

# Cours de Master 2

## Management & ressources humaines

### Module IV

#### La gestion de l'emploi

# Plan du cours

Partie I : La fonction RH

Partie II : Les déterminants d'un management adapté

Partie III : Qu'attendent les dirigeants de leurs RH ?

- Des hommes motivés,

- Des professionnels

- Des salariés créatifs

- Des salariés adaptables

= Gestion de la ressource

- Des ressources humaines disponibles

= gestion de l'emploi

- Des relations sociales apaisées

= gestion des relations sociales

# Gestion de la ressource : des salariés ressources humaines disponibles

Entreprise

Dirigeant



DRH

Qu'attendent les dirigeants de leurs RH ?

- Des hommes motivés,
- Des professionnels
- Des salariés créatifs
- Des salariés adaptables
- Des ressources humaines disponibles
- Des relations sociales apaisées

Gestion de la ressource

= gestion de l'emploi

= gestion des relations sociales

# Sommaire de la partie gestion de l'emploi

- Définition
- Les 3 dimensions de la gestion de l'emploi
- Le plan d'action gestion de l'emploi
- La question
- Les processus RH de gestion de l'emploi

## Définition

La gestion de l'emploi consiste à fournir à l'entreprise les ressources humaines ( postes de travail ) dont elle a besoin, au moment où elle en a besoin et possédant les caractéristiques dont elle a besoin.

## Les 3 dimensions de la gestion de l'emploi

- **Le temps** : fournir la ressource au moment souhaité
- **Le nombre** : fournir les effectifs souhaités
- **La qualité** : fournir les caractéristiques professionnelles souhaitées, pour atteindre le service ou la production attendue.

# Le plan d'action gestion de l'emploi

Pratiques managériales	Processus RH	Organisation	Valeurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir traiter correctement les personnels CDD et intérimaires</li> <li>▪ Identifier les personnes intéressantes à recruter parmi les CDD et les intérimaires</li> <li>▪ Savoir négocier une séparation</li> <li>▪ Savoir gérer un plan de licenciement</li> <li>▪ Donner aux opérationnels une certaine latitude pour gérer leurs besoins à court terme.</li> </ul>	<div style="background-color: #FFD700; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>La GPEC</b></p> <p><b>Les campagnes de recrutement</b></p> <p><b>Le plan de licenciement économique</b></p> <p><b>Le chômage partiel</b></p> <p><b>Gestion pyramide des ages</b></p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir réembaucher les salariés partis sur plan social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenter au mieux possible d'<b>anticiper</b> les besoins en postes , en fonction des évolutions prévisibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Souplesse</li> <li>▪ Anticipation</li> <li>▪ Rapidité</li> </ul>

## LA GPEC : outil de gestion de l'emploi

**La GPEC ( gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) est devenue en quelques années l'outil privilégié de la gestion de l'emploi dans les entreprises françaises**

**Le législateur, y voyant un remède miracle de prévention du chômage, en a fait une obligation juridique**

**le problème est sa mise en œuvre**

**Nous verrons successivement sa vision théorique et une version opérationnalisée**

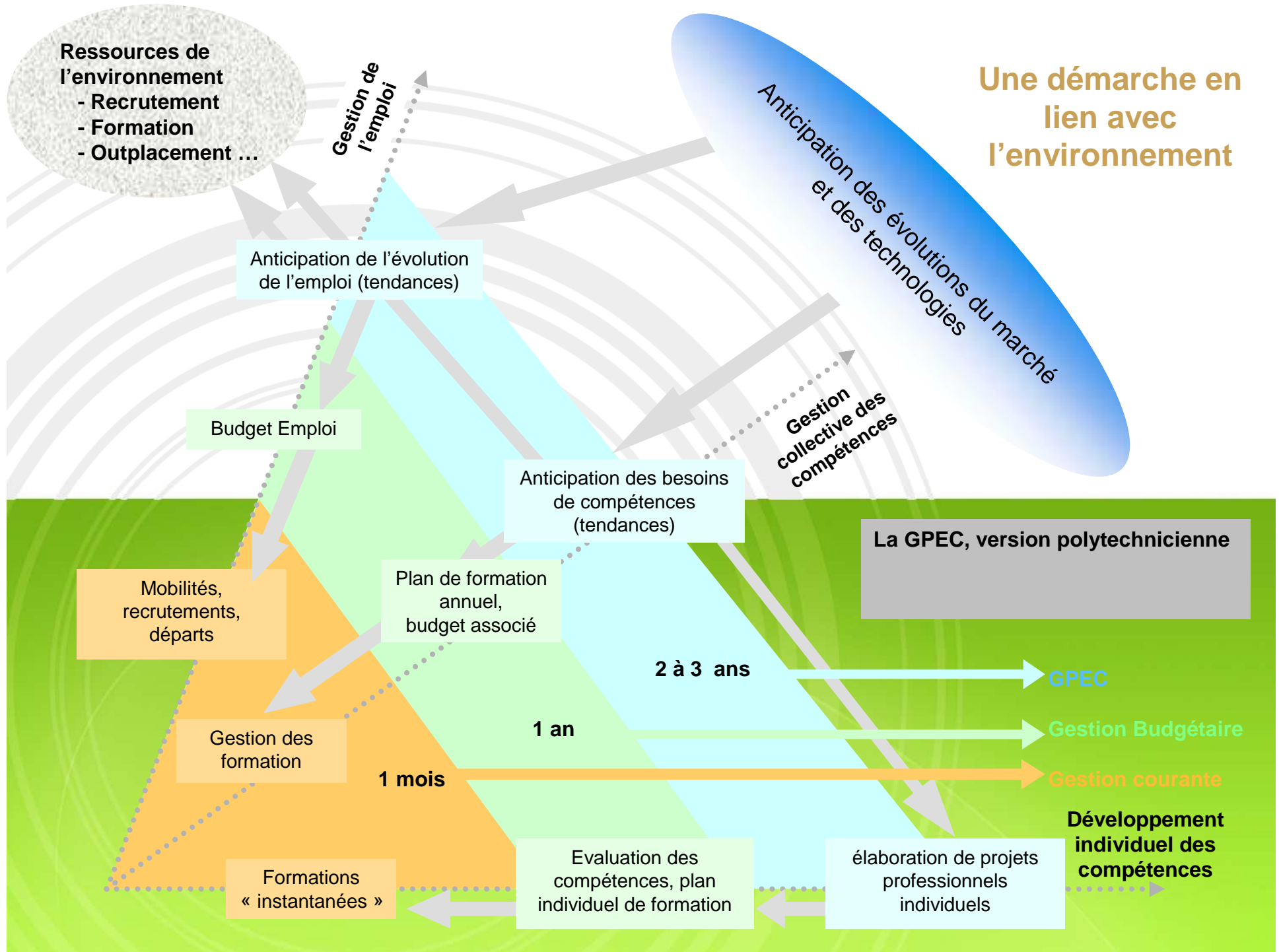
## La GPEC, qu'est-ce que c'est ?

« La GPEC,

- c'est une politique et un ensemble d'actions visant à optimiser **de façon anticipée**
- l'adéquation entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise,
- dans le cadre de sa stratégie,
- à la fois au niveau de l'effectif et des compétences disponibles »

Groupe de travail GPEC de l'ANDCP, mai 2006

# Une démarche en lien avec l'environnement



Ressources de l'environnement  
- Recrutement  
- Formation  
- Outplacement ...

Gestion de l'emploi

Anticipation des évolutions du marché et des technologies

Anticipation de l'évolution de l'emploi (tendances)

Budget Emploi

Gestion collective des compétences

Anticipation des besoins de compétences (tendances)

La GPEC, version polytechnicienne

Mobilités, recrutements, départs

Plan de formation annuel, budget associé

2 à 3 ans

GPEC

1 an

Gestion Budgétaire

Gestion des formations

1 mois

Gestion courante

Formations « instantanées »

Evaluation des compétences, plan individuel de formation

élaboration de projets professionnels individuels

Développement individuel des compétences

La première étape de la GPEC est une analyse stratégique, consistant en l'identification des emplois ( et compétences associées) dont aura besoin l'entreprise, pour servir ses marchés **futurs**

Cette phase, en supposant qu'elle soit possible n'est pratiquement jamais réalisée :

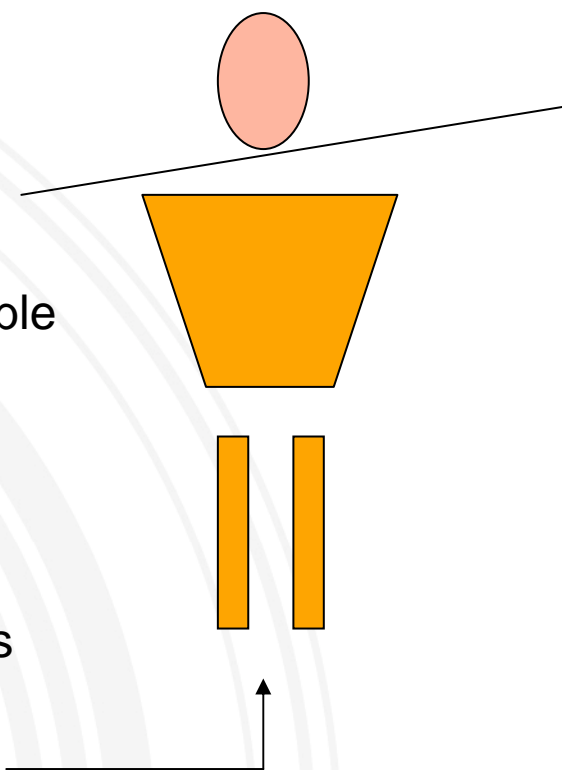
La tête de la démarche fait défaut

Conséquence : les DRH se sont résignés à mettre en place une batterie d'outils RH tels que :

- définitions de fonction
- entretiens annuels d'évaluation
- parcours d'intégration

Ce sont des outils indispensables mais qui n'ont pas besoin de la GPEC pour exister.

Constat



# La gestion du marché de l'emploi interne

## Demande et attentes des salariés

Occuper un poste plus qualifié  
ou mieux payé ou plus intéressant  
Occuper le même métier dans un  
autre endroit de l'entreprise  
Occuper un emploi  
de même qualification  
Changer de métier dans l'entreprise  
Se reconvertir hors de l'entreprise

## Offre et attentes de l'entreprise

Pourvoir des postes en  
instantané  
**Préparer le remplacement  
de postes, à terme ( 3 à 5 ans )**  
Faire tourner les personnes  
pour maintenir l'intérêt  
( rotation ou enrichissement horizontal )  
Accroître la polyvalence  
Préserver les  
compétences clé

Salariés  
Recommandés  
Par l'externe

Salariés aptes  
à prendre  
le même poste  
dans un autre service

Salariés  
à promouvoir  
recommandés  
par la hiérarchie  
sur les postes ouverts

Candidatures  
internes  
spontanées  
sur les postes  
à pourvoir

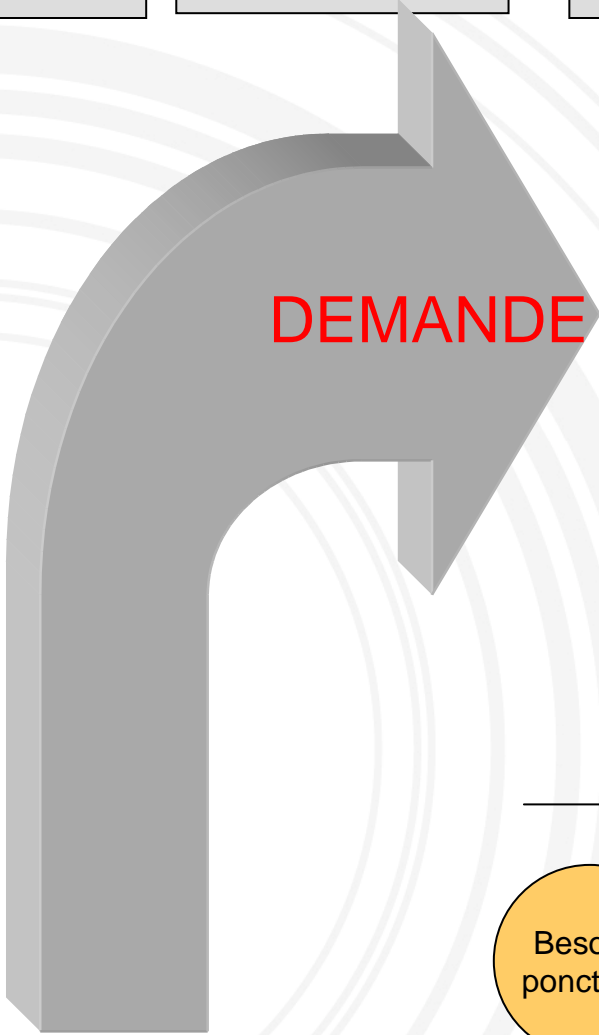
Salariés aptes  
à prendre  
un poste de  
qualification  
comparable  
dans l'entreprise

Salariés  
candidats  
à une  
reconversion  
Interne ou externe  
( changer de métier )

Stagiaires en alternance  
ou en apprentissage  
Stagiaires école

Candidats externes

CDD ponctuels  
ou intérim



Ce marché de l'emploi  
Interne est caractérisé par  
une demande forte et une  
offre courte

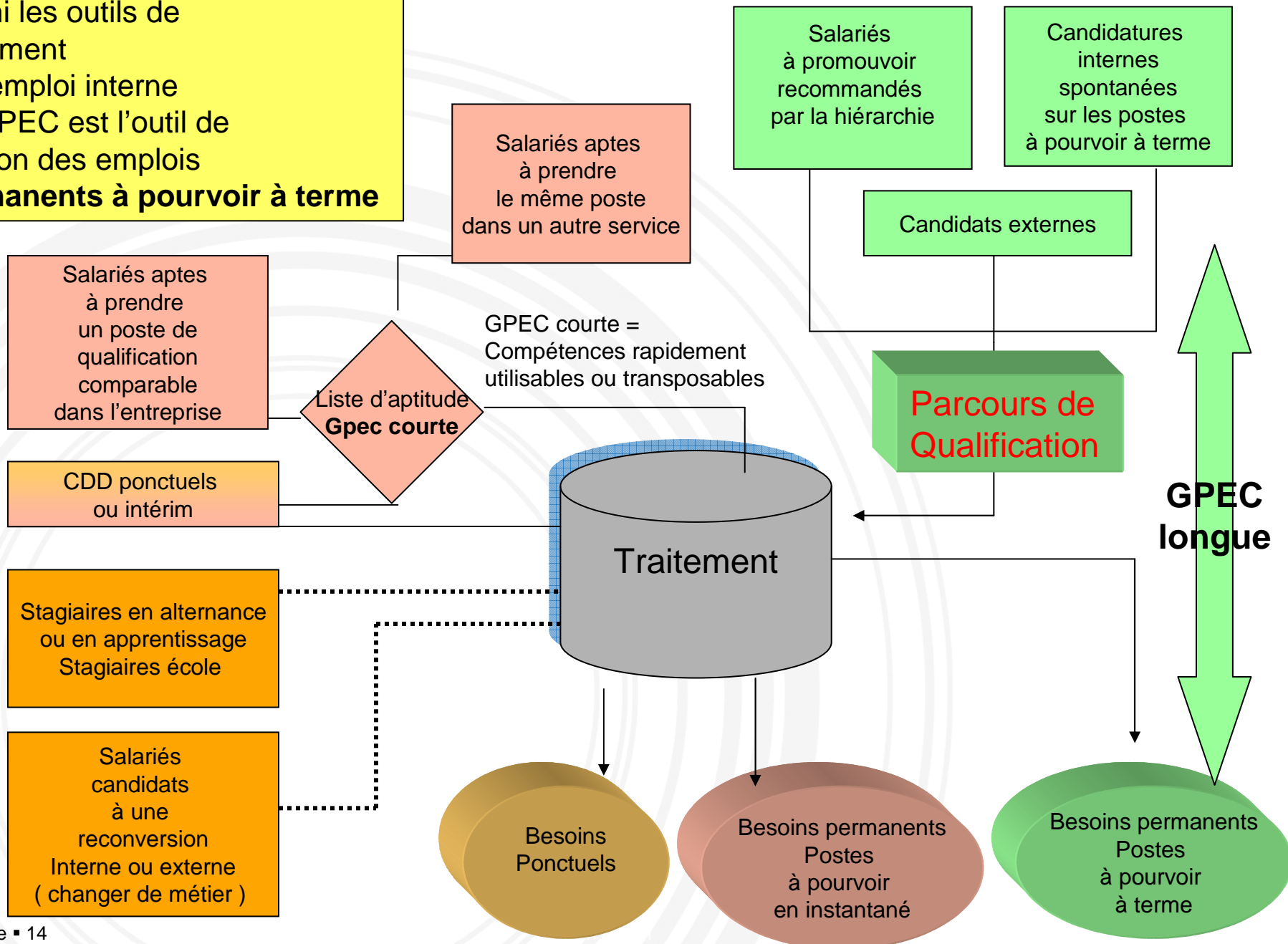
**OFFRE**

Besoins  
ponctuels

Postes  
à pourvoir  
en instantané

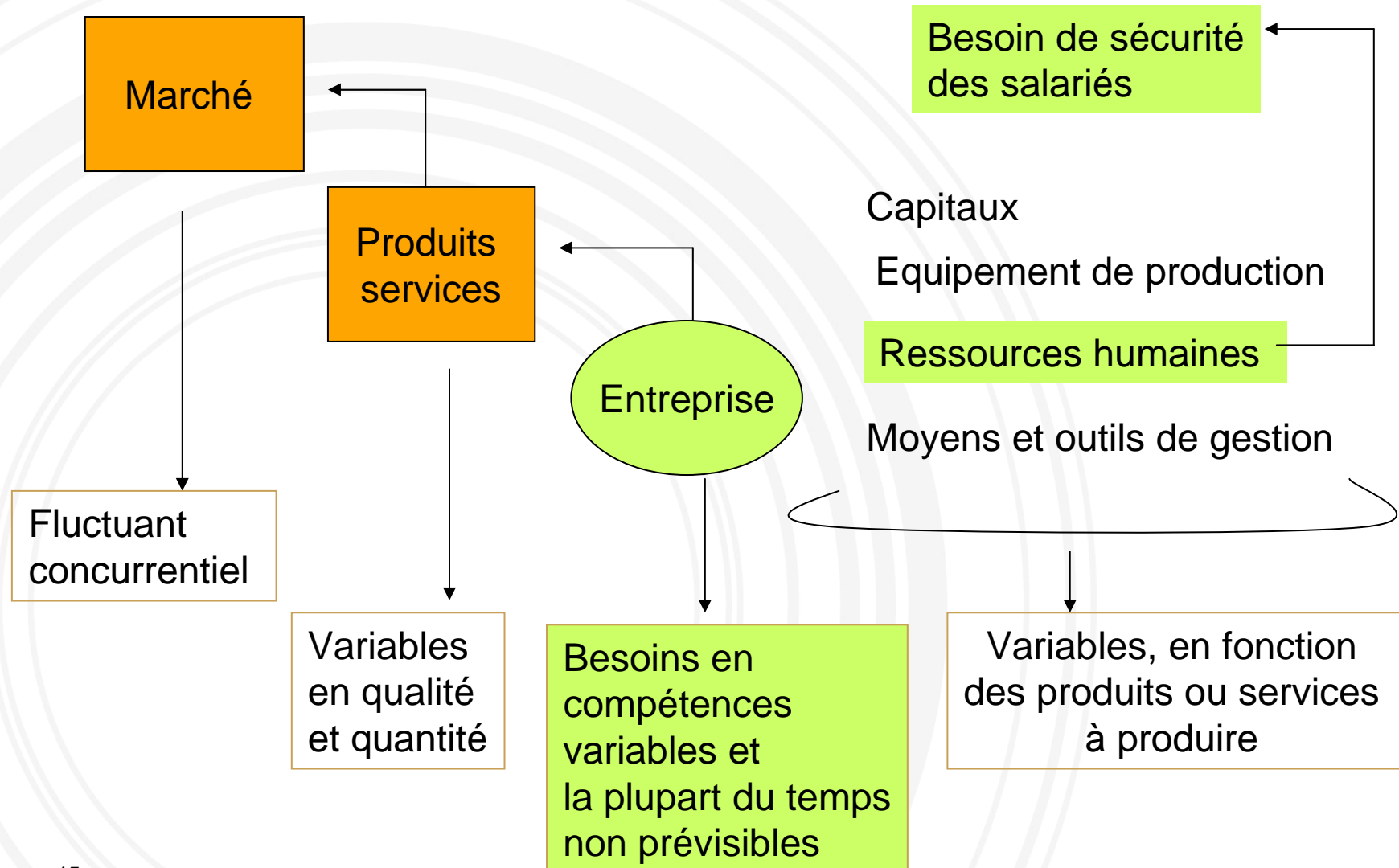
Postes  
à pourvoir  
à terme

Parmi les outils de traitement de l'emploi interne La GPEC est l'outil de gestion des emplois permanents à pourvoir à terme



## Le contexte de la gestion de l'emploi : hautement incertain

La GPEC est un programme qui a besoin de fixité, or l'avenir économique est incertain

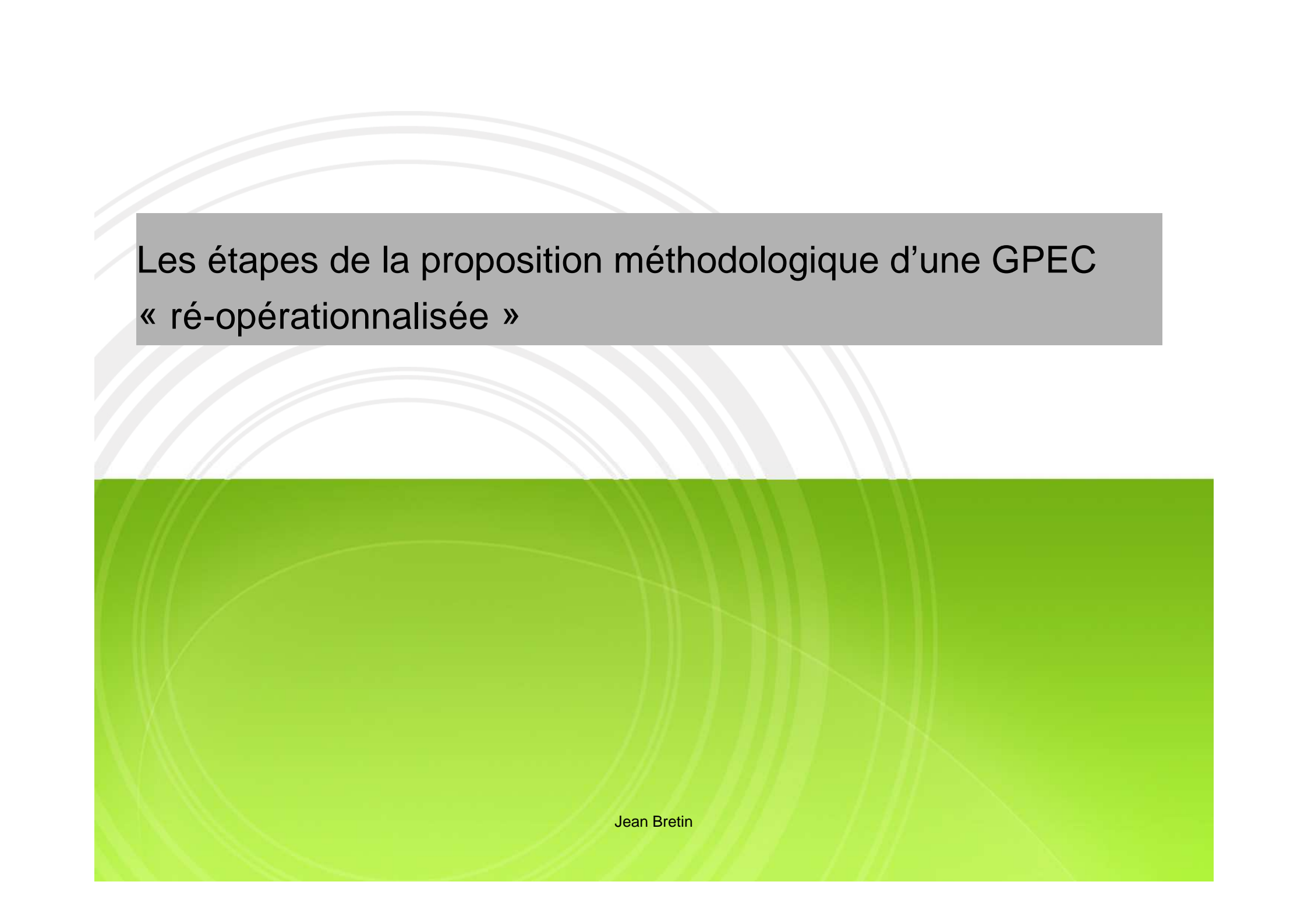


## Comment faire ?

Donner à la GPEC un caractère de **futur prévisible** en la transformant :

en **P**lan de **R**emplacement **P**rogrammé ( PRP )

- Dans cette nouvelle configuration,
- la GPEC consiste à planifier le remplacement des emplois
- qui seront à pourvoir,
- **de manière certaine,**
- à terme,
- pour ne plus travailler « au coup par coup »
- et réduire sensiblement la part des besoins permanents à pourvoir « en instantané »

The background features a series of concentric, light gray circles that are partially visible at the top and sides. A solid green horizontal bar spans the width of the slide, positioned below the title. The bottom half of the slide is a gradient of green, transitioning from a darker shade on the left to a lighter shade on the right.

# Les étapes de la proposition méthodologique d'une GPEC « ré-opérationnalisée »

1

Recensement des besoins de remplacement pour les 5 ans à venir, par emploi

Départs en retraite  
Pré retraite  
Démissions  
Décès  
Départs sur invalidité  
Licenciements  
Départs négociés  
**Total des départs par emploi dans les 5 ans**

2

Interrogation **quantitative** sur l'incidence de l'activité sur les effectifs futurs , par emploi

2 bis

Interrogation **qualitative** sur le Périmètre du poste

Maintenu en l'état ou modifié

2 ter

Nouvelle définition de poste

3

Modalités de remplacement

- Postes réservés
- Postes à recruter
- Postes à pourvoir en interne

4

Planification des opérations de recrutement en incluant la période de formation en doublon

8

Actualisation du plan de remplacement

7 bis

- Pour les salariés sélectionnés
- Pour les salariés appelés à remplacer les salariés sélectionnés

7 ter

6

Traitement des refus

7

Préparation des prises de poste

5

Planification des opérations de sélection des candidatures internes

5 bis

Appui Conseil aux Candidats internes

Page 357

**Recensement des besoins de remplacement pour les 2/3 ans à venir, par emploi**

Départs en retraite  
Pré retraite  
Démissions  
Décès  
Départs sur invalidité  
Licenciements  
Départs négociés  
Promotion/mutation  
**Total des départs par emploi dans les 2/3 ans**

1

Emploi N° 1  
10  
remplacements

Interrogation **quantitative** sur l'incidence de l'activité sur les effectifs futurs, par emploi

2

Interrogation **qualitative** sur le Périmètre poste

Maintenu en l'état ou modifié

Nouvelle définition de poste

**Modalités de remplacement**

3

- Postes à recruter
- Postes réservés
- Postes à pourvoir en interne

7

**Opérations de recrutement** en incluant la période de formation en doublon

8

**Actualisation** du plan de remplacement

• Pour les salariés sélectionnés  
• Pour les salariés appelés à remplacer les salariés sélectionnés  
**Gestion mobilité et parcours de formation**

6

5

Traitement des refus

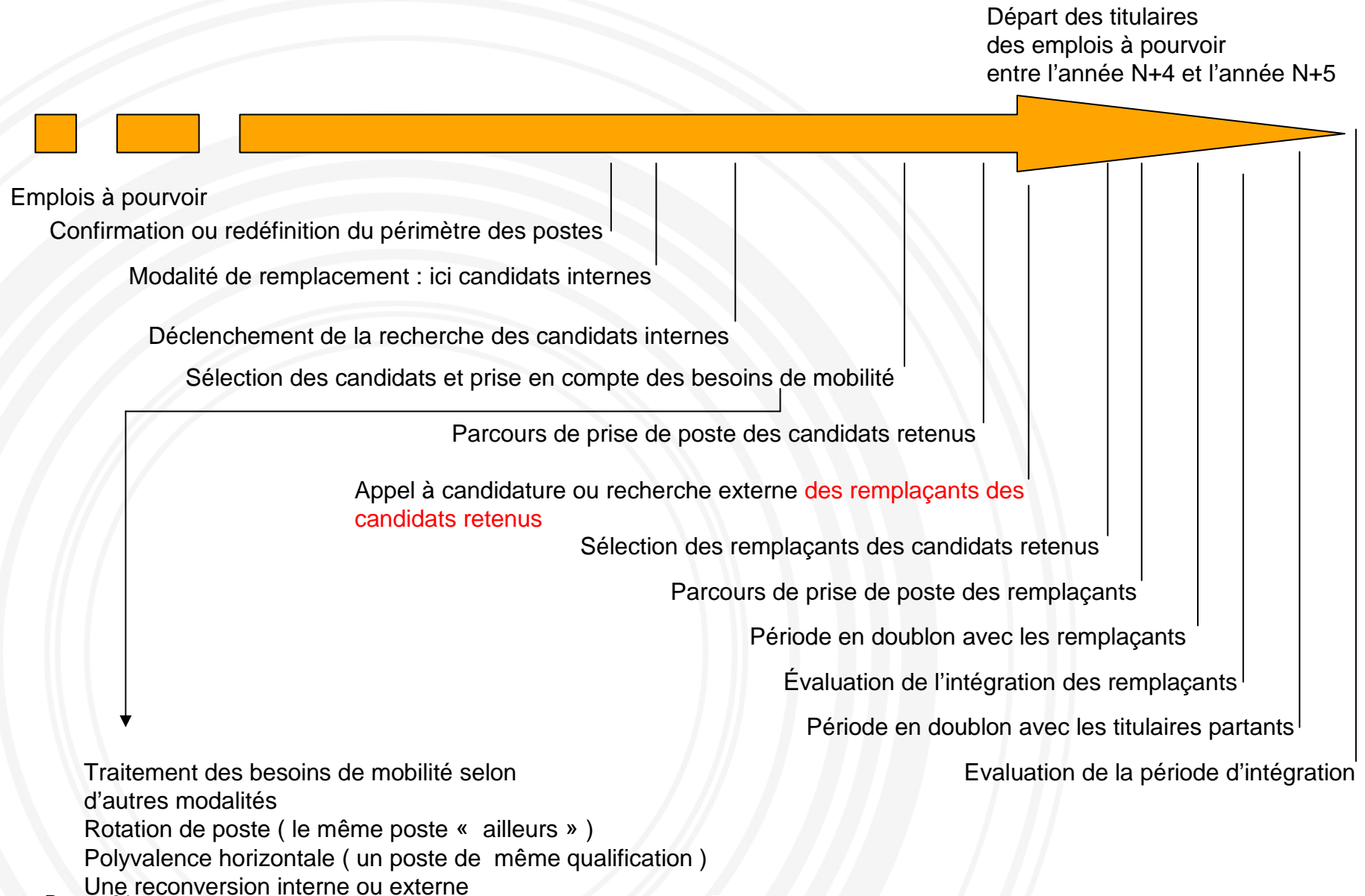
Préparation prises de poste

4

Appui Conseil aux candidats

**Opérations de sélection** des candidatures Internes sur **2/3 ans** appréciation **écarts de compétences**

## Rétro planning des opérations de remplacement de type GPEC



## Rétro planning des opérations de remplacement de type GPEC

Départ des titulaires  
des emplois à pourvoir  
entre l'année N+4 et l'année N+5



Emplois à pourvoir	N	
Confirmation ou redéfinition du périmètre des postes	N+ 4	( 4 semaines )
Modalité de remplacement : ici candidats internes	N+ 6	( 2 semaines )
Recherche des candidats internes	N+ 14	( 8 semaines )
Sélection des candidats et prise en note des besoins de mobilité	N + 22	( 8 semaines )
Parcours de prise de poste des candidats retenus	N+40	( 18 semaines )
Appel à candidature ou recherche externe des remplaçants des candidats retenus	N+ 22 à N+ 26	( 4 semaines )
Sélection des remplaçants des candidats retenus	N+26 à N+28	( 2 semaines )
Parcours de prise de poste des remplaçants ( si candidats internes )	N+ 28 à N+ 40	( 12 semaines )
Période en doublon avec les remplaçants	N+ 40	( 4 semaines )
Évaluation de l'intégration des remplaçants	N+ 44	( 4 semaines )
Période en doublon avec les titulaires partants	entre N+ 48 et N+60	( 12 semaines )
Prise de poste et évaluation de la période d'intégration :	entre N+48 et N+60	

## Outillage nécessaire

- 1 - Emplois à pourvoir → Définition de poste / facteurs clé de succès
- 2 - Confirmation ou redéfinition du périmètre des postes → Définition de poste modifiée
- 3 - Modalité de remplacement : ici candidats internes → Décision de la direction entre nombre de postes pourvus en interne ou recrutés en externe
- 4 - Recherche des candidats internes → Affichage du nombre et nature des postes à pourvoir à horizon de 4 à 5 ans
- 5 - Sélection des candidats et prise en note des besoins de mobilité → Entretien / test/ avis du hiérarchique, du RRH, d'un cabinet externe
- 6 - Parcours de prise de poste des candidats retenus → Mesure d'écart entre compétences détenues et à posséder comparaison profil de personnalité et facteurs clé de succès de nature comportementale . Actions à prévoir
- 7 - Appel à candidature ou recherche externe des remplaçants des candidats retenus → Affichage du nombre et de la nature des postes
- 8 - Sélection des remplaçants des candidats retenus → Entretien / test/ avis du hiérarchique / du RRH , avis ext.
- 9 - Parcours de prise de poste des remplaçants ( si candidats internes ) Idem 6
- 10 - Période en doublon avec les remplaçants
- 11 - Évaluation de l'intégration des remplaçants
- 12 - Période en doublon avec les titulaires partants
- 13 - Prise de poste et évaluation de la période d'intégration → Imprimé de recueil des appréciations

## Composition des parcours d'acquisition

- Les postes à pourvoir font l'objet d'une analyse mettant en évidence les facteurs clé de succès et les compétences clé à posséder
- Ces éléments sont comparés avec le profil de personnalité et de compétence du candidat sélectionné
- Un parcours d'acquisition et son planning associé sont élaborés de sorte que le candidat interne possède les acquisitions requises le jour de son entrée dans la période de doublon avec le titulaire
- **Ces acquisitions peuvent consister en :**
  - Stages externes
  - Périodes d'apprentissage avec les titulaires à remplacer
  - Périodes de remplacement du titulaire à remplacer ( pendant ses congés ou absences par exemple )
  - On dispose selon les cas ( remplaçants de 2ème ou 1er rang, de 12 à 18 mois pour cette période de préparation )

# Etape 1 Recensement des besoins de remplacement

## Fiche méthodologique

- Partir de l' effectif existant par emploi, en excluant l'effectif inscrit mais hors d'activité
- Estimer les salariés appelés à partir en retraite ou pré retraite dans les 5 ans : selon listing des âges et prévisions de départ connues ou prévisibles
- Autres départs ( appliquer sur l'effectif de l'emploi, le % de départs constatés en moyenne dans l'établissement, pour chacune des autres causes : décès, démissions .. )
- **Exemple :**
  - Emploi N°1 : 50 personnes
  - **Effectif inscrit mais hors d'activité** : 2
  - **Départs prévus ou estimés en retraite ou pré retraite** : 5
  - **Autres causes de départ** : calculer le % de départs constatés pour l' effectif de l'établissement ( en moyenne ) sur les 2 ou 3 dernières années, pour chacune de ces causes
    - Exemple pour les démissions : 3%
  - Application à l'effectif de l'emploi N°1 :  $48 \times 3\% = 1,44$  arrondi à 2 = compter 2 démissions
  - Procéder de même pour les autres causes de départ
  - **Nombre total de personnes dans l'emploi N°1 à remplacer dans les 5 ans** :
  - 5 départs en retraite ou pré retraite + autres causes de départ selon méthode de projection des démissions ( exemple 6 ) = 11 salariés à remplacer
  - **Incidence quantitative de l'activité dans les 5 ans sur cet effectif de 11** : 3
  - **Total** : 14 salariés seront à remplacer dans l'emploi N°1 dans les 5 ans
  - **Une actualisation annuelle** de cet effectif doit être bien sûr effectuée pour tenir compte des derniers évènements

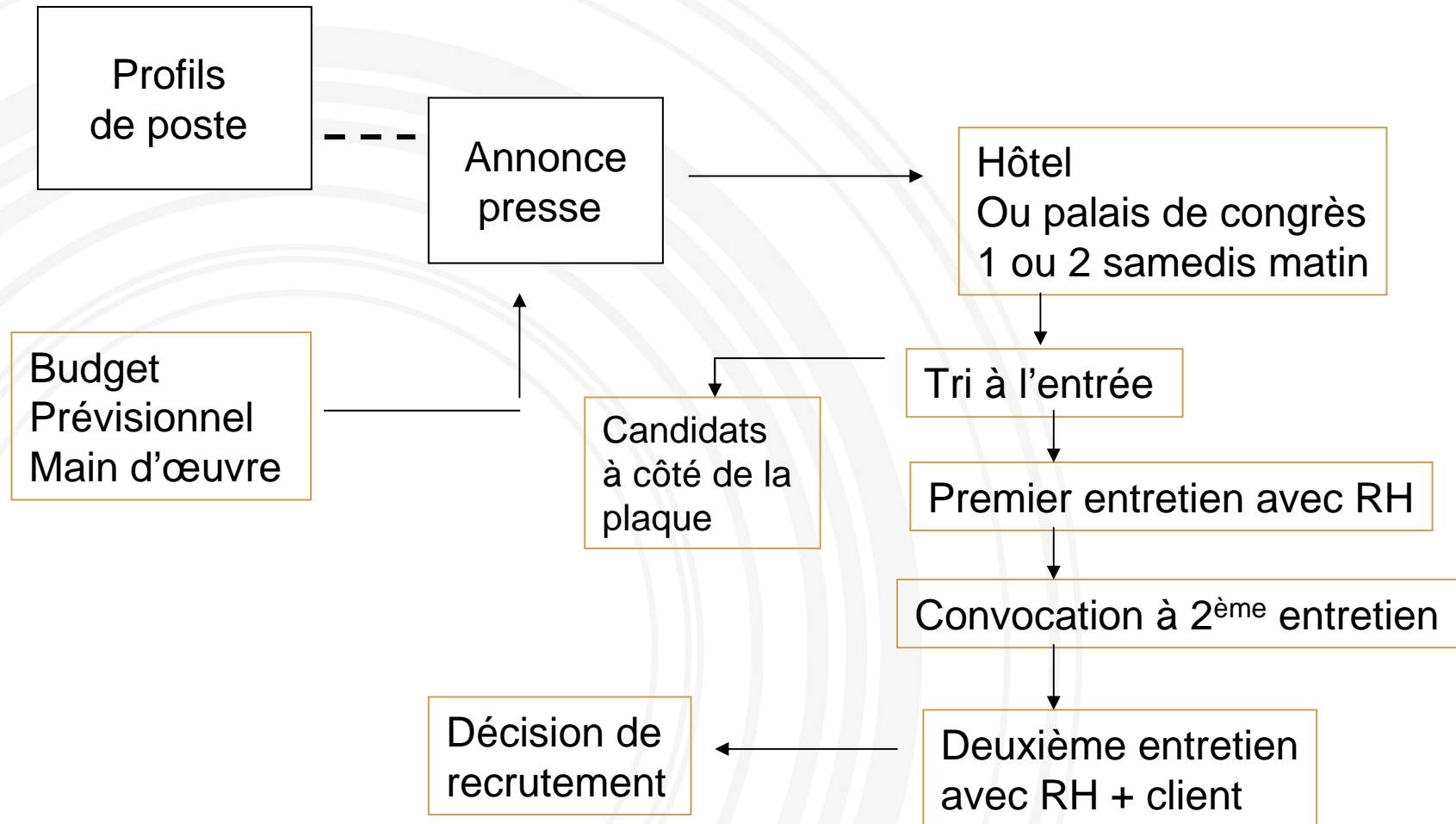
## Les autres principales procédures RH de gestion de l'emploi

- La GPEC
- Les campagnes de recrutement
- Le plan de licenciement économique
- Le chômage partiel

# **Les campagnes de recrutement**

ou le moyen de se procurer rapidement des ressources

## Organisation



## Licenciements économiques

Un moyen légal « d'ajuster » les effectifs  
à une baisse d'activité qui perdure

## Le licenciement de 2 à 9 salariés

- La procédure de licenciement pour motif économique varie selon le nombre de salariés concernés.
- **Le licenciement de 2 à 9 salariés sur une période de 30 jours** impose à l'employeur le respect de règles de procédure particulière : consultation des représentants du personnel, ordre des licenciements, entretien préalable, information de la DDTEFP...
- L'employeur doit aussi, préalablement au licenciement, **chercher à reclasser** les salariés dont le licenciement est envisagé.
- En cas de licenciement d'un salarié protégé (délégué du personnel, membre du comité d'entreprise, délégué syndical...), l'employeur doit en outre obtenir une autorisation de l'inspection du travail.

## Les principales étapes d'un licenciement économique de 2 à 9 salariés

- Définition de l'ordre des licenciements
- Convocation à entretien préalable
- L'entretien
- La lettre de licenciement
- La notification du licenciement

## Quel est le rôle des représentants du personnel ?

- Le comité d'entreprise (ou d'établissement) ou à défaut, les délégués du personnel est consulté sur le projet de licenciement préalablement à sa mise en œuvre.

**L'employeur convoque les représentants du personnel et leur remet d'abord un document écrit qui précise :**

- la ou les raisons économiques, financières ou techniques du projet de licenciement ;
- le nombre de licenciements envisagé ;
- les catégories professionnelles concernées
  - les critères proposés pour l'ordre des licenciements ;
  - le nombre de salariés, permanents ou non, employés dans l'établissement ;
  - le calendrier prévisionnel des licenciements ;
  - les mesures de nature économique envisagées.
- L'employeur réunit ensuite les représentants du personnel.
- **Ces derniers émettent un avis** sur le projet de licenciement collectif et sur les mesures sociales d'accompagnement des licenciements envisagées.
- **Cet avis est transmis à la DDTEFP** par l'employeur.

## Quelles sont les étapes de la procédure de licenciement ?

- Une décision de licenciement pour motif économique ne peut intervenir que **si le reclassement** des intéressés en interne, dans l'entreprise ou le groupe, s'avère impossible.

### **1 - La définition de l'ordre des licenciements**

Afin de déterminer les salariés susceptibles d'être licenciés, l'employeur doit tenir compte des critères prévus par **la convention** collective ou, au moins, par le Code du travail.

## **2 - La convocation à un entretien préalable**

Le salarié est convoqué par lettre recommandée ou par lettre remise en main propre contre décharge.

Cette lettre précise l'objet de l'entretien et la possibilité, pour le salarié, d'être assisté par une personne de son choix appartenant à l'entreprise.

### 3 - L'entretien

- Il ne peut avoir lieu moins de 5 jours ouvrables après la présentation de la lettre recommandée ou la remise en main propre de la lettre de convocation.
- Au cours de l'entretien, le salarié peut être assisté par une personne de son choix appartenant à l'entreprise.
- Lorsqu'il n'y a pas d'institutions représentatives du personnel dans l'entreprise, le salarié peut se faire assister soit par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise, soit par un conseiller du salarié.

- L'employeur explique le motif du licenciement et les critères retenus.
- Il doit également préciser :
  - si l'entreprise est soumise à l'obligation de proposer un **congé de reclassement**, informer le salarié des conditions de mise en œuvre de ce congé de reclassement ;
  - si l'entreprise est soumise à l'obligation de proposer une **convention de reclassement personnalisé**, remettre au salarié, contre récépissé, le document écrit d'information sur cette convention de reclassement personnalisé (sur tous ces points, voir la Convention de reclassement personnalisé )

## 4 - La lettre de licenciement

### ▪ Doivent figurer dans la lettre de licenciement :

- les motifs économiques ou de changements technologiques invoqués à l'appui du licenciement.

L'énoncé des motifs doit être précis : la simple référence à la conjoncture économique, à un licenciement collectif pour motif économique, à une suppression de poste ne suffit pas.

L'absence d'énonciation du motif économique précis dans la lettre de licenciement équivaut à une absence de motif, donc à un licenciement sans cause réelle et sérieuse ;

- la proposition du congé de reclassement, si l'entreprise est soumise à l'obligation de proposer un tel congé aux salariés licenciés pour motif économique.

- l'existence d'une priorité de réembauche d'une durée d'un an à compter de la rupture du contrat, si le salarié manifeste son désir d'en user, par écrit, dans un délai d'un an à compter de la rupture du contrat (c'est-à-dire à la fin du préavis).

## 5 - La notification du licenciement

- L'employeur envoie la lettre de licenciement en recommandé avec avis de réception.
- L'envoi **ne peut avoir lieu** moins de 7 jours ouvrables à compter de la date pour laquelle le salarié a été convoqué à un entretien préalable.
- La date de la rupture du contrat est celle de la fin du préavis, qu'il soit ou non effectué.
- Enfin, l'employeur doit **informer par écrit** le directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) des licenciements prononcés, dans les 8 jours qui suivent l'envoi des lettres de licenciement aux salariés concernés. Cette information **doit comporter les mentions** figurant à l'article D. 1233-3 du Code du travail
- Lorsque le licenciement touche un **salarié protégé** (délégué du personnel, membre du comité d'entreprise, délégué syndical...), l'employeur doit en outre obtenir une autorisation de l'inspection du travail.



La procédure en cas de licenciement pour motif économique **de 10 salariés et plus**

## Synthèse

- Lorsqu'au moins 10 licenciements sont envisagés sur une période de 30 jours, l'employeur doit suivre une procédure impliquant :
  - la consultation des représentants du personnel ;
  - l'information et la prise en compte des suggestions de l'Administration ;
  - l'élaboration, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, d'un **plan de sauvegarde de l'emploi**.
- Des sanctions sont prévues à l'encontre de l'employeur en cas d'irrégularités dans la procédure de consultation des représentants du personnel et d'information de l'Administration.

## Quel est le rôle des représentants du personnel ?

- Lorsque l'entreprise est pourvue de représentants du personnel, l'employeur est tenu de les informer et de les consulter sur tout projet de restructuration et de compression des effectifs et sur le projet de licenciement économique.
- Des accords d'entreprise, de groupe ou de branche (accords dits de « méthode ») peuvent définir : des modalités particulières d'information et de consultation du comité d'entreprise ; les conditions dans lesquelles le plan de sauvegarde de l'emploi peut faire l'objet d'un accord collectif.

## Dans les entreprises de moins de 50 salariés

- L'employeur **informe les délégués du personnel** sur le projet de licenciement et notamment sur :
  - le ou les motifs économiques de licenciement ;
  - le nombre de salariés de l'établissement ;
  - le nombre de salariés dont le licenciement est envisagé ;
  - les catégories professionnelles concernées et les critères pour établir l'ordre des licenciements ;
  - le calendrier prévisionnel des licenciements.
- Cette information **précède les deux réunions** que l'employeur doit organiser, à 14 jours d'intervalle au plus, avec les délégués du personnel.
- Ceux-ci **émettent un avis** sur le projet de licenciement collectif et sur les mesures sociales d'accompagnement des licenciements envisagées.

## Dans les entreprises de 50 salariés et plus

- Le **comité d'entreprise est consulté**, au cours de deux réunions, sur les licenciements projetés et sur le plan de sauvegarde de l'emploi que l'employeur doit établir et mettre en œuvre.
- Le délai entre les deux réunions varie selon l'importance des licenciements :
  - de 10 à 99 licenciements : 14 jours ;
  - de 100 à 249 licenciements : 21 jours ;
  - 250 licenciements et plus : 28 jours.
- Lors de ces réunions, le comité d'entreprise (ou à défaut les délégués du personnel) **est informé notamment** sur :
  - le ou les motifs économiques de licenciement ;
  - le nombre de salariés de l'établissement ;
  - le nombre de salariés dont le licenciement est envisagé ;
  - les catégories professionnelles concernées et les critères pour établir l'ordre des licenciements ;
  - le calendrier prévisionnel des licenciements.

- Les consultations sur le projet économique et sur le plan de sauvegarde de l'emploi peuvent être menées **concomitamment** sous réserves de délais plus favorables.  
Le nombre des réunions est porté à 3 si le comité d'entreprise décide de faire appel à un **expert-comptable** pour l'aider à analyser la situation de l'entreprise.
- La première réunion est alors consacrée à la désignation de cet expert-comptable. Les délais entre la deuxième et la troisième réunion sont ceux indiqués ci-dessus.
- Lorsque le licenciement pour motif économique est soumis à la procédure d'information et de consultation des représentants du personnel, **l'employeur doit remettre aux salariés concernés** par le projet de licenciement économique, contre récépissé, **le document d'information sur la convention de reclassement personnalisé**. Cette remise doit avoir lieu à l'issue de la dernière réunion du comité d'entreprise ou des délégués du personnel.

## La convocation à l'entretien préalable

- Chaque salarié est convoqué par lettre recommandée avec avis de réception ou par lettre remise en main propre contre décharge. Cette lettre précise l'objet de l'entretien et la possibilité, pour le salarié, d'être assisté par une personne de son choix appartenant à l'entreprise ou par un conseiller extérieur. La liste des conseillers du salarié est disponible auprès de la mairie, de la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) ou de l'inspection du travail

## L'entretien

- L'entretien a lieu, au plus tôt, 5 jours ouvrables après la présentation au salarié de la lettre recommandée de convocation ou de sa remise en main propre. L'employeur explique le motif du licenciement et les critères de son choix.

Lors de cet entretien, l'employeur doit également :

si l'entreprise est soumise à l'obligation de proposer un **congé de reclassement**, informer le salarié des conditions de mise en œuvre de ce congé de reclassement ;

si l'entreprise est soumise à l'obligation de proposer une convention de reclassement personnalisé, remettre au salarié, contre récépissé, le document écrit d'information sur cette **convention de reclassement personnalisé**

- (sur tous ces points, voir « Convention de reclassement personnalisé, congé de reclassement et autres mesures »).

## La lettre de licenciement

- La lettre de licenciement doit mentionner :  
de façon précise :
  - **les motifs économiques** ou de changements technologiques invoqués à l'appui du licenciement : l'énoncé des motifs doit être précis. La simple référence à la conjoncture économique, à un licenciement collectif pour motif économique, à une suppression de poste ne suffit pas. Le défaut de mention précise du motif économique dans la lettre de licenciement équivaut à une absence de motif, donc à un licenciement sans cause réelle et sérieuse ;
  - **la proposition du congé de reclassement** lorsque l'entreprise est soumise à l'obligation de proposer ce congé (ce qui est le cas notamment des entreprises d'au moins 1 000 salariés).
  - **l'existence d'une priorité de réembauche** si le salarié manifeste sa volonté d'en user, par écrit, dans un délai d'un an à compter de la rupture du contrat (c'est-à-dire à la fin du préavis).
- Au(x) salarié(s) qui le demande(nt) par écrit, l'employeur communique les critères retenus pour fixer l'ordre des licenciements.

## La notification du licenciement

- L'employeur envoie la lettre de licenciement par lettre recommandée avec avis de réception.
- Le délai qui doit s'écouler entre la notification du projet à l'Administration et la notification du licenciement au salarié varie selon le nombre des licenciements :
  - de 10 à 99 licenciements : 30 jours ;
  - de 100 à 249 licenciements : 45 jours ;
  - à partir de 250 licenciements : 60 jours.
- Ces délais s'appliquent également à la notification de licenciements dans les entreprises pourvues de comité d'entreprise ou de délégués du personnel.

- Les salariés concernés par la **convention de reclassement personnalisé** disposent, à compter de la remise par l'employeur du document d'information relative à cette convention, d'un délai de 14 jours pour faire connaître leur réponse à cette proposition.
- Lorsque à la date prévue pour l'envoi de la lettre de licenciement, ce délai de réflexion de 14 jours ne sera pas expiré, ce qui sera le cas pour les procédures de licenciement d'au moins 10 salariés, l'employeur devra adresser à chaque salarié concerné une lettre recommandée avec demande d'avis de réception :  
lui rappelant la date d'expiration du délai de 14 jours précité,  
lui précisant, qu'en cas de refus de la convention de reclassement personnalisé, cette lettre recommandée constituera la notification de son licenciement.

## Comment intervient l'Administration ?

- La direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) dont dépend l'entreprise ou l'établissement concerné suit, dès l'énoncé du projet de licenciement, le déroulement de la procédure.
- Elle peut également présenter toute proposition tendant à compléter ou modifier le plan de sauvegarde de l'emploi élaboré par l'employeur.

- **Information de l'Administration .**

Lorsque l'entreprise dispose d'un comité d'entreprise ou de délégués du personnel, elle envoie simultanément à l'Administration copie des informations destinées à ces instances.

De même, après la première réunion des représentants du personnel (au plus tôt le lendemain), la DDTEFP doit recevoir la notification du projet de licenciements.

À l'issue de la deuxième réunion, les procès-verbaux des deux réunions, la liste nominative des salariés licenciés ainsi que l'état des modifications intervenues depuis sa dernière information sont transmis à l'Administration.

- Si, au cours de la première réunion, le comité d'entreprise a décidé le recours à un expert-comptable, l'employeur doit en informer la DDTEFP.

## ▪ Vérifications de l'Administration

- L'Administration ne contrôle pas la réalité du motif économique des licenciements mais vérifie :
  - le respect de la procédure de consultation des représentants du personnel ;
  - la mise en œuvre de mesures d'accompagnement ;
  - le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi.
- Si l'Administration, qui dispose d'un délai variable selon l'importance du licenciement pour procéder aux vérifications, relève des irrégularités, elle adresse des observations à l'employeur.
- Celui-ci **ne peut poursuivre** la procédure tant qu'il n'y a pas répondu.
- **La DDTEFP peut présenter toute proposition** pour compléter ou modifier le plan de sauvegarde de l'emploi, en tenant compte de la situation économique de l'entreprise.
- Ces propositions sont formulées avant la dernière réunion du comité d'entreprise ; elles sont communiquées à l'employeur et au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel.
- En l'absence de comité d'entreprise ou de délégués du personnel, elles sont portées à la connaissance des salariés par voie d'affichage sur les lieux de travail ainsi que la réponse motivée de l'employeur à ces propositions, qu'il adresse à l'autorité administrative compétente.

## À qui s'adresser pour contester une décision de licenciement économique ?

- **Seul le conseil de prud'hommes** est compétent pour trancher les litiges en matière de licenciement pour motif économique. Il lui appartient, en particulier, de contrôler le caractère économique du motif invoqué pour justifier les licenciements. Les organisations syndicales peuvent, sauf si le salarié s'y oppose, exercer en justice toute action relative au licenciement pour motif économique.
- Le comité d'entreprise, un syndicat mais également les salariés peuvent contester la validité du plan de sauvegarde de l'emploi et pour ce faire, saisir le juge des référés du tribunal de grande instance ou, s'agissant d'un salarié dans le cadre d'une action individuelle, le conseil de prud'hommes.  
Toute action en référé portant sur la régularité de la procédure de consultation doit, à peine d'irrecevabilité, être introduite dans un délai de quinze jours suivant chacune des réunions du comité d'entreprise.  
Toute contestation portant sur la régularité ou la validité du licenciement se prescrit par douze mois à compter de la dernière réunion du comité d'entreprise ou, dans le cadre de l'exercice par le salarié de son droit individuel à contester la régularité ou la validité du licenciement, à compter de la notification de celui-ci. Ce délai n'est opposable au salarié que s'il en a été fait mention dans la lettre de licenciement.

# Quelles sont les sanctions encourues par l'employeur en cas d'irrégularité ?

- L'employeur risque des sanctions civiles ou pénales en cas d'irrégularités dans la procédure de consultation des représentants du personnel et d'information de l'Administration.
- En outre, des versements à l'Assédic sont prévus en cas de :
  - licenciement sans cause réelle et sérieuse : remboursement jusqu'à 6 mois d'allocation chômage ;
  - défaut de proposition au salarié, par un employeur non soumis aux dispositions de l'article L. 1233-71 du Code du travail relatif au congé de reclassement, d'une convention de reclassement personnalisé : versement à l'institution gestionnaire du régime d'assurance chômage d'une contribution égale à 2 mois de salaire brut moyen, calculé sur la base des 12 derniers mois travaillés.
- Enfin les préjudices subis par les salariés ouvrent droit à différentes indemnités et notamment pour :
  - licenciement sans cause réelle et sérieuse : au moins 6 mois de salaire. \_ Cette disposition n'est toutefois pas applicable au licenciement d'un salarié de moins de 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise et au licenciement opéré dans une entreprise employant habituellement moins de 11 salariés : pour ces salariés, l'indemnité est fixée par le juge en fonction du préjudice subi ;
  - irrégularité dans la procédure d'entretien préalable (entreprise sans comité d'entreprise et sans délégué du personnel) et pour notification irrégulière des licenciements : jusqu'à un mois de salaire au maximum pour les salariés ayant au moins 2 ans d'ancienneté ou travaillant dans une entreprise employant habituellement au moins 11 salariés et pour ceux pour lesquels l'employeur n'a pas respecté les dispositions relatives à l'assistance du salarié par un conseiller extérieur. Les salariés ayant moins de deux ans d'ancienneté dans l'entreprise et ceux travaillant dans une entreprise employant habituellement moins de 11 salariés ont droit à une indemnité réparant le préjudice subi ;
  - irrégularité dans la procédure en cas de licenciement effectué en l'absence de CE ou de DP alors qu'aucun procès-verbal de carence n'a été établi par l'employeur : au moins un mois de salaire brut.

# Le chômage partiel

Un bon moyen d'ajuster les ressources à une baisse d'activité temporaire

## Synthèse

- Les salariés qui, tout en restant liés à leur employeur par un contrat de travail, subissent une perte de salaire imputable,
  - soit à la fermeture temporaire de leur établissement,
  - soit à la réduction de l'horaire habituel de travail pratiqué dans l'établissement en deçà de la durée légale de travail de 35 heures, peuvent bénéficier d'une indemnisation au titre du chômage partiel.

- La réduction ou la suspension temporaire de l'activité de l'entreprise doit être **imputable** à la conjoncture économique ou à certains événements particuliers : difficultés d'approvisionnement en matières premières ou en énergie, sinistres ou intempéries de caractère exceptionnel...

- Lorsque le chômage partiel se prolonge au-delà de 6 semaines, les salariés dont le contrat de travail est suspendu sont considérés comme étant à la recherche d'un emploi et peuvent être admis au bénéfice de l'allocation d'aide de retour à l'emploi versée par Pôle emploi ; on parle alors de « chômage partiel total ».

- Afin de tenir compte de la dégradation récente de la conjoncture économique, l'instruction DGEFP n°2008/19 du 25 novembre 2008 citée en référence, précise les conditions d'une application dynamique du chômage partiel :
- qu'il s'agisse, par exemple, de répondre favorablement aux demandes des entreprises en redressement judiciaire, dans la perspective de leur reprise,
- aux demandes des entreprises de sous-traitance affectées par les difficultés de leurs donneurs d'ordres,
- ou encore, d'assouplir l'interprétation du caractère temporaire du chômage partiel.
- L'instruction rappelle également les autres dispositifs auxquels peuvent recourir les entreprises avant de solliciter l'État pour bénéficier du chômage partiel : aménagement du temps de travail dans le cadre fixé par la loi du 20 août 2008, formation des salariés...

## Quels sont les motifs susceptibles d'ouvrir droit à indemnisation ?

- Pour permettre une indemnisation au titre du chômage partiel, la réduction ou la suspension temporaire d'activité doit être imputable à l'une des causes suivantes :
  - la conjoncture économique ;
  - des difficultés d'approvisionnement en matières premières ou en énergie ;
  - un sinistre ou des intempéries de caractère exceptionnel ;
  - la transformation, restructuration ou modernisation de l'entreprise ;
  - toute autre circonstance de caractère exceptionnel.

## Quel montant d'indemnisation ?

- L'indemnisation versée pour chaque heure de travail perdue comprend :
  - une allocation « spécifique de chômage partiel » d'un montant de 3,84 € dans les entreprises de 250 salariés ou moins et de 3,33 € dans les entreprises de plus de 250 salariés, financée par l'État ;
  - Eventuellement, une indemnité complémentaire prise en charge par l'employeur et dont le montant est fixé par accord collectif.
- Le nombre d'heures perdues pouvant justifier l'attribution de l'allocation spécifique de chômage partiel correspond à la différence entre la durée légale du travail applicable dans l'entreprise ou, lorsqu'elle est inférieure, la durée collective du travail ou la durée stipulée au contrat et le nombre d'heures réellement travaillées sur la période considérée.

- Pour les entreprises relevant de l'accord du 21 février 1968 (commerce, industrie...), le montant de l'allocation est égal à 60 % de la rémunération horaire brute avec un minimum de 6,84 € par heure.
- Cette somme inclut le montant de d'allocation spécifique de chômage partiel. Le complément est pris en charge par l'employeur.
- Les allocations de chômage partiel sont versées par l'employeur à l'échéance normale de la paie.
- L'État rembourse à l'entreprise le montant de l'allocation spécifique (3,84 ou 3,33 € par heure selon la taille de l'entreprise à compter du 1er janvier 2009).
- Un contingent annuel d'heures indemnisables au titre du chômage partiel est fixé, par salarié, pour l'année 2009 :
  - à 800 heures pour l'ensemble des branches professionnelles ;
  - à 1 000 heures pour les industries du textile, de l'habillement et du cuir, pour l'industrie automobile et ses sous-traitants, qui réalisent avec elle au minimum 50 % de leur chiffre d'affaires ainsi que pour le commerce de véhicules automobiles.

- En cas de menace grave sur l'emploi et afin d'éviter ou de réduire le nombre des licenciements, l'État peut majorer sa participation financière.
- Dans ce cas, une convention de chômage partiel doit être conclue (convention d'une durée maximale de 6 mois renouvelable une fois).
- La prise en charge par l'État ne s'applique qu'au minimum fixé par l'accord du 21 février 1068 précité, à savoir 6,84 € déduction faite de l'allocation spécifique.
- Sur cette base, le DDTEFP détermine pour chaque convention le taux de prise en charge.
- Pour les conventions signées en 2009, le taux maximum de prise en charge est fixé à 80 % et peut être porté à 100 % sur décision conjointe du ministre chargé de l'économie et du ministre chargé du budget ;

- il est fixé à 100 % pour les entreprises contraintes de réduire ou de suspendre temporairement leur activité du fait des événements naturels d'intensité anormale définis par l'arrêté du 28 janvier 2009 « portant reconnaissance de l'état de catastrophe naturelle » (intempéries du 24 au 27 janvier 2009 dans certains départements du Sud-ouest de la France).
- Par ailleurs, les allocations de chômage partiel (allocation spécifique de l'État plus, selon les cas, le complément conventionnel pris en charge par l'employeur) sont exonérées de cotisations patronales de sécurité sociale mais sont soumises à la contribution sociale généralisée (CSG) et à la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS).

## Quelle procédure ?

- Afin d'obtenir le remboursement par l'État de l'allocation de chômage partiel, l'entreprise doit préalablement à la décision de recours au chômage partiel :
  - consulter les représentants du personnel (comité d'entreprise ou comité d'établissement, ou, à défaut, délégués du personnel) ;
  - adresser une demande d'indemnisation au directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP). Celui-ci notifie sa décision dans un délai de 20 jours, après examen, par l'administration, du motif et de la réalité du recours au chômage partiel.
- Enfin, le mois considéré, l'employeur doit communiquer à la DDTEFP les états nominatifs de remboursement des allocations avancées aux salariés.
- En cas de suspension d'activité résultant d'un sinistre ou d'intempéries de caractère exceptionnel, l'employeur dispose d'un délai de 30 jours pour adresser sa demande à la DDTEFP. Il peut donc placer ses salariés au chômage partiel et adresser sa demande dans un délai de 30 jours. Il lui appartient au préalable de s'assurer que la situation de l'entreprise rentre bien dans les cas mentionnés par la réglementation et permettant le recours à la mesure, en se rapprochant, le cas échéant, des services de la DDTEFP.

## Qu'est-ce que le chômage partiel total ?

- En cas de suspension totale d'activité, le régime décrit ci-dessus s'applique pendant au maximum 6 semaines (au lieu de 4 semaines avant l'intervention du décret du 22 décembre 2008 cité en référence).
- Si le chômage se prolonge au-delà de cette durée, les salariés dont le contrat de travail est suspendu sont considérés comme étant à la recherche d'un emploi et peuvent être admis, si les conditions sont réunies, au bénéfice de l'allocation d'aide au retour à l'emploi versée par « Pôle emploi », pour une durée de 182 jours au maximum.