

# GESTION SOCIALE

Le seul hebdomadaire dédié à la négociation sociale

[www.gestionsociale.fr](http://www.gestionsociale.fr)



La lettre hebdomadaire

**GESTION SOCIALE**

1 an / 48 numéros

Je m'abonne

Accueil La lettre 24 heures Tribune Documents Interviews

## Préserver les compétences grâce à l'accord de performance collective ?

22 avril 2020



Travailler plus ou différemment pour l'après-confinement, repenser les organisations pour « vivre avec le virus », conjuguer flexibilité et savoir-faire ... les défis sont majeurs. L'accord de performance collective est un outil pour y faire face en ce qu'il permet de modifier les contrats de travail sans s'exposer à des licenciements économiques.

Malgré le recours massif à l'activité partielle, les entreprises s'interrogent sur leur capacité à préserver durablement l'emploi. Paradoxalement, il y a quelques mois, elles étaient confrontées à une pénurie pour de nombreux métiers sous tension. Concilier rebond économique et responsabilité sociétale et environnementale, RSE, fait aussi partie de leurs préoccupations, sachant que le Ministère du travail veut éviter les licenciements économiques et encourage la recherche de solutions négociées.

L'accord de performance collective (C. trav., art. L. 2254-2) apparaît comme un outil de flexibilité dont les aménagements – en termes de durée du travail, de rémunération, de mobilités professionnelles ou géographiques dans l'entreprise – vont se substituer aux clauses contraires des contrats de travail. Il permet de négocier les ajustements les plus à même de favoriser une

sortie de crise, en adaptant les organisations et en maîtrisant la masse salariale, dans le respect des dispositions d'ordre public, des règles spécifiques pour aménager la durée du travail sur l'année, ainsi que des domaines qui relèvent prioritairement de la branche. Sous ces réserves, la liste et l'ampleur des aménagements envisageables ne connaissent pas d'autres limites, pratiques, que celles du résultat de la négociation et de la capacité à les faire accepter par le personnel.

L'accord de performance collective doit être conclu avec les organisations syndicales représentatives (accord majoritaire au sens de l'article L. 2232-12 du code du travail) ou, en l'absence de délégué syndical, selon l'un des modes dérogatoires de négociation collective (articles L. 2232-21 à L. 2232-26 du code du travail). L'implication du CSE apparaît indispensable au regard des impacts sur la marche générale de l'entreprise et les conditions de travail.

Déconnecté de tout motif et de toute procédure économiques, l'accord de performance collective apparaît comme un bon outil :

- **accessible** à toutes entreprises, sans condition de taille, ou de secteur, dès lors que les objectifs de l'accord sont de « répondre à des nécessités de fonctionnement, de développer ou de préserver l'emploi » ;
- **large dans son contenu**, sous forme d'aménagements très variés de la durée du travail et/ou de la rémunération, des fonctions ou lieux de travail (mobilités professionnelles ou géographiques) ;
- **de préservation des compétences et des savoir-faire**, condition indispensable pour le rebond ;
- **de cohésion sociale** et de RSE pour identifier avec les partenaires sociaux et /ou avec les salariés eux-mêmes, les meilleures conditions pour traverser la crise, en cohérence avec les valeurs de l'entreprise ;
- **de pérennité**, en évitant le traumatisme, la lourdeur et le coût d'un plan social, et en limitant l'exposition de la société qui peut concentrer son énergie et ses moyens à sa performance.

Sur ce dernier point, l'accord peut notamment prévoir les conditions dans lesquelles les dirigeants et les actionnaires, « fournissent des efforts proportionnés à ceux demandés aux salariés pendant toute la durée de l'accord », stipulation qui risque d'être au cœur des négociations, au même titre que l'insertion, facultative elle-aussi, d'une clause de « retour à meilleure fortune ».

L'adhésion du plus grand nombre sera recherchée en amont de la conclusion de l'accord pour réduire les risques de refus (dans le délai d'un mois après information individuelle aux salariés) et, par ricochet, le nombre de licenciements qui en résulterait. Cela conditionnera aussi l'atteinte des objectifs de performance. En cas de refus, l'employeur aura la faculté de licencier, pour un motif autonome qui ne sera pas de nature économique, même si plus de 10 salariés refusent. La logique de l'accord serait alors de procéder à de nouvelles embauches, car il serait dangereux d'utiliser l'accord de performance collective comme un substitut à un plan social. Ce n'en est ni l'objet ni l'esprit.

**Jasmine Le Dortz-Pesneau, avocate en droit social, associée au sein du cabinet Parthema**

[Mentions légales](#)  
[Conditions générales de vente](#)  
[Qui sommes-nous ?](#)