par le management"***



De nos jours, beaucoup pensent que restructuration rime avec PSE. Cependant, d'autres alternatives, permettent d'éviter de nombreux conflits sociaux et des répercussions négatives sur l'image de marque de l'entreprise. En effet, il est important de penser à la fidélisation des talents pendant mais aussi après la crise !

Rappelons ainsi que le PSE est un processus agressif qui peut engendrer de nombreux risques et difficultés.

Ainsi, monsieur Beltrol conseille aux entreprises de choisir le PSE en dernier recours lorsqu'aucune autre alternative ne se présente.

Dans ce cas là, il devra être mis en place après une vérification minutieuse des motifs économiques.

### **Risques de conflits sociaux :**

Les PSE engendrent malheureusement des répercussions sur la production, l'organisation et l'image de l'entreprise.

### **Risques juridiques :**

La DIRECCTE peut remettre en cause les motifs économiques exposés et donc la validité du plan.



# Réflexion sur un ajustement des coûts

Au cours de la conférence, Claudia Puskas, RRH du site de Toulouse de l'entreprise pharmaceutique allemande Boehringer Ingelheim a fait part de son témoignage et de la stratégie mise en place par le groupe dans la gestion de la crise sanitaire.

A l'annonce du confinement et dès lors qu'il lui a été demandé de geler les embauches et les salaires, la DRH a assimilé son site à "**une cité assiégée**"

*Boehringer Ingelheim, c'est 144 filiales dans 45 pays, spécialisées dans la santé humaine et animale*

*Son site de Toulouse compte 556 salariés dont 6 CDD, 14 alternants et 93 intérimaires*



Claudia Puskas est RRH au sein de l'entreprise Boehringer Ingelheim sur le site de Toulouse. Diplômée d'un Master 2 en Ressources Humaines, elle a toujours occupé des postes à responsabilité dans le domaine des ressources humaines. Claudia est également membre de l'ANDRH Midi-Pyrénées.

## Quels sont les impacts de la crise sanitaire sur la période 2020

Les impacts directs se sont matérialisés par une réduction de **10%** de l'activité allant jusqu'à **35%** pour certains produits. Toutefois, durant la période de confinement, le groupe n'a pas constaté de baisse de la demande pour les produits de santé animale puisqu'en toute logique, les propriétaires ont pu s'occuper de leurs animaux.

## Relations sociales

A la suite de l'annonce du confinement, Claudia Puskas a craint un danger fort et imminent. Elle décide alors de mettre en place 24 réunions exceptionnelles du CSE. Par ailleurs l'inspection du travail est omniprésente sur le site.

Lors du confinement, l'équipe a traversé une période d'arrêt d'activité. Cette dernière ayant entraîné la mise au **chômage partiel** de 200 salariés, 200 autres salariés en **télétravail**, et un taux d'**absentéisme** de 16,7% (taux le plus élevé pour le groupe).

Malgré tous ces éléments, la position du groupe a été de **ne pas faire appel aux aides de l'État** et de prendre en charge la totalité du chômage partiel et des aides pour la garde d'enfants et les personnes vulnérables.





## Gestion et maîtrise des dépenses

L'enjeu autour de la **maîtrise des dépenses** est très important. En effet, le site a dû reporter de nombreux investissements (équipements et bâtiments).

Cette maîtrise des dépenses est poursuivie par le groupe sur différents champs d'application tout en maintenant le niveau de la productivité

## Gestion des ressources humaines

Au niveau de la gestion des RH, plusieurs décisions de crise ont rapidement été prises et mises en place. Nous pouvons notamment souligner un **arrêt des formations**, avec cependant une reprise en **présentiel** après le confinement tout en s'adaptant au protocole sanitaire en vigueur.

Une **nouvelle organisation de travail** a également été mise en place avec la création d'horaires fixes imposés (habituellement, les horaires variables étaient privilégiés), mais également une **nouvelle ergonomie** pour que les salariés ne se croisent pas.

Dans la même optique, le groupe a reporté d'un mois le **versement de la participation et de l'intéressement**

Par ailleurs, pour gérer cette crise, des réunions hebdomadaire ont été mises en place. La finalité de ces réunions étant de centraliser les **recherches d'optimisations organisationnelles et de polyvalence** des membres du comité de direction. Tout cela avant de recruter de nouveaux salariés en externe.

Enfin, pour les postes clés, il a fallu obtenir une **validation** pour diffuser une offre d'emploi. Ce processus est également mis en place pour les CDI et les intérimaires.

## Engagement à court terme

Le groupe a pour objectif d'anticiper la 2ème vague du Coronavirus.

Ainsi, un **travail logistique** important a été déployé afin de déterminer les options possibles et concentrer les ressources au sein d'un même département. L'objectif étant aussi d'amener une certaine **polyvalence** au sein du site, notamment en formant et recrutant des intérimaires pour les rendre disponibles dans de nombreux secteurs de l'entreprise.

De plus, cette période anxieuse engendre des **risques psychosociaux** pour les salariés qui vivent une période de forte incertitude que ce soit pour ceux encore présents sur le site de production mais également pour ceux en télétravail. Concernant ces derniers, les managers doivent garder les équipes mobilisées et gérer les absences.

La **communication** doit quant à elle aussi changer voire s'améliorer. Communiquer le plus possible avec ses équipes est **primordial** tout en veillant à ne pas les assommer d'informations.

Enfin, comme le souligne Claudia Puskas, toutes les entreprises ont eu cette même réflexion sur la réduction des coûts. L'élément essentiel reste d'utiliser des **outils juridiques** et de mettre en place des dispositifs visant à **adapter les conditions générales de travail**.

# *Entreprise souffrant de réduction d'activité : Quels dispositifs pour adapter les conditions de travail et traverser la crise ?*

## *L'Activité Partielle de Longue Durée (APLD)*

### **Un dispositif récent**

L'APLD est un dispositif **temporaire** qui s'inscrit au cœur du plan de relance mis en place par le gouvernement. C'est un nouveau dispositif issu de l'article **53 de loi n°2020-734 du 17 juin 2020** relative à diverses dispositions liées à la crise sanitaires et à d'autres mesures urgentes.

Ce dispositif est proche de l'activité partielle mais s'étend sur une **plus longue période**.

Il s'adresse à "toutes entreprises, employant au moins un salarié sur le territoire national, sans critère de taille ou de secteur d'activité, subissant une perte durable d'activité."

L'APLD a vocation à **diminuer le temps de travail** des salariés, sans que la pérennité de l'entreprise ne soit remise en question. Ce nouveau dispositif est donc mis en place afin d'**éviter les licenciements** et la **perte des compétences** dans l'attente du redémarrage de l'activité à la suite de la crise sanitaire. Le salarié se voit alors versé par l'entreprise une indemnité qui sera **en partie remboursée par l'État** à travers une allocation.

### **Un dispositif encadré par la négociation collective**

Comme l'a précisé Mme Monville-Roustand, pour mettre en place l'APLD au sein d'une entreprise, il est nécessaire de conclure un **accord collectif** d'établissement, d'entreprise ou de groupe, ou un accord collectif de branche étendu. Dans ce dernier cas, l'employeur élabore, après consultation du CSE lorsqu'il existe, un document unilatéral conforme aux stipulations de l'accord de branche, en particulier aux engagements spécifiques souscrit en matière d'emploi. Il pourra être renouvelé, dans la limite de la durée prévu par l'accord.

L'APLD s'appliquera alors aux accords collectifs et aux documents élaborés par l'employeur que ce soit pour extension, validation ou homologation, au plus tard le 30 juin 2022. L'entreprise a la possibilité de faire rétroagir le dispositif à partir du 1er jour du mois civil au cours duquel la demande de validation ou d'homologation est transmis.

Il est important de préciser qu'une entreprise a la **possibilité de cumuler** le dispositif avec celui **d'activité partielle** de droit commun mais il ne doit pas couvrir la même période ni le même salarié.

## LES CLAUSES OBLIGATOIRES

Laurence Monville-Roustand a listé, lors de cette réunion, les clauses devant impérativement figurer dans l'accord.

Premièrement, l'accord doit contenir un préambule présentant le **diagnostic sur la situation économique** et les perspectives d'activité de l'établissement, de l'entreprise, du groupe ou de la branche.

Il paraît également évident que l'accord indique les activités et salariés concernés par le dispositif.

Ensuite, il doit préciser la **date de début** et la **durée** d'application de l'accord.

Limite de **24** mois, consécutifs ou non, sur une période de **36** mois consécutifs

### Principe :

Maximum **40%** de l'horaire légal par salarié

### Exception : 50 %

(après accord administration du travail)

La **réduction maximale de l'horaire de travail** en-deçà de la durée légale pouvant donner lieu à indemnisation, doit également apparaître.

Il est également nécessaire d'y faire figurer les engagements spécifiques souscrits en matière **d'emploi** et de **formation** professionnelle ainsi que les modalités d'information des organisations syndicales signataires et des instances représentatives du personnel (au moins tous les 3 mois)

## LES CLAUSES FACULTATIVES

Mme Monville-Roustand a également suggéré de faire figurer dans l'accord un certain nombre de mentions facultatives, permettant de préciser le cadre de l'APLD.

Premièrement, l'accord peut présenter les **efforts proportionnés** consentis par les dirigeants salariés, les mandataires et actionnaires.

Ensuite, il est intéressant de définir les conditions dans lesquelles les salariés prennent leurs congés payés et utilisent leur compte personnel de formation. L'accord peut stipuler les moyens de suivi de l'accord par les organisations syndicales.

## QUEL NIVEAU DE PRISE EN CHARGE ?

### Pour le salarié :

L'employeur verse, au salarié placé en activité partielle durant une longue période, une indemnité horaire correspondant au moins à **70%** de la rémunération brute servant d'assiette à l'indemnité de congés payés dans la limite de **4,5 SMIC**.

Cette indemnité est ramenée à un montant horaire sur la base de la durée légale du travail applicable dans l'entreprise ou, lorsqu'elle est inférieure, à la durée collective du travail ou la durée du contrat. Toutefois, ce taux horaire ne peut être inférieur à 8,3 euros nets.

## Pour l'employeur

Pour les accords transmis **avant** le 1er Octobre 2020, l'employeur reçoit une allocation dont le taux horaire est égal à **60 %** de la rémunération horaire brute limitée à 4,5 SMIC ; soit environ 85,7% de l'indemnité versée au salarié.

Pour les accords transmis **à compter** du 1er Octobre 2020, l'allocation versé à l'employeur est égale **56 %** de la rémunération horaire brute limitée à 4,5 SMIC ; ce qui correspond à environ 80% de l'indemnité versée au salarié.

## Un dispositif contrôlé

L'accord doit impérativement être porté à la connaissance de la **DIRECCTE**.

La DIRECCTE dispose d'un délai de 15 jours pour valider l'accord. Elle va alors contrôler les conditions de validité et de régularité de la procédure de négociation et la présence de l'ensemble des dispositions obligatoires. Le contrôle va être renforcé en cas de mise en place par décision unilatérale, notamment sur la régularité de la procédure de consultation du CSE (s'il existe) et la conformité aux stipulations de l'accord de branche. La DIRECCTE dispose également d'un délai de 21 jours pour homologuer le document. Le silence de la DIRECCTE vaut acceptation. L'autorisation est donnée pour une durée de 6 mois renouvelable par période de 6 mois sous réserve du bilan transmis par l'employeur.

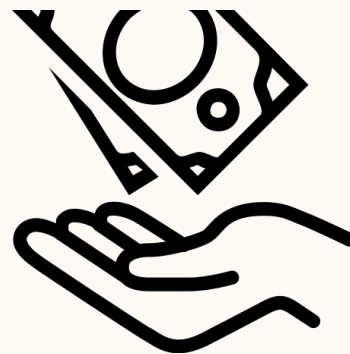
En effet, l'employeur a une **obligation d'information récurrente**. Il doit notamment envoyer à l'administration, avant l'échéance de chaque période d'autorisation, un **bilan** sur le respect des engagements. Cela doit être accompagné d'un **diagnostic actualisé** de la situation économique et des perspectives d'activité, ainsi que du PV de la dernière réunion d'information du CSE sur le recours à ce dispositif.



**L'administration peut interrompre le versement de l'allocation en cas de constat de non-respect des engagements pris par l'entreprise.**

## Obligation de remboursement

Si les salariés placés en activité partielle spécifique sont licenciés pour motif économique pendant la durée du recours au dispositif, l'employeur a l'obligation de rembourser les sommes perçues pour ces salariés.





# Réflexion de Scalian sur l'APLD

Caroline NANCY, DRH de la société SCALIAN est venu apporter son témoignage et partager la réflexion du groupe SCALIAN concernant l'APLD.

SCALIAN emploie plus de 3000 personnes dans le monde, mais principalement en France. C'est un groupe à forte croissance organique de l'ordre de 15%. 30% de l'activité du groupe concerne l'aéronautique.

## Cas particulier de CMT+

CMT + est une filiale de SCALIAN fortement touchée par la crise aéronautique. En effet, la crise pandémique mondiale du coronavirus a conduit à une baisse d'activité de l'ordre de 50% sur ce secteur, premier secteur de Scalian avant la crise (32% du CA). Avec la chute des activités d'Airbus, la région Occitanie et Hambourg sont les zones les plus affectées, les métiers de ScalianOP et surtout de CMT+ souffrent de cette situation localisée.

*Perte de plus de 2/3 de son CA / Prévisions prévoyant des pertes d'exploitations sans précédents / 170 sur Colomiers sans activité sur le long terme (prestation en BPO)*



Caroline Nancy est DRH du groupe Scalien depuis 2017. Également membre de l'ANDRH Midi-Pyrénées, sa vie professionnelle a été rythmée par plusieurs expériences professionnelles dans le domaines des ressources humaines, en passant du recrutement à la direction des ressources humaines.

### Pas de recours à l'APLD pour CMT+

Lors de l'annonce du confinement en Mars, il n'a pas été possible de placer les salariés, composés en majorité d'ingénieurs et consultants, en télétravail de par la nature de leurs activités. 70 % des salariés ont donc été placés en chômage partiel, ce qui représente 700 personnes en 1,5 mois.

**« Nous n'avions pas le droit à l'erreur dans la réflexion, nous devons aller vite »**

Dans le cas de l'APLD la réduction maximale de l'horaire de travail est de 40 %. Cette réduction n'étant pas compatible avec les besoins de l'entreprise, ils ont préféré opter pour un PSE.

En revanche, dans les autres entités, la question de l'APLD se pose (chômage partiel de droit commun, consultants 100% à l'arrêt). Ce sont des structures qui ont une surface financière plus importante et où il sera plus facile de mettre en place l'APLD.

**« Nous sommes en train de repenser l'organisation du travail »**

Le Syntec se demande en effet, s'il serait intéressant de coupler l'APLD avec la mise à l'arrêt des ingénieurs pour une période allant de 6 mois à 1 an,

Cela met en évidence le fait que chaque processus de restructuration doit être adapté aux ressources et aux besoins des entreprises. Une grande capacité d'analyse et d'adaptation sont de rigueur.



# L'APC : Réelle opportunité ou plan social déguisé ?

L'Accord de Performance Collective (APC) vise à répondre aux questions de fonctionnement de l'entreprise. Il permet de préserver l'emploi, à travers 3 hypothèses cumulables. A savoir **l'aménagement de la durée et du temps de travail**, des modifications de **rémunérations** du salarié tout en respectant les Salaires Minimums Conventionnels (SMC), la détermination des conditions de mobilité interne. Comme l'a expliqué Mme Monville Roustand, avocate en droit social, au travers de cette conférence, cet accord particulier concerne toutes les entreprises, à partir du moment où le contenu est encadré par des dispositions obligatoires. Cependant, certaines clauses facultatives peuvent venir s'ajouter lors des négociations de l'APC

## Quels apports et avantages en cas de restructuration ?

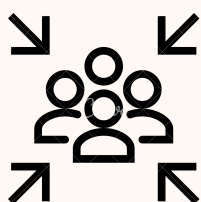
L'avantage premier est de pouvoir déroger aux contrats de travail. En effet, dans ce cas de figure,

**"le collectif prend le pas sur l'individuel".**

Ainsi, l'APC **prime sur les autres accords**, l'individuel et les dispositions contractuelles.

Ces accords, à caractère temporaire, permettent alors de rebondir lors de situations incertaines ou encore imprévisibles.

Par ailleurs, l'APC se révèle être une opportunité pour anticiper et adapter de façon plus simple et plus rapide de nouvelles conditions de travail pour les salariés.



## L'APC : Quelles étapes

L'APC, comme énoncé précédemment, est un accord qui se révèle être une réelle opportunité pour les employeurs d'aujourd'hui, notamment en cas de restructuration. Il s'élabore en plusieurs étapes. La première est celle de la négociation, durant laquelle les clauses vont être élaborées. Puis, vient alors la signature de celui-ci par les différentes parties. Enfin, l'APC doit être proposé aux salariés.

La particularité de l'APC est, qu'en cas de refus de l'accord de la part des salariés concernés, cela peut constituer un **motif réel et sérieux de licenciement**, où viennent alors s'appliquer les procédures de licenciement de droit commun.

## L'APC : Pour ou contre sa mise en place ?

Finalement, l'APC peut être perçu par les salariés comme un pas en avant vers un PSE. En effet, beaucoup de salariés peuvent appréhender l'APC comme un "plan social déguisé" avec la suppression des dispositions contractuelles.

Du point de vue de l'employeur, celui-ci permet de faire face à des situations inédites. En revanche, la mise en place d'un APC permet de réaliser des économies avec la collaboration de chacun, et rebondir face à des situations de crise.

Les avis étant divergents, l'APC ne fait pas forcément l'unanimité. Néanmoins, sa mise en œuvre ne doit pas être écartée puisqu'il a la capacité de répondre à certaines problématiques d'entreprise.

## *Et si on réduisait nos effectifs sans PSE?*

Le plan de départ volontaire (PDV), partage un objectif commun avec le PSE : la réduction des effectifs. La différenciation essentielle est la substitution des licenciements contraints par des départs volontaires et qui plus est, accompagnés.

Jusqu'ici, de grandes entreprises délaissent le PSE pour prioriser le PDV (Renault, Peugeot, Sanofi...) mais cette action n'est pas forcément adaptée à toutes les situations et il faut, avant de se lancer, bien l'analyser.

### **Pourquoi opter pour un PDV ?**

En s'appuyant sur un PDV, les entreprises peuvent bénéficier d'un **maintien du climat social** ainsi que d'une limitation des risques de conflits de par le caractère « volontaire » du plan.

Il est également possible lier le PDV à une **préservation de l'image** de l'entreprise grâce à cette démarche qui évite "la casse sociale" et qui sera bien mieux perçue et acceptée par le public. Cette mise en place garantit à l'entreprise une maîtrise des coûts financiers de ce plan, en fixant au préalable des indemnités prédéfinies. Il existe par ailleurs, des cas où les départs sont organisés comme des ruptures de contrat de travail d'un commun accord entre employeur et salarié et ce pour motif économique : cela permet d'économiser les indemnités de préavis.

Enfin, il s'agit de "**départs sécurisés**" puisque le risque de contentieux avec les départs volontaires est faible (sous réserve d'une rigueur impeccable lors des procédures).



Malgré tous les avantages que l'on peut observer il ne faut pas négliger certains inconvénients.

La crédibilité de la démarche peut être mise en cause car les salariés peuvent craindre "l'après" d'un PDV avec notamment la possibilité de voir apparaître un PSE.

Cette notion de départ ne doit **pas être trop "ouverte"**. Les entreprises doivent cibler des postes avec des compétences ou des métiers "faciles" à attirer. Dans le cas contraire, il y a un risque de voir partir les salariés avec l'employabilité la plus importante, ce qui peut aboutir à une "fuite des talents".

Enfin lors de la conclusion d'un accord dans le cadre d'un PSE, il se peut que les parties reçoivent une certaine pression de la part des pouvoirs publics. En revanche, lors des négociations d'un PDV, cette pression est moindre et les syndicats peuvent demander un versement d'indemnités supra-conventionnelles.

## Comment mettre en place le PDV ?

Si l'accord de GPEC le permet, il faut le mettre en place dans le cadre de l'application de l'accord ; dans le cas contraire, la négociation d'un **accord spécifique** est de rigueur.

Cette dernière option est associée à plusieurs incertitudes : Qu'en est-il des organisations syndicales non signataires ? de la sécurité juridique ?

La meilleure solution sera de proposer le PDV dans le respect de la procédure concernant les licenciements économique. Cela assurerait une meilleure sécurité juridique pour l'entreprise

## Et la RCC, qu'est-ce que c'est ?

La rupture conventionnelle collective (aussi appelée RCC ou RC2) est un dispositif qui vise à supprimer des emplois en faisant appel à des volontaires par le biais d'un processus encadré et ce pour ne pas aller vers le licenciement économique.

Cette action n'est envisageable que dans le cadre d'une négociation collective avec un contrôle de l'administration du travail. Aucune mise en œuvre ne sera acceptée sans validation au préalable - le cas échéant l'administration peut imposer une obligation de revitalisation du bassin d'emploi.

*Attention avant la mise en place de la RCC* : s'il n'y a pas assez de volontaires et que l'entreprise enchaîne avec un PSE, cette dernière encourt un risque d'invalidité par les pouvoirs publics.

Gérée et encadrée par la DIRECCTE et ce dès le début des négociations, l'objectif de cette action est donc de modifier (diminuer) le volume et/ou la structure des effectifs en s'en tenant strictement aux volontaires, mais avec un caractère plus sécurisant qu'un PDV.

Les contrôles portent sur le dispositif et sur le caractère véritable du volontariat des salariés (La Direccte s'assure qu'il n'y ait aucune pression) tout en apportant des mesures d'accompagnement renforcées.



## Conclusion et points clés

En fin de réunion, Monsieur Beltrol expose et rappelle les prérequis nécessaires à la mise en place d'un plan de restructuration, en conclusion de la réunion.



Le choix entre les dispositifs existants ou envisageables dépend de plusieurs facteurs :



L'existence d'un motif économique valable au regard des textes est déterminant dans le choix



La phase préparatoire : est finalement une phase essentielle pour la réussite du projet



### *Ne pas sous-estimer la communication !*



Une restructuration est toujours un processus anxiogène et chaque collaborateur réagit différemment à cette situation de stress.

Cette atmosphère de stress est d'autant plus décuplée lorsque la restructuration est due à un aléa climatique ou sanitaire et non au fonctionnement même de l'entreprise. En effet, ces types de contextes, comme celui de la crise sanitaire, sont sans précédents. Les zones d'incertitudes sont telles qu'il est primordial d'atténuer les inquiétudes.

Pour ce faire faire, pensez à :



Créer une équipe de travail polyvalente sur tous les sujets à aborder



Ne pas lésiner sur les events explicatifs tels que des lives via Teams ou Zoom



Faite confiance à vos managers de proximité



Ne pas laisser de côté le discours et le travail de relance (penser à l'après crise par la positive attitude)