

Accords de performance collective : quels usages du nouveau couteau suisse de la négociation, avant et pendant la crise sanitaire ?

5^{ème} rencontres IRES ISST – 14 avril 2023



**L'EXPERT CSE QUI FAIT
BOUGER LES LIGNES**

www.sextant-expertise.fr



Périmètre de l'échantillon 2019 et partage des informations

- Analyse approfondie de **18 accords** conclus au titre de l'article L. 2254-2 (accords de performance collective) dans des entreprises > 300 salariés
- Information **exclusive** fruit d'une collecte entamée dès la publication des ordonnances : ces accords ne sont pas publiés
- Cette analyse approfondit la **vision quantitative donnée par Sextant sur 62 accords** (toutes tailles d'entreprises) le 20 juin 2019 [disponible ici](#)
- Nos publications sont anonymisées, sauf si les informations sont devenues publiques
- Nos conclusions sont convergentes avec celles d'Hélène Cavat (*Les accords de performance collective, enseignements d'une étude empirique*, Revue de droit du travail 2020, p. 165)

▪ Qu'est Sextant Expertise ?

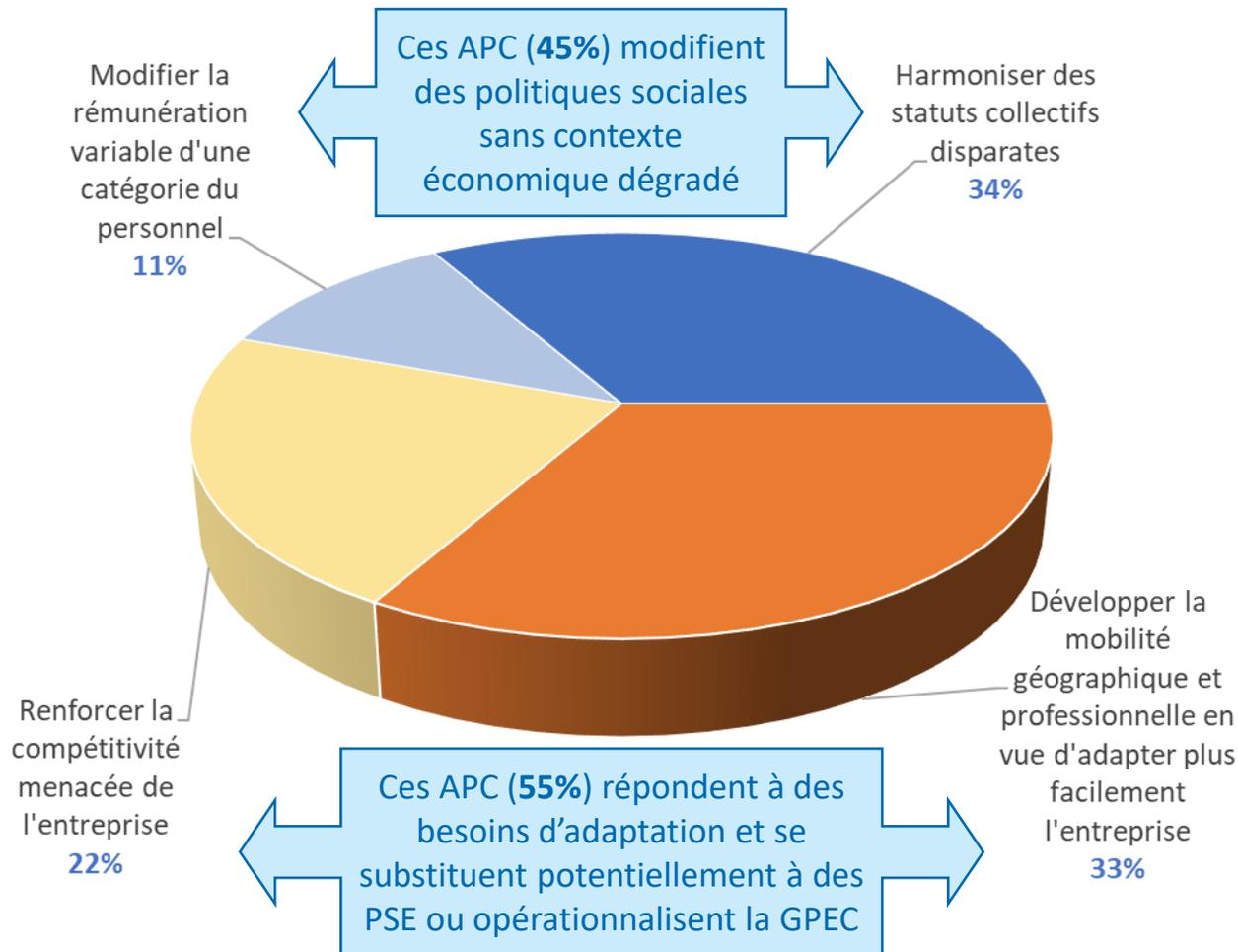
- ✓ Expert des CSE et des OS
- ✓ 100 Salariés dont 1/3 de consultants RH / conditions de travail
- ✓ Un engagement résolu et exigeant au service de la négociation et du dialogue social

L'expert CSE
qui fait bouger
les lignes



J'aimerais bien un peu plus d'infos sur le cadre juridique des APC → [c'est par ici](#)

Les accords APC de notre échantillon d'entreprises de plus de 300 salariés ne visent le renforcement de la compétitivité dans un contexte économiquement tendu que dans 1 cas sur 2



→ Voir cas types en annexe

Un usage original développé dans les TPE de la plasturgie : la mise en place d'une convention collective d'entreprise via l'APC

Plastalliance, organisation minoritaire de la plasturgie, s'est fait une spécialité de la renégociation du statut collectif (mise en place de convention collective d'entreprise dérogeant plus ou moins largement à la convention de branche) via l'APC dans les petites entreprises. L'organisation revendique 51 APC signés et a publié un livre blanc sur le sujet.

Notre synthèse sur les usages de l'APC que nous observons mi 2019

Les APC sont utilisés dans des contextes beaucoup plus divers que les différentes formes d'accords de compétitivité qui les ont précédés

Compte tenu de la flexibilité et de la sécurité de cet outil pour les employeurs, les usages vont probablement encore se diversifier

Les APC devraient connaître un beau succès auquel les organisations syndicales ont intérêt à se préparer

Les militants ne sont pas formés à ces négociations, et n'évaluent pas encore toute la simplification que les APC apportent à l'employeur

Les accords sont essentiellement à durée indéterminée, sans toujours des contreparties proportionnées, et sans clause de retour à meilleure fortune

Les négociateurs syndicaux ne découvrent parfois que tardivement la nature de l'accord qu'ils ont négocié

Ils ne se font pas encore accompagner dans la négociation par les experts du CSE, lesquels peuvent intervenir en assistance en étant rémunérés à 80% par l'entreprise (L. 2315-89 II)

L'APC, couteau suisse, est riche de potentialités mais n'a pas trouvé sa maturité

Substitutif aux licenciements économiques collectifs et complémentaire à la GPEC, il peut changer la négociation en profondeur

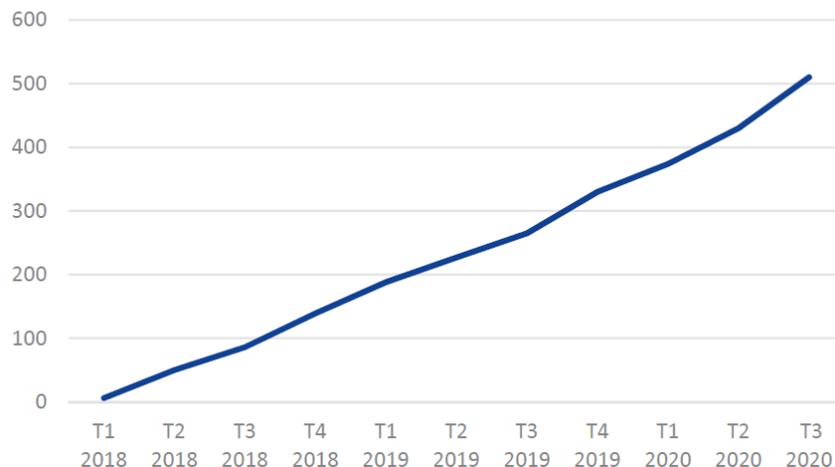
Tendances observées pendant la crise sanitaire (point réalisé en mai 2021)

Par la DARES

(communication à l'AJIS le 8 décembre 2000)

- Au 1er novembre 2020, 513 APC avaient été conclus
- Dont 104 depuis le début de la crise sanitaire (1^{er} accord signé le 16/04/2020)
- 66% des APC covid sont à durée déterminée

Nombre cumulé d'APC depuis 2018



Par Sextant

(assistance à la négociation auprès OS ou témoignages)

- Dans certaines entreprises, des négociations menées tambour battant en quelques semaines, sous la menace d'un PSE (ex. Derichebourg Aéro)
- Dans les entreprises où nous intervenons :
 - ✓ négociations multi-têtes sur plusieurs dispositifs actionnés simultanément : APC, APLD, PDV etc.
 - ✓ négociations longues, complexes, à tiroir, pouvant durer plusieurs mois, nécessitant un engagement important des parties prenantes
 - ✓ partage significatif de l'information économique en préalable aux négociations
 - ✓ une conclusion des accords qui dépend de la situation économique, de l'équilibre des efforts réalisés par l'entreprise, ses dirigeants et les salariés

Annexe – APC type #1 – Harmoniser le statut collectif

34% des cas de notre échantillon

Cas type issu de nos observations

Une entreprise, **suite à une fusion, ou sur un périmètre de filiales dont elle souhaite harmoniser le statut collectif**, passe par l'accord APC pour y parvenir.

L'APC lui permet de prédominer sur les clauses contraires ou incompatibles de tout ou partie des contrats de travail signés par les salariés, auxquels ses propres clauses se substituent, sans que le salarié n'ait de possibilité de s'opposer, sauf à risquer un licenciement sans accompagnement ou indemnité supra-légale.

Éventuellement l'APC peut aussi prédominer sur la convention collective (accords de branche), là où c'est autorisé par la loi (bloc 3), ou à conditions de proposer des avantages équivalents (blocs 1 et 2). Plusieurs des accords consultés le prévoient (uniquement pour le bloc 3). Ces APC, généralement longs (plus d'une cinquantaine de pages), constituent alors des sortes de conventions collectives d'entreprise inter-branches régissant de multiples aspects de la régulation sociale.

Certains acteurs patronaux de la négociation de branche estiment que celle-ci est morte et que les APC vont permettre de la remplacer.

Avantages pour l'entreprise

- ✓ Sécuriser l'harmonisation de son statut collectif, réduire l'incertitude
- ✓ Accroître l'efficacité de la négociation avec les organisations syndicales en garantissant l'opérationnalité du résultat de celle-ci

Annexe – APC type #2 – Modifier la rémunération variable d'une catégorie du personnel

11% des cas de notre échantillon

Cas type issu de nos observations

Une entreprise, **pour redéfinir les objectifs de ses commerciaux ou d'autres populations bénéficiant d'une rémunération variable**, passe par l'accord APC pour y parvenir.

L'APC lui permet de prédominer sur les clauses contraires ou incompatibles de tout ou partie des contrats de travail signés par les salariés, auxquels ses propres clauses se substituent, sans que le salarié n'ait de possibilité de s'opposer, sauf à risquer un licenciement sans accompagnement ou indemnité supra-légale.

Si l'entreprise n'utilisait pas l'APC, et que 10 salariés ou plus avaient refusé la modification de leur contrat de travail, elle aurait eu soit à mettre en place un licenciement économique collectif (avec PSE), soit à renoncer à appliquer le changement pour les réfractaires, ce qui est difficilement envisageable pour elle.

Avantages pour l'entreprise

- ✓ Sécuriser l'évolution de son dispositif de rémunération variable, réduire l'incertitude

Annexe – APC type #3 – Développer la mobilité géographique et professionnelle en vue d'adapter plus facilement l'entreprise à son environnement

33% des cas de notre échantillon

Cas type issu de nos observations

Une entreprise, soumise à des contraintes sur son marché, souhaite **reconfigurer un réseau d'agences, de points de vente ou de contacts avec la clientèle**. Éventuellement il peut aussi s'agir de **réorganiser géographiquement des opérations suite au rapprochement avec une autre entreprise** (regroupements etc).

Elle définit des calendriers de fermeture et d'ouverture, par site, et met en place des moyens d'accompagnement renforcés pour la mobilité, géographique et/ou professionnelle (dont formation, accompagnement du conjoint etc). **En même temps, la mobilité est substantiellement élargie (et surtout harmonisée)** par rapport à ce qui est prévu par les contrats de travail, auquel l'APC se substitue.

Le salarié d'un site destiné à être fermé qui refuserait une proposition de mobilité conforme aux dispositions de l'APC est exposé à un licenciement sec (sécurisé pour l'entreprise).

Éventuellement l'accord peut prévoir des mesures d'accompagnement ou d'indemnisation supra-légale dans les cas de refus du salarié.

Les accords ne prévoient pas ce que devient le salarié à qui aucune proposition de mobilité ne pourra être faite.

Avantages pour l'entreprise

- ✓ Fournir de la visibilité aux salariés et leur permettre de s'organiser personnellement avec des moyens dédiés
- ✓ Renforcer les contraintes sur les salariés pour qu'ils évoluent avec l'entreprise
- ✓ Éviter dans le meilleur des cas de faire un plan social ou des licenciements économiques individuels

Annexe – APC type #4 – Renforcer la compétitivité menacée de l'entreprise

22% des cas de notre échantillon

Cas type issu de nos observations

Une entreprise, exposée à des contraintes et des difficultés économiques, ou à un objectif de montée en gamme, a **besoin de modifier son pacte social pour gagner en compétitivité et pérenniser son activité.**

Elle choisit d'agir sur l'organisation et la durée du travail, la rémunération et d'autres avantages, et négocie des adaptations, **en échange, éventuellement, d'engagements de recrutements, de pérennité de l'emploi, ou même d'investissement.**

Cette typologie d'accord, qui correspond à l'esprit des ex accords de compétitivité ou de maintien de l'emploi, est généralement à **durée indéterminée**, et ne comprend **pas de clause de retour à meilleure fortune** (comment l'entreprise partage les profits retrouvés avec les salariés ?).

La qualité du dialogue social est un élément déterminant du succès pour l'entreprise : une négociation entamée avec une méthode dure chez Bridgestone a braqué les OS, dont seuls quelques minoritaires ont signé, et échoué dans une consultation des salariés qui ont massivement rejeté le projet d'accord en reproduisant la représentativité des OS majoritaires, malgré des contreparties en définitive substantielles.

Avantages pour l'entreprise

- ✓ Gagner en compétitivité en concluant un nouveau pacte social
- ✓ Trouver des solutions, éviter un plan social, pérenniser les compétences et les sites, éviter de détériorer l'image de la marque

Contact

Christian Pellet : 06 03 26 02 01

christian.pellet@sextant-expertise.fr



**L'EXPERT CSE QUI FAIT
BOUGER LES LIGNES**

www.sextant-expertise.fr

