

RELATIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI ET COMPORTEMENTS DES ACTEURS DANS UN CONTEXTE DE RÉFORMES LÉGISLATIVES

Rapport en réponse à l'APR Dares « Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 (volet 1) »

juin 2023

Coordination de la recherche :

Raphaël Dalmaso (IFG, Univ. Lorraine)

Camille Signoretto (Ladyss, Univ. Paris Cité)

Équipe de recherche :

Raphaël Dalmaso (IFG, Univ. Lorraine)

Agnès Etiennot (IFG, Univ. Lyon 3)

Pascale Etiennot (IFG, Univ. Lorraine)

Romain Marié (IFG, Univ. Lorraine)

Anne-Laure Mazaud (IFG, Univ. Lorraine)

Kristel Meiffret-Delsanto (IFG, Univ. Lorraine)

Camille Signoretto (Ladyss, Univ. Paris Cité ; LEST ; CEET)

Julie Valentin (CES, Univ. Paris 1-Panthéon-Sorbonne)

Post-docs financés dans le cadre de la recherche :

Jordan Poulet (IFG, Univ. Lorraine)

Hakim Hadj-Aissa (IFG, Univ. Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines)

Laurent Willocx (IFG, Univ. Bordeaux)

Laboratoire porteur du projet :

Institut François GénY (IFG, EA7301), Université de Lorraine.



Ce rapport a été cofinancé par la DARES dans le cadre d'un appel à projets de recherche réalisé pour le comité d'évaluation des ordonnances piloté par France Stratégie. Son contenu demeure sous la responsabilité des auteurs et n'engage ni la DARES, ni France Stratégie et ni le comité d'évaluation.

SYNTHÈSE DU RAPPORT

Fruit d'une collaboration entre juristes et économistes, cette recherche a répondu à une demande d'évaluation de l'une des réformes clés dans le domaine des relations de travail et d'emploi instaurées ces dernières années – les ordonnances Travail de 2017. Focalisée sur l'ordonnance n° 1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, et plus précisément sur (i) les modifications apportées aux règles du licenciement, (ii) l'instauration d'un barème obligatoire pour l'indemnité versée par le juge en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse, (iii) les accords de rupture conventionnelle collective (RCC), et (iv) les accords de performance collective (APC), notre recherche avait *deux principaux objectifs* : *d'abord, analyser la manière dont ces modifications juridiques ont été saisies et mobilisées par les différents acteurs concernés ; ensuite, évaluer les effets de l'instauration du barème obligatoire et des changements des règles du licenciement sur les comportements de ces acteurs*. Acteurs qui sont en premier lieu les employeurs, via leurs décisions d'embauche et de licenciement de CDI, ainsi que leur usage des APC et RCC en négociation avec les organisations syndicales ; mais également les juges de cours d'appel de par leurs décisions en matière de montants des indemnités pour licenciements sans cause réelle et sérieuse. Sans revenir sur la méthodologie de notre recherche et les difficultés que nous avons pu rencontrer, nous synthétisons ici les grands résultats développés dans le rapport.

Une absence de rupture de tendance autour des ordonnances 2017 dans l'évolution agrégée des entrées et sorties de CDI ; une hausse sensible des licenciements pour faute grave

Une première analyse en statistiques descriptives visait à identifier de possibles ruptures de tendance à un niveau macroéconomique, en particulier après l'année 2017, à partir de la description de l'évolution des embauches et séparations de CDI sur la période 2007-2019, et de celle des motifs plus précis de licenciement sur une période plus resserrée (2015-2019).

Des ruptures de tendance apparaissent dès 2015 avec une hausse des entrées, suivie d'une hausse des sorties à partir de 2016 à laquelle les démissions et les fins de période d'essai contribuent pour 78 % à elles seules sur la période 2016-2019. *Nous n'observons donc pas de rupture de tendance particulière à partir de 2017*. Sur cette sous-période, la conjoncture macroéconomique, plutôt favorable, semble expliquer une part importante de ces évolutions, étant donné le rôle des ruptures les plus pro-cycliques (démissions, fin de période d'essai). Les différences de pratiques des entreprises selon leur secteur et leur taille jouent également un rôle dans ces évolutions agrégées. Le commerce, les services aux entreprises et l'hébergement-restauration contribuent ainsi pour 45 % à la hausse des entrées en CDI entre 2014 et 2019, tandis que le commerce, les services aux entreprises et l'enseignement/santé humaine/action sociale contribuent à eux seuls pour 52 % à la hausse des licenciements non-économiques sur cette période. Quant à l'effet de la taille, les établissements de moins de 50 salariés contribuent pour 35 % à la hausse des entrées et des sorties de CDI sur la période 2014-2019, alors que leur part dans l'emploi est estimé à 22-23 %.

La *hausse des licenciements pour faute grave ou lourde* pourrait retracer une évolution du comportement des employeurs *via* des changements de qualification de certaines ruptures, car l'indemnité légale de licenciement n'est pas due dans ce cas, alors que les ordonnances Travail ont

augmenté ces indemnités légales et réduit le risque contentieux avec le barème prud'homal (cf. *infra*). Il serait également possible que cette évolution reflète le comportement des salariés, par exemple *via* une hausse des abandons de poste qui, selon une étude récente de la Dares, pourraient constituer une part significative des fautes graves et lourdes.

Les APC, un catalyseur des modifications des contrats de travail sans réelles contreparties pour les salariés

Comme nouvel instrument de négociation collective, les APC permettent à un employeur de proposer des modifications de contrat de travail aux salariés, que ces derniers peuvent refuser, avec alors le risque d'être licencié pour une cause nécessairement reconnue comme réelle et sérieuse. À partir d'un échantillon de 37 accords signés entre janvier et mars 2021, il s'agit d'analyser, d'une part les justifications des employeurs à l'utilisation de ces accords, et, d'autre part les résultats de la négociation avec les représentants des salariés, c'est-à-dire des éventuelles contreparties aux propositions de l'employeur.

Contrairement aux accords de maintien de l'emploi ou aux accords de préservation et de développement de l'emploi, les APC sont utilisés avec un certain succès depuis leur création. Toutefois, il reste difficile d'interpréter la justification de leur recours par les employeurs, car celle-ci est souvent brève. Plus généralement, le recueil des clauses contractuelles des accords étudiés fait ressortir une *grande inventivité de la pratique* et une *grande complexité des modifications proposées aux contrats de travail des salariés*, portant sur la rémunération, le temps de travail, ou la mobilité des salariés. Ces modifications peuvent se combiner, rendant parfois complexe leur interprétation, en particulier pour les salariés et leurs représentants. S'agissant des rémunérations, les employeurs souhaitent le plus souvent les baisser (ces baisses pouvant prendre plusieurs formes) ; sur le temps de travail, certains peuvent vouloir une diminution, d'autres une augmentation. Dans certains cas, l'application combinée des modifications relatives au temps de travail et à la rémunération conduit à une baisse de la rémunération horaire pour les salariés, ce qui n'est pas toujours explicite dans les accords. Par ailleurs, les contreparties à ces propositions obtenues par les représentants des salariés sont très souvent de faible ampleur.

Au total, l'analyse de l'échantillon montre qu'en contrepartie de restructurations moins importantes, les salariés et leurs représentants acceptent pour une large majorité des clauses (aménagement des rémunérations, du temps de travail ou de la mobilité) plus favorables à la partie employeur.

Les RCC, un outil pour les employeurs de recomposition et de façonnage sécurisés de la main-d'œuvre

Destinés à organiser des ruptures collectives de contrats, les accords portant une RCC sont réglementés par le Code du travail et sont soumis à une homologation administrative. Les résultats s'appuient ici sur l'analyse des accords signés et homologués en 2019 par l'administration du travail, ce qui permet un recul suffisant pour s'attendre à une utilisation en régime de croisière du dispositif par les parties.

À la lecture des 68 accords étudiés, on peut constater que la RCC, si elle permet des choix de gestion larges, ne peut être décidée seule. Si cela résulte en partie de la procédure mise en place par le législateur (signature avec des organisations syndicales représentatives, homologation administrative, adhésion individuelle du salarié à la rupture de son contrat de travail), la complexité et la longueur des

accords pourraient être le *signe d'un certain pouvoir partagé entre négociateurs et d'une vraie discussion entre parties sur les clauses de ces accords*. Nous avons en effet pu constater une grande inventivité dans la rédaction des clauses de l'accord, en particulier une procéduralisation de certaines étapes en dehors de toute exigence légale. C'est le cas par exemple en matière d'éligibilité ou de sélection des salariés concernés, d'information pleine et entière de ces derniers lors de leur adhésion, etc. Toutefois, ces premiers signes d'un éventuel partage du pouvoir ne sont pas toujours manifestes. Plus encore, les *marges de manœuvre dont peut disposer l'employeur avec les RCC comparées aux autres dispositions existantes en droit des restructurations sont inédites*. Avec la RCC, l'employeur dispose de la capacité de réduction de ses effectifs, comme pour un licenciement économique collectif, mais il peut également façonner à sa guise la composition de sa main-d'œuvre. Par exemple, si le reclassement existe, il sera surtout externe à l'entreprise, permettant plus facilement le départ définitif de certains salariés ou types de salariés ; et il n'y a, en général, plus aucune priorité de réembauche. De plus, dans la détermination du périmètre des salariés concernés par la RCC (critères d'éligibilité), puis dans leur sélection, des cibles sont définies. L'analyse des critères de départage fait ressortir que les critères sont le plus souvent multiples, et éventuellement imbriqués (métier/secteur, ancienneté/âge par exemple). Les critères purement « professionnels » (liés au métier, au secteur d'activité, ...) sont aussi présents dans les accords que les critères « personnels » (liés aux handicaps, à l'ancienneté ou l'âge par exemple).

Il apparaît par conséquent que la mise en œuvre de la RCC offre des marges de manœuvre inédites en droit des restructurations, sous le contrôle, mais aussi l'autorisation expresse, des signataires de l'accord. Ces caractéristiques montrent donc tout l'intérêt de cette catégorie juridique pour les employeurs ayant la volonté de restructurer leur entreprise de manière sécurisée, et avec la possibilité de définir précisément les catégories de salariés dont ils se séparent.

Le barème obligatoire des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse : une baisse des montants accordés en cours d'appel touchant inégalement les salariés, une réduction de la variabilité des indemnités

À partir d'un échantillon d'arrêts de cours d'appel permettant une comparaison avant et après la mise en place du barème, nous montrons que globalement *les plafonds et planchers sont bien appliqués par les cours d'appel*, une minorité d'arrêts dépassant les plafonds fixés (10%). Concernant les montants octroyés d'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse, le premier résultat est une *légère baisse du montant moyen de ces indemnités*, de 7,9 mois de salaire avant la mise en place du barème, à 6,6 mois de salaire ; alors que la médiane passe de 6,5 mois à 6 mois. Par ailleurs, la distribution des indemnités est désormais plus resserrée. Ensuite, au-delà du constat que les indemnités sont plus fortes dans les entreprises d'au moins 11 salariés par rapport aux plus petites, nous observons que *les indemnités moyenne et médiane en mois de salaire ont davantage diminué dans les entreprises de 11 salariés ou plus*. Comme il était plus probable d'obtenir un montant d'indemnité particulièrement élevé dans ces plus grandes entreprises, ce sont donc les employeurs de ces entreprises qui bénéficient le plus de la mise en place du plafond. Concernant le critère de l'ancienneté des salariés, les indemnités moyennes et médianes sont, pour chaque tranche d'ancienneté, inférieures à celles observées avant la mise en place du barème 2017, *l'écart le plus important entre les deux périodes porte sur les anciennetés comprises entre deux et cinq ans*. Cela s'explique par le plafond du barème, plus faible que le précédent plancher qui atteignait six mois à partir de 2 ans d'ancienneté, même s'il concernait uniquement des salariés travaillant dans des entreprises d'au moins 11 salariés.

Ces résultats statistiques sont confirmés par une seconde analyse qui montre, *via* des cas concrets, les changements générés par le nouveau droit pour des affaires similaires ou comparables (à mêmes ancienneté, salaire et taille d'entreprise). Les salariés ayant entre deux et cinq ans d'ancienneté travaillant dans les entreprises de 11 salariés ou plus voient leur indemnité moyenne baisser davantage que les autres ; tandis que plus l'ancienneté grandit, moins les salariés sont désavantagés par la réforme.

Des décisions d'embauche légèrement plus réactives à une hausse de l'activité dès 2017, mais pas d'effet robuste concernant les décisions de licenciement

L'objectif du législateur est la « sécurisation » des ruptures du CDI qui, en lui facilitant le licenciement, doit inciter les entreprises à embaucher plus volontiers. Nous nous focalisons donc sur l'évolution de la sensibilité des embauches en CDI et des licenciements aux variations de l'activité des entreprises, c'est-à-dire de leur chiffre d'affaire (CA). Les entreprises hésitent-elles dorénavant moins à embaucher en CDI quand leur activité est en hausse ? Se décident-elles plus aisément à licencier en cas de repli de leur activité ? Pour tenter de saisir de telles transformations de comportements des entreprises, nous avons construit un panel d'entreprises à partir de l'appariement de deux sources de données (MMO-DSN et FARE). Ce panel permet de suivre, entre 2016 et 2019, les décisions d'embauches et de licenciements des 315 000 entreprises de l'échantillon (à travers leurs recours ou leur intensité *via* le nombre moyen) et de les mettre en lien avec les variables caractérisant leur situation économique (rentabilité, évolution de leur chiffre d'affaires...), autant que leur gestion des ressources humaines (rotation en CDD, coût du travail moyen, autres modalités de ruptures du CDI).

À partir d'un ensemble de spécifications économétriques, on constate le plus souvent que la sensibilité au chiffre d'affaire des embauches en CDI est légèrement mais significativement modifiée : comparativement à l'année 2016, une même hausse du CA de 1 % accroît davantage la probabilité ainsi que le nombre d'embauches en CDI, et ce dès 2017 mais sans connaître de hausse régulière ensuite. Du côté des décisions de licenciement, les résultats sont plus nuancés car l'effet positif d'une baisse de l'activité sur la probabilité de licencier, observé en 2016, n'est le plus souvent pas significativement différent les années suivantes, et quand il l'est, il est aussi souvent plus fort que moins fort. Ainsi, on ne peut établir l'existence d'un changement de sensibilité des décisions de licencier à une variation de l'activité, alors que le résultat d'un accroissement des décisions d'embaucher apparaît plus robuste. En revanche, sa présence dès 2017, soit avant même que les ordonnances soient effectives (pour rappel elles ont été signées fin septembre), rendent délicate leur interprétation comme la conséquence des ordonnances Travail sans faire appel à des effets d'anticipation de la réforme par les entreprises ; elles pourraient également traduire les effets des mesures prises en 2016 (Loi El Khomri) que les ordonnances ont prolongées. Toutefois, ces changements de sensibilité sont d'une ampleur faible au regard des autres déterminants que sont le contexte macroéconomique d'ensemble et les variables caractérisant les autres mouvements de main-d'œuvre.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	11
Le contexte de la démarche d'évaluation des ordonnances « Travail » de 2017	12
Un droit versatile à prendre en compte dans l'étude des effets des ordonnances 2017	12
La temporalité de notre recherche marquée par la disponibilité des données parfois tardive puis la survenue de la crise sanitaire	14
La méthodologie de notre recherche	15
Une structure du rapport en deux grandes parties	16
Références bibliographiques de l'introduction générale	16
PARTIE 1 : LES PRATIQUES EFFECTIVES DES ACTEURS : APPROPRIATION ET MOBILISATION DES NOUVELLES RÈGLES JURIDIQUES.....	17
Introduction	17
1. L'évolution agrégée des mouvements de main-d'œuvre en CDI entre 2007 et 2019	19
1.1 Des ruptures de tendance dès 2014-2015 sur les entrées en CDI et certaines modalités de fin de CDI	19
1.2 Des modalités de rupture du CDI plus sensibles à la conjoncture économique que d'autres	25
1.3 Des évolutions qui peuvent se différencier nettement selon le secteur d'activité et la taille	26
1.3.1 Des spécificités sectorielles	26
1.3.2 La place et le rôle des établissements de moins de 50 salariés	29
1.4 Une analyse plus fine de l'évolution des deux types de licenciement, pour motif personnel et pour motif économique	31
1.4.1 Selon leurs motifs plus précis	32
1.4.2 Selon l'ancienneté des salariés	36
1.5 Synthèse et portée des résultats de cette analyse descriptives	40
2. Une analyse des ruptures conventionnelles collectives par leurs clauses : une restructuration encadrée ou à la carte ?	42
Une réglementation précise	42
Collecte et exploitation des RCC.....	43
2.1 Le cadre de la rupture conventionnelle collective	44
2.1.1 Une première typologie de la rupture conventionnelle collective	44

2.1.2 Pourquoi ? Les justifications de la rupture conventionnelle collective	52
2.1.3 Comment ? L'information des salariés	57
2.2 L'objectif de la rupture conventionnelle collective : « l'exfiltration » du salarié	61
2.2.1 La rupture conventionnelle collective, mécanique de « transition »	61
2.2.2 La RCC, un outil au service des tous, ou juste de l'employeur ?	67
Conclusion	75
3. Une analyse des accords de performance collective par leurs clauses : un équilibre contractuel impossible ?	78
Introduction : les fondements d'une analyse conventionnelle qualitative et quantitative	78
Conception de l'accord de performance collective	78
Réception de l'accord de performance collective	81
Présentation de l'étude	87
3.1 Le cadre de l'accord de performance collective. Liberté(s) de forme et profondes disparités	91
3.1.1 Une première typologie de l'APC.....	92
3.1.2 Pourquoi ? Les justifications de l'accord de performance collective	102
3.1.3 Comment ? L'information du CSE et des salariés	106
3.2 Les objectifs de l'APC. La confirmation d'un net déséquilibre ?	109
3.2.1 Les aménagements du temps de travail : un flou artistique savamment orchestré ? ...	109
3.2.2 Les aménagements de la rémunération : un affaiblissement protéiforme des capacités financières des salariés.....	115
3.2.3 Les aménagements liés à la mobilité interne.....	119
3.2.4 Une véritable logique de contreparties ?	123
Bilan des avantages de l'APC et conclusion : les salariés, grands perdants du dispositif ?	126
Conclusion de la Partie 1	132
Références bibliographiques de la partie 1	134
PARTIE 2 : À LA RECHERCHE DE CHANGEMENTS DE COMPORTEMENTS INDUITS PAR LES ORDONNANCES TRAVAIL.....	135
Introduction	135
1. L'évolution des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse en cours d'appel	137
1.1 Constitution de la base de données à partir des arrêts des cours d'appel	137

1.1.1 Un échantillon de décisions de cours d'appel à partir de la base JURICA et de mots clés	137
1.1.2 L'élaboration de la grille de codage	139
1.2 Description de la base de données pour la période ante-ordonnances	141
1.2.1 Les juridictions et les appelants	141
1.2.2 Les caractéristiques des parties au litige	143
1.3 Analyse statistique des montants d'indemnités obtenues en CPH et en CA sur la période « ante-ordonnances »	147
1.3.1 Premiers éléments sur les indemnités obtenues en CA.....	147
1.3.2 Comment varient les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse selon d'autres variables (taille d'entreprise, ancienneté du salarié, etc.) ?	150
1.3.3 Application fictive du barème sur les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse obtenues avant son introduction	156
1.4 Analyse statistique des montants d'indemnités obtenues en CPH et en CA sur la période « post-ordonnances ».....	159
1.4.1 Quelques statistiques descriptives de l'échantillon d'arrêts codés en février et mars 2021	159
1.4.2 Les montants des indemnités obtenues en CA après les ordonnances 2017	163
1.5 Analyse qualitative des montants d'indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse obtenues en CA avant et après l'ordonnance 2017.....	175
1.5.1 Entre 2 et 4 ans d'ancienneté dans une entreprise de 11 salariés et plus : les plus grands perdants du barème	176
1.5.2 Entre 5 et 7 ans d'ancienneté dans une entreprise de 11 salariés et plus : des pertes moins marquées.....	179
1.5.3 Entre 2 et 10 ans d'ancienneté dans une entreprise de moins de 11 salariés : des indemnités un peu plus faibles pour le nouveau droit ?	180
1.5.4 Plus de 10 ans d'ancienneté dans une entreprise de 11 salariés et plus : des indemnités souvent proches et élevées.....	181
1.5.5 Moins de 2 ans d'ancienneté : des indemnités proches mais demeurant faibles ...	181
Conclusion.....	182
2. L'évolution des déterminants des décisions d'embauches et de licenciements de CDI des entreprises entre 2015 et 2019.....	184
2.1 Hypothèse générale et description des facteurs explicatifs aux décisions d'embauche et de licenciement.....	184
2.2 Présentation du panel d'entreprises	186
2.2.1 Méthode d'appariement entre les deux bases de données	186
2.2.2 Description du panel d'entreprises.....	188

2.3 Stratégie économétrique.....	200
2.4 Des modèles sur les décisions d'embauche en CDI	202
2.4.1 La sensibilité du recours à l'embauche en CDI aux variations du CA selon la période ou l'année.....	203
2.4.2 La sensibilité de l'intensité de l'embauche en CDI aux variations du CA, selon la période ou l'année.....	205
2.4.3 Liens des décisions d'embauche aux variables caractérisant la gestion des ressources humaines et les autres indicateurs économiques	208
2.5 Des modèles sur les décisions de licenciements en CDI	210
2.5.1 La sensibilité du recours au licenciement aux variations du CA, selon la période ou l'année	210
2.5.2 La sensibilité des déterminants de l'intensité du licenciement, selon la période ou l'année	214
2.5.3 Liens des décisions de licenciement aux variables caractérisant la gestion des ressources humaines et les autres indicateurs économiques	215
Conclusion : synthèse et portée des résultats	216
Conclusion de la Partie 2	219
Références bibliographiques de la partie 2	221
CONCLUSION GÉNÉRALE	223
Une absence de rupture de tendance autour des ordonnances 2017 dans l'évolution agrégée des entrées et sorties de CDI, excepté pour les licenciements pour faute grave	223
Les APC, un catalyseur des modifications des contrats de travail sans réelles contreparties pour les salariés	224
Le barème obligatoire des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse : une baisse observée des montants accordés en cours d'appel touchant inégalement les salariés	227
Des décisions d'embauche légèrement plus réactives à une hausse de l'activité dès 2017, mais pas d'effet robuste concernant les décisions de licenciement	229
ANNEXES.....	233
Annexes Partie 1.....	233
Annexes Partie 2.....	258

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les ordonnances du 22 septembre 2017 ont modifié en profondeur les règles de droit du travail encadrant les relations individuelles et collectives de travail, et plus particulièrement les modalités de rupture du contrat à durée indéterminée (CDI), de négociation collective et de représentation du personnel (Antonmattei, 2017). En particulier, l'ordonnance n° 1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail – qui constitue l'objet de la présente recherche – vise à « renforcer la prévisibilité et sécuriser la relation de travail ou les effets de sa rupture pour les employeurs et leurs salariés ». Le contenu de cette ordonnance est des plus vastes. Ainsi, le texte aspire à une simplification et une sécurisation de la procédure de licenciement (en instaurant, sous conditions, la possibilité pour l'employeur de préciser le motif figurant dans la lettre de licenciement) ; il modifie le cadre et le périmètre d'appréciation des difficultés économiques, et de l'obligation de reclassement en cas de licenciement économique ; il prévoit de lutter contre l'incertitude pour l'employeur de faire face à un coût supplémentaire du licenciement déjà prononcé si celui-ci est par la suite jugé dénué de cause réelle et sérieuse, grâce à l'introduction d'un barème obligatoire (plafond/plancher) d'indemnités en cas de jugements aux prud'hommes ; il réduit dans certaines hypothèses les délais de prescription de contestation des ruptures ; enfin, il instaure de nouvelles modalités d'accords collectifs, tels que les accords de performance collective et les ruptures conventionnelles collectives. L'objectif général de cette ordonnance est ainsi d'accroître la flexibilité pour les entreprises dans la gestion de leur main-d'œuvre, à travers, d'une part, un assouplissement des règles encadrant les ruptures de CDI dont l'effet attendu est une plus forte incitation à embaucher en CDI (et plutôt qu'en contrat à durée déterminée) *via* une baisse du coût de séparation d'un tel contrat ; et, d'autre part, de nouveaux dispositifs de négociation collective pouvant permettre une adaptation plus rapide des entreprises aux changements de leur environnement, tant d'un point de vue interne (temps de travail, rémunération) qu'externe (emplois).

Le principal objectif de notre recherche est de révéler d'abord la manière dont ces modifications juridiques sont saisies, interprétées, mobilisées et appliquées par les différents acteurs ; puis d'analyser les changements de comportements de ces acteurs, à travers leurs pratiques concrètes, et qui pourraient s'expliquer par ces modifications juridiques. Nous nous focalisons sur quatre mesures de l'ordonnance n° 1387 : l'instauration d'un barème obligatoire pour l'indemnité versée par le juge en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse, les modifications apportées aux règles du licenciement, les accords de rupture conventionnelle collective (RCC), les accords de performance collective (APC). De par la composition de l'équipe de recherche, l'approche méthodologique retenue s'appuie sur le croisement disciplinaire de l'analyse juridique et de l'analyse économique, et sur des approches quantitatives et qualitatives (cf. *infra*). Enfin, en répondant à un appel à projets de la Dares qui s'inscrivait dans les travaux du comité d'évaluation des ordonnances Travail présidé par Mme Sandrine Cazes, M. Marcel Grignard et M. Jean-François Pilliard (cf. France stratégie, 2021¹), cette recherche développe une démarche d'évaluation des effets d'une réforme législative. Toutefois, comme pour toute démarche d'évaluation, et peut-être encore plus particulièrement ici, il n'est pas

¹ Certains résultats développés dans ce rapport ont d'ailleurs été repris dans ce 4^{ème} rapport du comité d'évaluation des ordonnances Travail.

aisée de mettre en évidence une ou des relations causales entre les modifications juridiques apportées par cette ordonnance et l'évolution des pratiques des acteurs, en particulier des entreprises. C'est pourquoi nous souhaitons revenir sur le contexte plus général qui entoure cette démarche d'évaluation des ordonnances, avant de présenter plus amplement notre méthodologie et enfin annoncer la structure du présent rapport.

Le contexte de la démarche d'évaluation des ordonnances « Travail » de 2017

Les premières difficultés de la démarche d'évaluation des ordonnances Travail de 2017 tiennent à un contexte législatif versatile touchant en premier lieu les relations d'emploi et de travail, mais également les contentieux prud'hommaux, et enfin le coût du travail ou d'embauche. Nous revenons rapidement sur ces réformes et leurs objectifs. La succession de réformes, dont nous présentons les grandes lignes ainsi que leurs objectifs ci-dessous, rend complexe l'identification des effets des seules ordonnances Travail sur les changements que l'on pourrait observer.

Un droit versatile à prendre en compte dans l'étude des effets des ordonnances 2017

Depuis 2008, un nombre important de réformes du droit du travail ont cherché à « sécuriser » le cadre entourant les ruptures du CDI, en introduisant des procédures – voire des modes de rupture – pour favoriser les négociations et diminuer les contentieux autour de ces ruptures.

La première de ces lois, la *Loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail* entend ainsi « créer une flexicurité à la française »². Elle introduit la rupture conventionnelle, nouveau mode de rupture « à l'amiable » ou par « consentement mutuel » entre les parties (e.g. Berta et al., 2012 ; Dalmasso et al., 2013), dont les avantages tant pour l'employeur (pas de motif à énoncer pour justifier de la rupture) que pour le salarié (accès à l'indemnisation-chômage) peuvent expliquer sa rapide croissance en nombre et en part des ruptures de CDI (cf. infra section 1 partie 1). Cette loi précise également la définition de la période d'essai (évaluer les « compétences » du salarié dans son travail, « notamment au regard de son expérience »³), introduit un délai de prévenance d'au moins une semaine et allonge sa durée légale hors renouvellement. Ces modifications, en particulier celles relatives aux fins de période d'essai ont ainsi pu avoir des répercussions sur leur recours, notamment par les employeurs. Quant à la rupture conventionnelle, elle a pu influencer sur l'évolution des contentieux portés devant les conseils de prud'hommes, en incitant à la négociation entre employeur et salarié au moment de la rupture (Guillonnet et Serverin, 2013) et en se substituant à des modes de rupture – les licenciements pour motif personnel notamment –, ce qui a pu induire une baisse des recours aux prud'hommes de la part des salariés.

Ensuite, la *Loi n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi* (dite LSE) mentionne directement l'objectif dans son intitulé : « sécuriser l'emploi ». Elle crée les accords de maintien en

² La présentation au conseil des ministres en mars 2008 indique l'objectif de créer une « flexicurité » à la Française, et le rapport Dord qui introduit le texte à l'assemblée nationale débute par une section intitulée « *La flexicurité : une démarche globale associant souplesse et sécurisation* ». Documents disponibles à cette adresse : https://www.assemblee-nationale.fr/13/dossiers/modernisation_marche_travail.asp.

³ Cette définition pourrait permettre de mieux en objectiver la fin, selon Philippe Neiss (2010).

emploi qui auront très peu de succès⁴. Elle réforme surtout le cadre des grands licenciements collectifs organisés dans les « plans de sauvegarde de l'emploi » (PSE), en instaurant deux voies de mise en œuvre : l'une dite négociée, devant aboutir à un accord « majoritaire » entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives, validé ensuite par les Direccte⁵ ; l'autre dite unilatérale, reposant sur une homologation, de la part des Direccte, d'un document présenté par le seul employeur. Cela a pour conséquences de donner un rôle majeur à cet organisme dans ces procédures, et de déplacer le contentieux relatif aux PSE, du tribunal de grande instance au tribunal administratif. Enfin, c'est dans cette loi qu'apparaît pour la première fois un barème d'indemnités « de référence » dans le cadre de la phase de conciliation des litiges du travail portés devant les conseils de prudhommes ; elle ramène également le délai de prescription de « toute action portant sur l'exécution ou la rupture du contrat de travail » à deux ans (certains cas particuliers étant néanmoins exclus)⁶. En outre, du côté des règles juridiques encadrant les contrats à durée déterminée (CDD), cette loi institue une première tentative de taxation pour certains contrats courts (dont la durée est inférieure soit à trois mois, soit à un mois), sous la forme de modulations des contributions patronales d'assurance chômage. Cette loi de sécurisation de l'emploi a pu donc influencer sur l'évolution d'une part, des sorties de main-d'œuvre (licenciements économiques collectifs), et, d'autre part, des entrées (recours aux CDD de courte durée – baisse –, et peut-être par prolongement, sur le recours aux CDI – hausse).

Dans la continuité de la LSE, la *Loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques* – dite loi Macron – modifie à nouveau les règles juridiques encadrant les licenciements économiques, du point de vue d'abord du périmètre de reclassement pour les groupes internationaux (entreprise ayant des établissements hors du territoire français), ensuite des possibilités de dérogation – par accord collectif – à l'ordre des licenciements dans le cadre d'un PSE, et enfin des effets de l'annulation par le juge pour « insuffisance de motivation » d'une décision de la Direccte validant ou homologuant un PSE (qui doit désormais simplement donner une nouvelle décision correctement motivée). Elle assouplit également certaines dispositions des accords de maintien en emploi, en particulier celles relatives aux effets du refus de l'accord qui entraîne un licenciement économique ayant une cause réelle et sérieuse. Enfin, hors procédures de conciliation aux conseils de prud'hommes, cette loi instaure un premier « référentiel indicatif » des montants d'indemnités pour les licenciements reconnus sans cause réelle et sérieuse, ne pouvant excéder des plafonds fixés selon l'ancienneté et l'âge du demandeur, ainsi que la taille de l'entreprise. Ce premier barème indicatif a pu ainsi avoir une première influence sur le travail des juges.

Quant à la *Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016*, connue sous le nom de loi Travail ou loi El Khomri, elle semble presque croiser les deux dénominations précédentes avec son intitulé de « *Loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels* ». Celle-ci modifie la définition des motifs de licenciement économique dans l'objectif affiché de « *sécuriser juridiquement le motif économique du licenciement tant pour les salariés que pour les entreprises* », et avec une attention particulière pour les petites et moyennes entreprises. Plus précisément, l'article 67 insère les deux motifs jurisprudentiels de la Cour de Cassation (cessation activité de l'entreprise et réorganisation de l'entreprise en vue de la sauvegarde de sa compétitivité), et caractérise les

⁴ Selon le bilan de la loi réalisé en avril 2015 par le Ministère du travail (disponible : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/CONFERENCE_THEMATIQUE_DU_3_AVRIL_2015_-_Bilan_de_la_loi_de_sécurisation_de_l_emploi.pdf), par exemple 10 accords seulement avaient été recensés par le Ministère du travail à la date du 15 mars 2015.

⁵ Devenu, depuis le 1 avril 2021, les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS).

⁶ Délai qui avait déjà été réduit de 5 à 2 ans dans la loi de 2008.

« difficultés » économiques en spécifiant à partir d'indicateurs (commandes ou chiffre d'affaires, résultat d'exploitation ou trésorerie, et excédent brut d'exploitation), les critères d'appréciation de leur évolution pour valoir cause réelle du licenciement économique (ces critères étant différenciés selon la taille de l'entreprise). Elle crée en outre les accords de préservation ou de développement de l'emploi qui seront remplacés un an plus tard par les accords de performance collective. À noter que cette même année 2016 (au 1^{er} août) entre en vigueur le décret du 20 mai 2016 réformant la procédure prud'homale, dont la conséquence première est un accroissement du formalisme de la requête pour déposer une demande. Bien qu'une simplification a été introduite ensuite, ces modifications semblent avoir eu des effets dissuasifs sur les demandes nouvelles introduites devant les conseils de prud'hommes (Ministère de la Justice et Serverin, 2019).

C'est dans ce contexte que l'*Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017*, d'application immédiate, est ratifiée et vient compléter ou modifier ces précédentes lois. Ces deux derniers grands changements législatifs (loi 2016 et ordonnance 2017) modifient ainsi en profondeur les conditions de recours au licenciement pour les employeurs quel qu'en soit le motif, puisque si la loi Travail insiste sur la définition du licenciement économique, l'ordonnance de 2017 modifie la procédure de licenciement de manière générale et surtout le coût d'un éventuel licenciement reconnu sans cause réelle et sérieuse. Par ailleurs, à partir de 2016 se succèdent également d'autres réformes importantes visant à enrichir la croissance en emplois : il s'agit par exemple de la prime pour l'embauche mise en œuvre sur la période 2016-2017, et de l'introduction du Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) en 2013, puis son accroissement entre 2016 et 2017 et enfin sa transformation en exonération de cotisations sociales patronales annoncée en 2018 et mise en œuvre en 2019. Ces mesures sont, elles aussi, susceptibles d'exercer une influence significative sur les décisions d'embauche des entreprises (nous y reviendrons plus précisément).

La temporalité de notre recherche marquée par la disponibilité des données parfois tardive puis la survenue de la crise sanitaire

Les secondes difficultés de cette démarche d'évaluation sont d'abord en rapport avec la temporalité de la recherche qui ne correspondait pas toujours à la disponibilité des données utilisées ou constituées. Par exemple, dans notre élaboration d'une base de données sur les arrêts des Cours d'appel, il est apparu que la première collecte des arrêts sur les mois d'octobre 2019 et 2020 ne permettrait pas d'étudier des affaires concernant des licenciements prononcés après le 22 septembre 2017. Si une seconde collecte a pu être effectuée, elle n'a pu débuter qu'au début de l'année 2021. Un second exemple concerne les données sur les mouvements de main-d'œuvre produites par la Dares, ainsi que celles sur les résultats comptables et financiers des entreprises produites par l'Insee, ces deux sources étant mises à disposition *via* le CASD. Dans le premier cas, les données sont restées pendant les premiers mois de la recherche à l'état provisoire, en particulier sur les années 2016 à 2018 ; dans le second cas, la disponibilité des données ne permet un recul temporel seulement de deux années après les ordonnances (2018 et 2019).

La crise sanitaire, elle, nous contraint surtout dans l'étude de l'évolution des mouvements de main-d'œuvre réalisée à un niveau agrégé, car elle produit des ruptures de tendance très importantes sur l'année 2020. Cela nous a conduit à choisir de présenter cette évolution sur une période s'arrêtant à 2019.

La méthodologie de notre recherche

Comme mentionné en introduction, notre approche est bi-disciplinaire. Plus précisément, l'approche juridique vise à analyser l'évolution du contentieux prud'homal autour de la mise en place du barème, et l'application des nouveaux accords d'entreprise, ainsi que les changements qu'ils produisent en termes de normes négociées en entreprises. L'approche économique, elle, se donne pour objectif de décrire les pratiques passées et actuelles des entreprises en matière de gestion de la main-d'œuvre, puis d'identifier les changements dans les comportements de ces entreprises quant à leurs décisions d'embauche et de licenciement qui seraient imputables aux modifications juridiques apportées par l'ordonnance étudiée ici.

Nous mobilisons pour cela une méthodologie quantitative – statistique ou économétrique – et qualitative – analyse par cas-type ou de texte juridiques – sur des données collectées ou constituées de différentes manières. L'étude de l'évolution agrégée des mouvements de main-d'œuvre s'appuie ainsi sur les MMO (mouvements de main-d'œuvre) devenus DSN (déclaration sociale nominative) au cours de l'année 2015⁷, ces sources étant représentatives des établissements d'au moins 1 salarié en France métropolitaine depuis 2007, elles permettent un cadrage statistique exhaustif sur les pratiques des entreprises. Dans une perspective exhaustive elle aussi, même si sur une seule année, l'analyse conventionnelle des RCC porte sur les accords de l'année 2019, qui ont été transmis (après convention de recherche) par la DGEFP qui est l'instance administrative collectant ces accords après validation du directeur régional de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets–Ddets, anciennement Direccte). Les autres types de données utilisées, si elles perdent en représentativité, n'en constituent pas moins des sources originales et pertinentes pour notre recherche. Nous avons, par exemple, constitué une base d'arrêts des Cours d'appel sur certains mois de trois années différentes, permettant une comparaison d'affaires portant sur des licenciements prononcés avant le 23 septembre 2017 dans lequel l'ancien droit était appliqué, et d'autres prononcés après cette date et dans lequel le nouveau droit – le barème d'indemnités – prévaut. L'analyse économétrique que nous réalisons pour identifier d'éventuels changements de comportement des entreprises dans leurs modes de décision d'embauche en CDI et de licenciement prend également appui sur la construction d'un matériau empirique original permettant de suivre un échantillon d'entreprises sur cinq années. Cet échantillon est nécessairement non représentatif de l'ensemble des entreprises françaises car il est le fruit d'un appariement entre les MMO-DSN déjà mentionnées et les FARE issues d'Ésane (Élaboration des statistiques annuelles d'entreprises) dont les champs respectifs sont différents. L'intérêt de cet appariement, et du panel d'entreprises ainsi constitué, est qu'il met en lien des informations sur les mouvements d'entrées et de sorties des salariés des entreprises avec leurs caractéristiques économiques et financières décrites par leur plan comptable. Enfin, l'étude menée sur les APC est fondée sur un échantillon de 37 accords conclus au cours du 1^{er} trimestre de l'année 2021, et s'inscrit ainsi dans la poursuite d'analyses précédemment réalisées, en 2019 ou spécifiquement pendant la crise sanitaire. Ce nombre limité d'accords est la condition d'une analyse approfondie et permet par conséquent de mettre en exergue toutes les informations qu'ils contiennent pour en tirer tous les enseignements possibles.

⁷ Changement parachevé en 2016, certains établissements n'ayant pas été intégrés à la DSN en 2015.

Une structure du rapport en deux grandes parties

La suite du rapport se divise en deux grandes parties correspondant aux deux étapes qui constituent l'objectif général de la recherche (cf. *supra*). La première partie s'attache ainsi à étudier les pratiques effectives des acteurs pour apprécier la manière dont les nouvelles règles juridiques ont été appropriées et mobilisées par ces derniers. Les acteurs concernés sont en premier lieu les employeurs, pour lesquelles nous décrivons l'évolution de leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre ; mais également les syndicats de salariés qui participent aux négociations avec ces mêmes employeurs pouvant aboutir à des RCC ou APC. La seconde partie cherche, quant à elle, à évaluer des changements de comportement des acteurs que l'on pourrait expliquer par les ordonnances Travail. D'abord, du point de vue du barème obligatoire d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse, nous mettons en évidence l'impact de son introduction sur les indemnités versées par les juges et cherchons à en tirer des hypothèses sur l'évolution future des recours engagés par les salariés en vue d'une contestation de leur licenciement. Ensuite, du point de vue des comportements des entreprises en matière de décisions d'embauche et de licenciement de CDI, nous testons l'hypothèse d'une évolution des déterminants de ces décisions entre 2016 et 2019 à travers un changement de sensibilité de ces décisions aux variations de l'activité économique des entreprises après 2017.

Références bibliographiques de l'introduction générale

- Antonmattei P-H. (2017), « Réforme du droit du travail : en avant, marche ! », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1781, p. 3-6.
- Berta N., Signoretto C. et Valentin J. (2012), « La rupture conventionnelle : objectifs officiels *versus* enjeux implicites », *Revue Française de Socio-Économie*, 2012/1 - n° 9, p. 191-208.
- Dalmaso R., Gomel B., Méda D. et Serverin É. (2013), « Les ruptures conventionnelles vues par des salariés ; à la recherche des raisons de rompre », *Revue de l'IRES*, n° 74.
- France stratégie (2021), *Comité d'évaluation des ordonnances travail*, Rapport 2021, décembre, 266 p.
- Guillonneau D. et Serverin E. (2013), *L'activité des conseils de prud'hommes de 2004 à 2012 : continuité et changements*, Rapport pour le Ministère de la justice, Direction des affaires civiles et du sceau, Pôle d'évaluation de la justice civile, septembre.
- Ministère de la Justice et Serverin E. (2019), *Les affaires prud'homales dans la chaîne judiciaire de 2004 à 2018. Baisse des demandes, concentration des litiges, juridictionnalisation de leur traitement*, Direction des affaires civiles et du sceau, Pôle d'évaluation de la justice civile, Ministère de la Justice.
- Neiss P. (2010), « Faut-il supprimer la période d'essai ? La rupture du contrat de travail en période d'essai », *Revue de droit du travail*, 2010, n° 6, p. 348-356.

PARTIE 1 : LES PRATIQUES EFFECTIVES DES ACTEURS : APPROPRIATION ET MOBILISATION DES NOUVELLES RÈGLES JURIDIQUES

Introduction

Cette première partie vise à décrire et analyser la manière dont les acteurs – en premier lieu les employeurs, mais aussi et dans une moindre mesure les syndicats de salariés – se sont saisis, d’une part, des changements des règles relatives au licenciement et, d’autre part, de l’introduction de nouveaux types d’accords avec les APC et RCC. C’est une première étape nécessaire dans l’évaluation de dispositifs juridiques car sans appropriation par les acteurs, le droit ne peut modifier les pratiques (Serverin, 2000 ; Lascoumes et Serverin, 1986). Souvent objet de débats concernant leur procédure et leur coût, les licenciements, tous motifs confondus, représentaient un cinquième des sorties de CDI en moyenne sur la décennie 2010, et 3% de l’ensemble des sorties de tous types de contrats. Ils ne donnent ainsi qu’une image limitée des mouvements de main-d’œuvre en France. Concernant les types d’accord, plus de 700 APC signés dans les entreprises ont été dénombrés entre 2018 et 2020 (cf. France Stratégie, 2021). Ils correspondent à plus de 6 700 ruptures individuelles de contrat sur ces mêmes années, selon nos calculs à partir de la DSN⁸. Or, c’est entre 48 000 et 61 000 accords ou avenants qui ont été signés avec des délégués syndicaux, élus ou salariés mandatés, dans les entreprises sur cette période (Dares et DGT, 2021). Et, si on exclue les accords relatifs à l’épargne salariale, leur nombre se situe autour de 30 000 à 35 000 environ selon l’année. Ce nouveau type d’accord ne représente ainsi qu’une infime partie – à peine 1% sur le champ hors épargne salariale – des pratiques de négociation des entreprises. Côté RCC, moins de 300 accords ont été validés par l’administration entre 2018 et 2020 (cf. France Stratégie, *ibid.*), mais le nombre de ruptures de contrat qui ont été déclarées dans ce cadre est beaucoup plus important que celui des RCC : environ 13 500 sur ces 3 années selon la DSN⁹. En moyenne¹⁰, sur les années 2019 et 2020, c’est entre 57 et 69 ruptures de contrat par RCC qui ont eu lieu. Par comparaison, on estime qu’il y a en moyenne entre 75 et 95 ruptures de contrat dans des PSE sur ces deux mêmes années¹¹. Ces comparaisons, toutes relatives et sans grande portée analytique, interrogent néanmoins sur ce que ces deux types d’accords recouvrent comme pratique et contenu, et ce qu’ils révèlent comme logique.

⁸ Plus précisément : en 2018, environ 150 APC ont été signés donnant lieu selon la DSN à environ 2 168 ruptures de contrat ; en 2019, environ 202 APC ont été signés donnant lieu à environ 2 221 ruptures de contrat ; et en 2020, 355 APC ont été signés donnant lieu à environ 2 375 ruptures de contrat. Dans la DSN, 2 motifs peuvent correspondre à des ruptures dans le cadre d’APC : celui de « rupture dans le cadre d’un accord de performance collective », et celui de « licenciement pour motif spécifique (Article L. 2254-2 du Code du Travail) ».

⁹ Plus précisément là aussi : en 2018, 61 RCC ont été validées et on dénombre 112 ruptures de contrat dans la DSN ; en 2019, 80 RCC ont été validées à mettre en relation avec 5 482 ruptures de contrat dans ce cas ; en 2020, 141 RCC ont été validées et 7 977 ruptures de contrat déclarées.

¹⁰ Même si ce chiffre est théorique tant il doit cacher de disparités entre entreprises.

¹¹ Chiffres Dares disponibles sur leur site internet : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-dispositifs-publics-daccompagnement-des-restructurations>. Attention toutefois, il s’agit du nombre de ruptures de contrat envisagées dans le cadre de procédures validées et/ou homologuées et tel qu’indiqué par l’entreprise, et non le nombre effectif de ruptures de contrat réalisées à l’issue de la mise en œuvre du PSE.

Notre démarche, dans cette première partie, s'appuie ainsi sur des données de plusieurs natures. Dans la première section, portant sur l'évolution agrégée des mouvements de main-d'œuvre principalement en CDI, nous utilisons les données de la Dares – les MMO et la DSN depuis 2015 – qui sont représentatives des établissements d'au moins 1 salarié en France métropolitaine. Dans les deuxième et troisième sections, l'analyse porte sur des accords signés sur une période donnée, le 1^{er} trimestre 2021 pour les APC, l'année 2019 pour les RCC.

L'analyse se différencie ensuite selon l'objet, plus économique ou juridique. Ainsi, la première section a pour objectif d'étudier l'évolution des embauches et des ruptures de CDI, afin d'y repérer si des ruptures de tendance sont observées après la mise en place des ordonnances de 2017. Elle vise avant tout à confronter les présupposés qui fondent les changements de cadre du droit, aux matériaux empiriques qui permettent d'appréhender quantitativement les décisions que ces règles entendent transformer. La deuxième section repose sur une analyse conventionnelle qualitative et quantitative de RCC signées et s'intéresse particulièrement aux logiques sous-tendant ces accords, en y interrogeant en particulier les liens que ce type d'accord peut avoir avec les autres pratiques en droit des restructurations. Enfin, en adoptant le même type d'analyse conventionnelle, la troisième section cherche, d'une part, à esquisser une typologie de l'APC et, d'autre part, à identifier les justifications et les bénéficiaires de ces accords à partir des aménagements de tous types qui y sont proposés.

1. L'évolution agrégée des mouvements de main-d'œuvre en CDI entre 2007 et 2019¹²

Parmi les différentes mesures introduites par les ordonnances 2017 et étudiées plus particulièrement dans cette recherche (cf. *supra*, Introduction générale), l'instauration d'un barème obligatoire pour l'indemnité versée par le juge en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse, et les modifications apportées aux règles du licenciement quel qu'en soit le motif, peuvent avoir un impact direct sur le recours par les employeurs à ces deux modes de rupture du contrat de travail que sont les licenciements pour motif économique et les licenciements pour motif personnel. Il pourrait également apparaître un impact indirect sur les entrées en CDI, et même en CDD par une substitution des premiers aux seconds, puisque la sécurisation juridique du coût du licenciement apportée par le barème a pour objectif de lever « l'incertitude sur le coût d'une rupture potentielle [qui] peut dissuader à l'embauche [...] et de libérer la création d'emplois dans notre pays dans les TPE/PME » (cf. livret de présentation des ordonnances à la conférence de presse à l'Hôtel de Matignon du 31 août 2017).

À partir d'une analyse statistique décrivant l'évolution des mouvements de main-d'œuvre (embauches et séparations) principalement en CDI et entre 2007 et 2019, l'objectif est ainsi d'identifier des possibles ruptures de tendance à un niveau macroéconomique, en particulier après l'année 2017. La période 2007-2019 permet de prendre en compte une période assez large, débutant avant la crise de 2009 (dont les répercussions ont été visibles jusqu'à 5 ans après), mais également avant la crise sanitaire de 2020-2021), et terminant 2 ans après la mise en place des ordonnances. En outre, elle permet d'avoir un champ représentatif de l'ensemble des établissements d'au moins 1 salarié en France métropolitaine, ce qui n'est pas possible avant 2007 (cf. Milin, 2018, pour une évolution sur plus longue période et sur les seuls établissements d'au moins 50 salariés). Pour l'analyse plus spécifique des motifs de licenciement, la période sera restreinte aux années 2015 à 2019, car elle repose sur des informations contenues dans la DSN mise en place à partir de juillet 2015¹³.

Après avoir présenté l'évolution des entrées en CDD et CDI et des sorties de CDI selon leurs principales modalités (1.1), nous précisons les facteurs explicatifs – en premier lieu la conjoncture économique – (1.2) et de différenciations par secteur et taille de ces évolutions (1.3), pour terminer par une analyse plus fine de l'évolution des deux types de licenciements de CDI, pour motif personnel et pour motif économique (1.4).

1.1 Des ruptures de tendance dès 2014-2015 sur les entrées en CDI et certaines modalités de fin de CDI

C'est un fait connu, la majorité des embauches réalisées par les employeurs s'effectuent sous CDD, et en particulier sous des CDD de courte durée (e.g. Berche *et al.*, 2011). Face à ce constat, les différentes réformes menées sur la période pourraient, en atténuant les différences entre les deux types de contrats en termes de coûts relatifs à leurs ruptures, permettre d'enrayer cette hausse et inciter les

¹² Par C. Signoretto et J. Valentin.

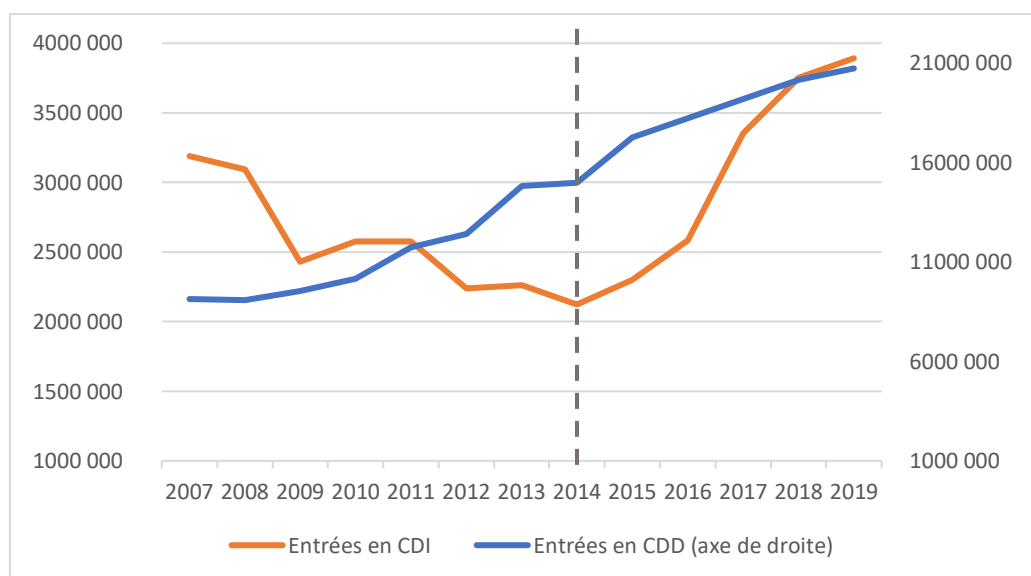
¹³ La mise en place de la DSN a remplacé les MMO au cours de l'année 2015, même si le changement n'est parachevé pour l'ensemble des établissements qu'en 2017. Ce changement de mode de collecte pourrait être à l'origine de ruptures de série. Si la Dares a effectué un important travail de reconstitution des données, y compris antérieures à 2015, pour minimiser ce possible biais, on ne peut affirmer avec certitude que certaines évolutions observées autour de l'année 2015 ne sont pas indépendantes de ces changements.

employeurs à recourir au CDI, qui reste en droit la forme normale et générale du contrat de travail entre un employeur et un salarié. Qu'observe-t-on alors sur la période 2007-2019 ?

Le graphique 1.1 ci-dessous permet de révéler une première rupture de tendance, qui se produit néanmoins avant 2017. On observe en effet à partir de 2014 un retournement de tendance des entrées en CDI : alors qu'elles étaient plutôt en baisse sur la période 2007-2014, elles augmentent de façon continue ensuite avec une hausse plus forte entre 2016 et 2017. Après 2017, elles poursuivent leur hausse mais de manière moins prononcée. Dans le volume total des entrées, les CDI représentent ainsi au plus bas, en 2015, 11,7% des entrées, pour atteindre, en 2019, 15,8%. Cette part est faible comparée à sa valeur de 2007 où les CDI représentaient 25,9% des entrées totales ; malgré la hausse des CDI, sa part dans l'ensemble des entrées reste donc encore en-dessous de son niveau de 2007. Pour mieux comprendre, il faut regarder ce qu'il se passe également du côté des entrées en CDD, qui restent 3 à 7,5 fois plus nombreux que celles en CDI (lecture axe de droite) : la hausse, elle, est quasi-continue sur la période. Autrement dit, si les entrées en CDI ont de nouveau augmenté après 2014, cela ne s'est pas fait dans une logique de substitution aux entrées en CDD, mais de manière parallèle.

C'est par conséquent le volume global des entrées qui a fortement augmenté depuis 2014, et a même doublé entre 2007 et 2019, suggérant par-là, la poursuite d'une hausse de la rotation de la main-d'œuvre qui avait déjà explosé entre 1982 et 2011 (Picart, 2014). Pour confirmer cette hypothèse, il faut également étudier les sorties de main-d'œuvre.

Graphique 1.1 : Evolution des entrées par type de contrat, 2007-2019

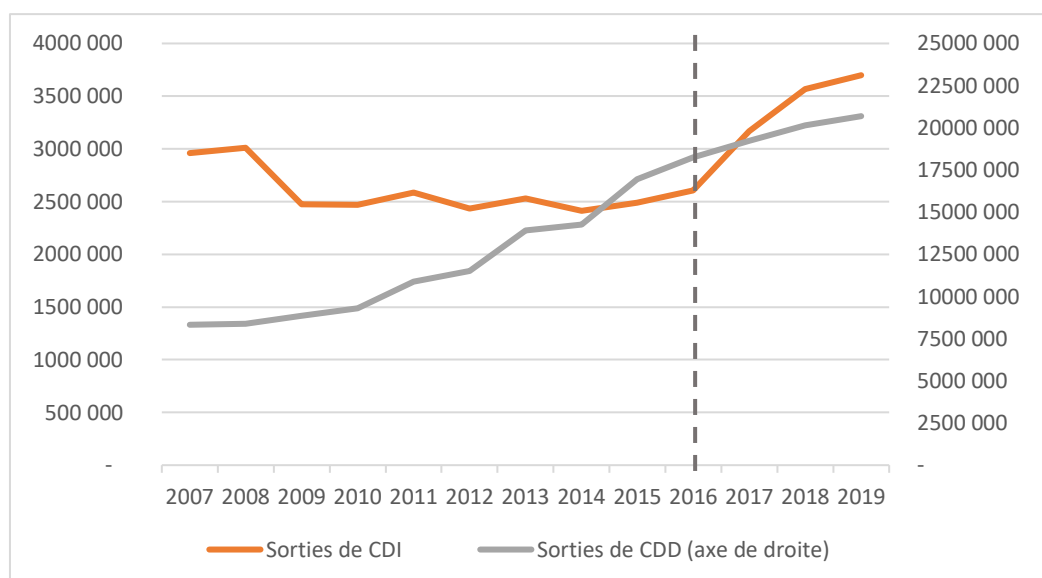


Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#), calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

De manière assez synchrone avec la hausse des entrées en CDI, on observe une hausse des sorties de CDI à partir de 2014, et surtout de manière plus franche à partir de 2016, alors que les fins de CDD, elles, continuent d'augmenter (cf. graphique 1.2). Pour ces sorties de CDD, plus de 80% sont constituées par des CDD de moins d'un mois : celles-ci ont en effet pris une place plus importante depuis 2007 (leur part était alors égale à 70%), comme des études l'ont déjà pointé (e.g. Milin, 2018). Mais ce qui nous intéresse plus précisément, c'est la répartition des sorties de CDI par motif.

Graphique 1.2 : Évolution des sorties par type de contrat, 2007-2019



Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#), calculs des auteurs.

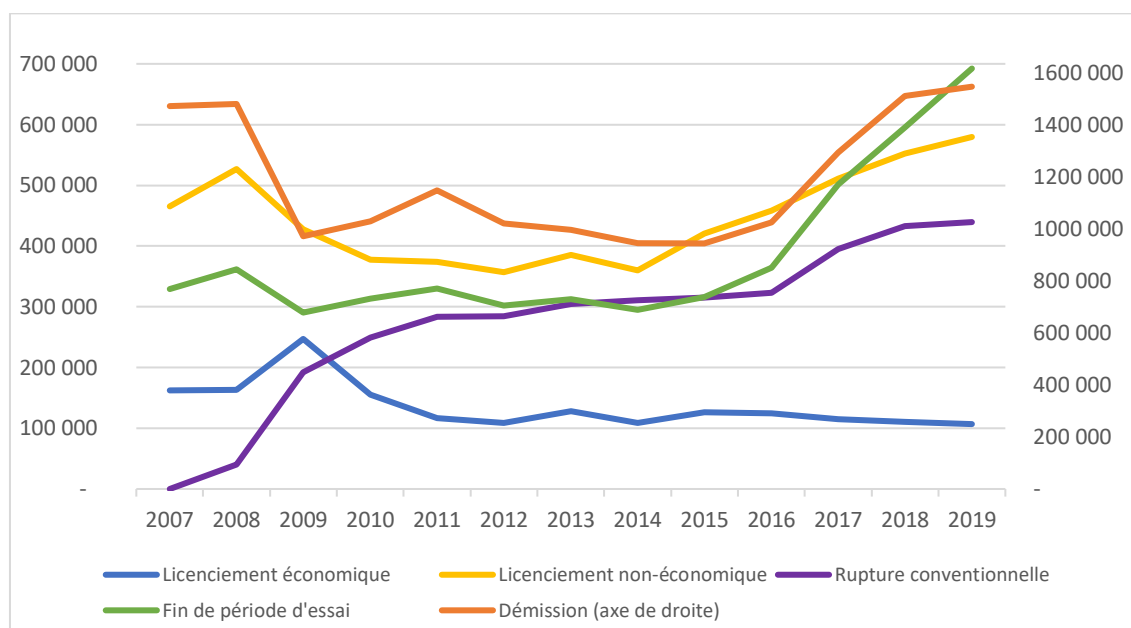
Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Les motifs de fins de CDI tels que renseignés dans les MMO sont au nombre de 7 : démissions, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai, licenciements économiques, licenciements non économiques, départs en retraite et autres motifs. Le graphique 1.3 donne l'évolution, en niveau, de cinq d'entre eux. Le nombre de démissions étant bien supérieur à celui des sorties pour les autres motifs, il est représenté ici sur l'axe de droite. Si l'on étudie l'évolution motif par motif, on observe d'abord que les démissions – représentant 50% des fins de CDI en 2007¹⁴ – a connu une évolution en « U » avec une forte baisse avec la crise de 2009, une quasi-stagnation ensuite entre 2009 et 2016, et une forte hausse entre 2016 et 2018. En part de l'ensemble des fins de CDI, les démissions ne représentent néanmoins « plus » que 42% des sorties. Le deuxième motif de fin de CDI est constitué par les licenciements « non-économiques », dont la part est similaire en 2007 et 2019, soit environ 16% des fins de CDI. Leur dynamique connaît également deux phases, si l'on exclut la première année 2007 : une baisse entre 2008 et 2014 prononcée entre 2008 et 2010, puis une hausse quasi-continue entre 2014 et 2019. Troisième motif de fin de CDI en 2007 (11%), les fins de période d'essai dépassent, en 2019, les licenciements non-économiques pour prendre la 2^{ème} place dans la répartition du total des fins de CDI (environ 19%). Leur évolution semble en effet la plus marquée : quasi-stagnation jusqu'en 2014, puis hausse modérée à partir de 2014 et plus importante à partir de 2016. Les ruptures conventionnelles (RC) arrivent ensuite représentant 12% des fins de CDI en 2019 : introduites en 2008, leur nombre croît rapidement pour atteindre trois ans plus tard presque 300 000 (leur part dans les fins de CDI est alors déjà de 11%), ce n'est ensuite qu'en 2016 que l'on observe une hausse de nouveau importante et ce jusqu'en 2018. Enfin, motif de rupture souvent au centre des préoccupations médiatiques, les licenciements économiques constituent pourtant un mode de rupture du CDI bien moins fréquent, que cela soit en nombre comme on peut l'observer sur le graphique 1.3 (autour de 115 000 par an à partir de 2011), qu'en part (de 5,5% des fins de CDI en 2007 à 3% en 2019). L'évolution

¹⁴ La répartition des sorties de CDI par motif en part est représentée dans le tableau en annexe 1.1.

de ce mode de rupture du CDI est en réalité en baisse structurelle depuis quelques décennies (Signoretto, 2015).

Graphique 1.3 : Évolution des sorties de CDI, par type de rupture



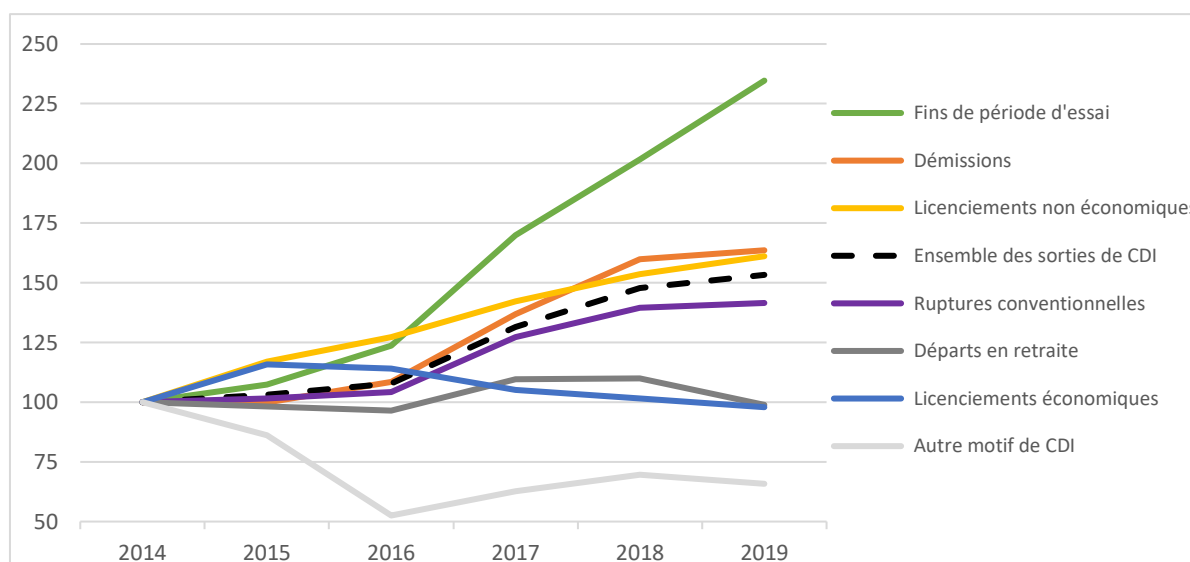
Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#), calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Note : deux motifs ne sont pas représentés sur ce graphique – les départs en retraite, et les autres motifs de sortie ; cf. annexe 1.1 pour leur part dans l'ensemble des fins de CDI.

Outre la période de crise économique et l'introduction de la rupture conventionnelle en début de période, deux ruptures de tendance semblent ainsi apparaître : en 2014, avec des hausses prononcées des licenciements non-économiques et des fins de période d'essai ; en 2016, avec une accélération des hausses de ces deux premiers motifs, auxquelles s'ajoutent les hausses des démissions et des RC. Nous n'observons pas, par ailleurs, de rupture particulière après 2017, puisque soit les tendances se poursuivent, soit elles ralentissent mais plus faiblement entre 2018 et 2019 (cas des démissions et RC). Si l'on se concentre sur la période 2014-2019 (cf. graphique 1.4 ci-dessous en base 100), on observe que ce sont les démissions et les fins de période d'essai qui contribuent le plus à l'évolution des sorties totales de CDI, respectivement pour 47% et 31%. Viennent ensuite les licenciements non-économique dont la hausse explique 17% de celle des sorties totales de CDI, et enfin les ruptures conventionnelles pour 10%.

Graphique 1.4 : Évolution des motifs de fins de CDI à partir de 2014 (base 100)



Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#), calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Ces premiers constats révèlent ainsi des ruptures de tendance qui se jouent avant l'introduction des ordonnances Travail de 2017. Il peut être tentant, à ce stade, de mettre en lien la seconde rupture de tendance que nous avons mise en avant avec la loi Travail de 2016. Cependant, le fait que ces tendances aient parfois débuté avant, et qu'il existe une concomitance « parfaite » entre ces deux phénomènes, interroge en réalité la pertinence de cette mise en lien. En effet, les inflexions sont observées pour l'ensemble de l'année 2016, alors que la loi est publiée en août 2016 et que nombre de ces dispositions n'entreront en vigueur qu'après publication de décrets – c'est notamment le cas de la nouvelle définition du licenciement économique qui est entrée en vigueur le 1^{er} décembre 2016. De plus, sur la période considérée, d'autres réformes importantes visant encore plus explicitement l'emploi ont été introduites. La prime pour l'embauche sur la période 2016-2017, et l'accroissement du Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) entre 2016 et 2017 puis sa transformation en exonération de cotisations sociales patronales annoncée en 2018 et mise en œuvre en 2019, sont en effet deux mesures susceptibles d'exercer une influence significative sur les décisions d'embauche des entreprises (voir encadré 1.1 pour la synthèse des évaluations de leurs effets). Cette dernière année (2019) est par ailleurs spécifique puisque s'y sont déployées l'ensemble des mesures faisant suite au mouvement des gilets jaunes : le retour des heures supplémentaires désocialisées et défiscalisées, la hausse de la prime d'activité et de son plafond d'éligibilité, et enfin la prime annuelle défiscalisée en 2019.

Encadré 1.1 : Les autres mesures visant plus explicitement à inciter les entreprises à l'embauche

Prime à l'embauche (2016-2017) : la prime à l'embauche est un dispositif mis en place en janvier 2016 qui concernait les entreprises de moins de 250 salariés. Il s'agit d'une subvention trimestrielle de 500 euros conditionnelle à la création d'emplois stables (CDI ou CDD d'au moins 6 mois) pour des salariés rémunérés jusqu'à 1,3 SMIC. L'étude menée par Beaumont et Luciani (2018) sur la première année d'utilisation pointe la difficulté d'évaluation de ses effets sur l'emploi. Elle permet cependant de faire

apparaître la disparité de son usage. Les primes accordées en 2016 ont concerné près d'un million d'embauches¹⁵ (55% des embauches éligibles) pour un montant de 2,6 milliards sur l'année 2016¹⁶ dont 20% ont bénéficié au secteur du commerce et de la réparation d'automobiles et de motocycles, et 19% au secteur de l'hébergement-restauration. Les entreprises de 1 à 9 salariés ont reçu 43% du montant total (leur part dans l'emploi étant de 34%). Les entreprises de 50 salariés ou plus n'en ont perçu que 19%. Beaumont et Luciani constatent une croissance plus marquée des embauches en CDD de 6 mois ou plus dans les PME éligibles à la prime que celles observées dans les entreprises qui ne le sont pas. Leur estimation des effets par un modèle en double différences (rendu possible par une exposition ciblée du dispositif) conforte en parti que la prime aurait permis d'augmenter très légèrement les embauches en CDD de 6 mois ou plus pour les entreprises de moins de 50 salariés et plutôt les embauches en CDI, bien que beaucoup plus faiblement, pour les autres. Observant des effets sur l'emploi très limités et peu significatifs, ils s'interrogent sur la possibilité que les embauches aient pu être compensées par de plus nombreuses sorties d'emploi.

Crédit d'impôt compétitivité emploi (2016-2019) : mis en place en 2013, le CICE se présentait comme une réduction de l'impôt sur les sociétés. Sur notre période d'étude, ce dispositif a connu deux changements de taux et une modification de sa modalité de réduction du coût du travail. Son taux est ainsi passé de 6 à 7% de la masse salariale brute en 2016, puis a été ramené à 6% en 2018. Puis, en 2019, les 6 points de CICE ont été transformés en une baisse définitive du même niveau du taux de cotisations sociales patronales. Le changement a également occasionné un gain en trésorerie pour les entreprises bénéficiant des deux dispositifs au cours de l'année de transition en 2019. Cette mesure a donc une cible bien plus large que la précédente puisqu'elle concerne toutes les entreprises et les salaires allant jusqu'à 2,5 SMIC. Le bilan, dressé en 2020 par France stratégie, des évaluations du dispositif fait ressortir les difficultés de l'exercice. Les résultats des travaux des équipes de recherche mobilisées aboutissent à des résultats contrastés d'un accroissement de l'emploi quasi-inexistant en dehors de la première année de mise en œuvre à des hausses pouvant excéder 200 000 emplois sur 3 ans hors prises en compte des effets de bouclage macro-économique. La seule analyse à notre connaissance des effets de la transformation du CICE en exonération de cotisations réalisée en 2018, donc avant le Covid, aboutit à une hausse attendue de l'emploi de l'ordre de 50 000 à l'horizon 2023 (Ducoudré et Heyer, 2018). Même les études les plus récentes (Gilles *et al.*, 2020 ; Aldama *et al.*, 2021) portent des conclusions divergente. Ainsi Gilles *et al.* (2020) conclue à un effet faible et limité au secteur des services et aux entreprises indépendantes des groupes, tandis que l'étude de Aldama *et al.* (2021) attribue au CICE 25% du million d'emplois créés depuis 2015. Le rapport de France stratégie (2020) souligne ainsi la nécessité de disposer de plus de recul pour une meilleure évaluation des effets potentiels sur l'emploi (qui n'était d'ailleurs pas le seul objectif du CICE à son origine). Néanmoins les montants engagés élevés (plus d'un point de PIB) ont nécessairement engendré des changements dans les comportements des entreprises. S'il ne permet pas de dresser un bilan clair sur le niveau de ces réactions, le rapport fait ressortir leur diversité : des embauches en CDI, comme en CDD ; des hausses de salaire des cadres ou, au contraire au blocage de ceux situés à l'approche du seuil de 2,5 SMIC ; ou encore des modifications des prix, de la rentabilité ou de l'investissement des entreprises.

¹⁵ Sur l'ensemble de la période d'existence du dispositif, il a concerné un peu plus de 1,5 millions d'embauches.

¹⁶ Ce montant aurait été porté à 3,6 à 4 milliards sur l'ensemble de sa période d'application

1.2 Des modalités de rupture du CDI plus sensibles à la conjoncture économique que d'autres

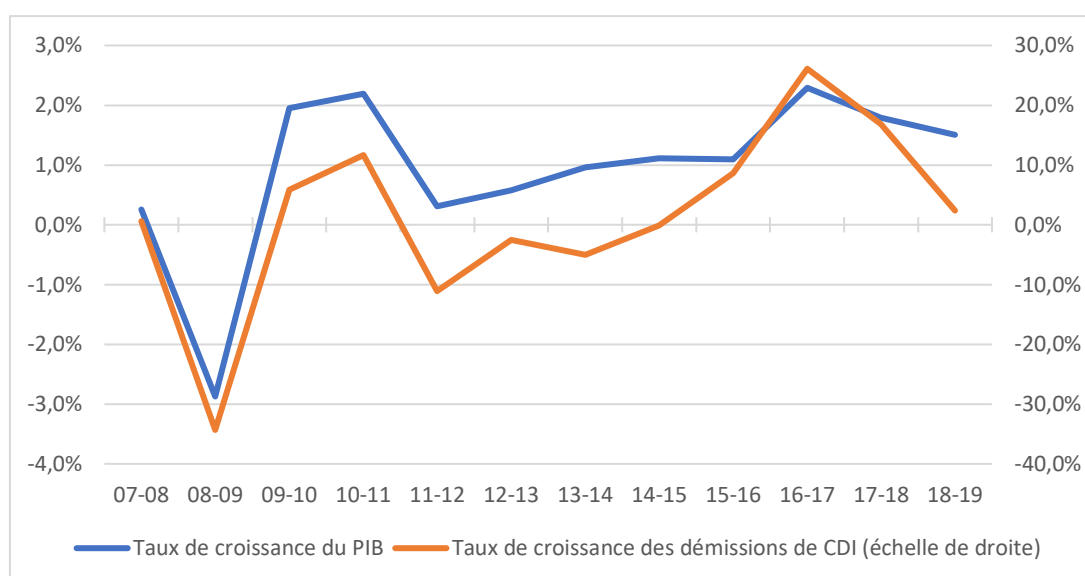
D'autres facteurs que les seules évolutions législatives doivent être pris en compte pour essayer de mieux comprendre ces différentes évolutions. La conjoncture économique joue, par exemple, nécessairement sur l'évolution des mouvements de main-d'œuvre, en particulier sur le CDI et certaines de ses modalités de rupture. La période 2007-2019 est marquée par des situations conjoncturelles très différentes : alors que le taux de chômage était au plus bas fin 2007-début 2008, la crise 2008-2009 surgit, mais dès 2010 puis en 2011 on observe un retour de la croissance, suivi de nouveau d'un retournement conjoncturel en 2012 et 2013, et enfin, à partir de 2014, l'évolution du PIB se situe chaque année au-dessus de 1% et autour de 2% entre 2017 et 2018. Ainsi, à partir de 2015 et ce jusqu'au 3^{ème} trimestre 2019, différents indicateurs montrent une situation économique plus favorable en France : hausse de l'emploi, baisse du taux de chômage, particulièrement forte chez les jeunes de moins de 25 ans, hausse des difficultés de recrutement déclarées par les entreprises, etc.¹⁷

Cette embellie économique à partir de 2015 et jusqu'à la fin de notre période d'étude (2019) peut expliquer en partie cette croissance des embauches en CDI observée à un niveau macroéconomique, les entrées en CDI étant vraisemblablement sensibles au taux de croissance du PIB mais dans une relation non-linéaire (cf. annexe 1.2)¹⁸. Du côté des sorties de CDI, la modalité de rupture la plus sensible à la conjoncture économique est constituée par les démissions, de manière assez saisissante si l'on superpose les taux de croissance annuels dont l'échelle est néanmoins bien différente (cf. graphique 1.5 ci-dessous). Quant aux licenciements économiques, ils sont surtout sensibles aux forts retournements conjoncturels et aux crises économiques (cf. annexe 1.3), dans une tendance générale – rappelons-le – de baisse de leur recours par les employeurs depuis plusieurs décennies maintenant. Enfin, les fins de période d'essai et les ruptures conventionnelles semblent également réagir à l'évolution du taux de croissance du PIB, mais de manière moins forte. Cela est donc bien cohérent avec le constat observé précédemment de la forte contribution des démissions et fins de période d'essai à la hausse des sorties de CDI sur la période. Il est en outre intéressant de noter la synchronisation de la dynamique des démissions et des fins de période d'essai avec celle du taux de croissance du taux de chômage des jeunes (moins de 26 ans), ces deux modalités de ruptures étant surreprésentée dans cette population. L'effet de la conjoncture macroéconomique est ainsi un facteur essentiel d'explication des évolutions des mouvements de main-d'œuvre en CDI.

¹⁷ Voir par exemple sur le site de la Dares : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/le-marche-du-travail-en-france-bilan-des-deux-dernieres-annees-et-perspectives>.

¹⁸ Au contraire, les entrées en CDD semblent déconnectées du taux de croissance du PIB (résultats non reproduits ici mais disponibles sur demande aux auteurs).

Graphique 1.5 : Lien entre le taux de croissance du PIB et celui des démissions de CDI



Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#), et Insee ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Ces différences de sensibilité des modalités de fins de CDI à la conjoncture peuvent, en retour, avoir un impact sur leur répartition et leur recours au niveau microéconomique, c'est-à-dire au sein des établissements : en période favorable, les ruptures volontaires ou négociées *via* des démissions, ruptures conventionnelles ou encore périodes d'essai seront plus facilement mobilisées par les salariés, et pour un taux de rotation de la main-d'œuvre en CDI donné dans un établissement¹⁹, les employeurs auront moins besoin de recourir à des modalités de rupture à leur seule initiative comme les licenciements (y compris non économique) ; ce ne sera pas le cas dans un contexte plus difficile.

1.3 Des évolutions qui peuvent se différencier nettement selon le secteur d'activité et la taille

L'analyse à un niveau macroéconomique peut cacher des situations diverses selon les caractéristiques des employeurs – secteurs et taille en premier lieu. Par conséquent les changements juridiques, étudiés ici, peuvent avoir des conséquences sur les comportements de gestion de la main-d'œuvre de certains groupes d'entreprises qu'il faut identifier préalablement.

1.3.1 Des spécificités sectorielles

Si l'on étudie d'abord l'évolution des entrées par secteurs d'activité, on constate qu'en réalité la majorité des entrées, quel que soit le type de contrat, est portée par le secteur tertiaire – de 90% pour les entrées en CDD à 77% pour celles en CDI, ces parts augmentant dans le temps pour atteindre respectivement 96% et 82% en 2019. Pour les deux autres secteurs – industrie et construction, les évolutions diffèrent légèrement de l'évolution générale, et donc de celui du secteur tertiaire (voir

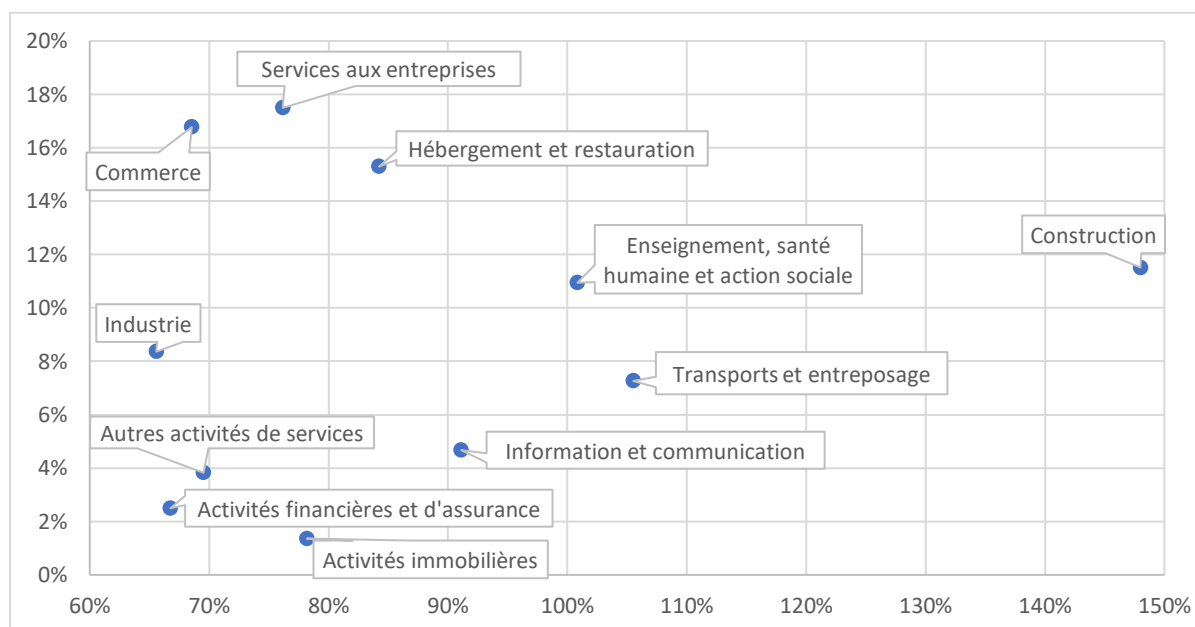
¹⁹ Osterman (1987) considère par exemple le taux de rotation comme une « variable stratégique » pour gérer la main-d'œuvre, notamment en termes d'âge et de qualification.

graphique en annexe 1.4). Dans la construction, les entrées en CDD et plus encore en CDI diminuent entre 2007 et 2014, puis augmentent entre 2014 et 2019, les entrées en CDI dépassant même celles en CDD vers 2016-2017. Dans l'industrie, les entrées en CDD diminuent globalement sur la période 2007-2019 (même si cela cache des fluctuations autour de cette tendance notamment entre 2009 et 2011). À l'inverse, les entrées en CDI baissent jusqu'en 2014 puis augmentent jusqu'en 2018 pour atteindre un niveau en 2019 légèrement plus élevé qu'en 2007.

Du côté des sorties et de leur évolution, là aussi le secteur tertiaire pris dans son ensemble ne se démarque pas par rapport à l'ensemble des établissements. Concernant les seules sorties de CDI, on note néanmoins une surreprésentation de ce secteur dans les sorties pour fins de période d'essai, et dans une moindre mesure pour démissions (cf. tableaux en annexe 1.5). Le secteur de la construction, de son côté, est légèrement plus utilisateur des licenciements pour motif économique ou non-économique et pour ruptures conventionnelles. Enfin, l'industrie se démarque par un usage plus important des licenciements pour motif économique.

Pour rentrer un peu plus dans le détail et mettre en lien ces spécificités sectorielles avec l'augmentation des entrées et sorties totales de CDI entre 2014 et 2019 repérée précédemment, nous avons calculé la contribution de chaque secteur à un niveau plus fin (notamment pour le tertiaire) à cette évolution. Les deux graphiques ci-dessous présentent ainsi l'évolution des entrées puis sorties de CDI entre 2014 et 2019 pour chaque secteur (axe des abscisses), et leur contribution à l'évolution générale observée entre 2014 et 2016 (axe des ordonnées).

Graphique 1.6 : Évolution du nombre d'entrées en CDI entre 2014 et 2019 pour chaque secteur (axe des abscisses) et contribution à l'évolution globale de ces entrées (axe des ordonnées)



Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#) ; calculs des auteurs.

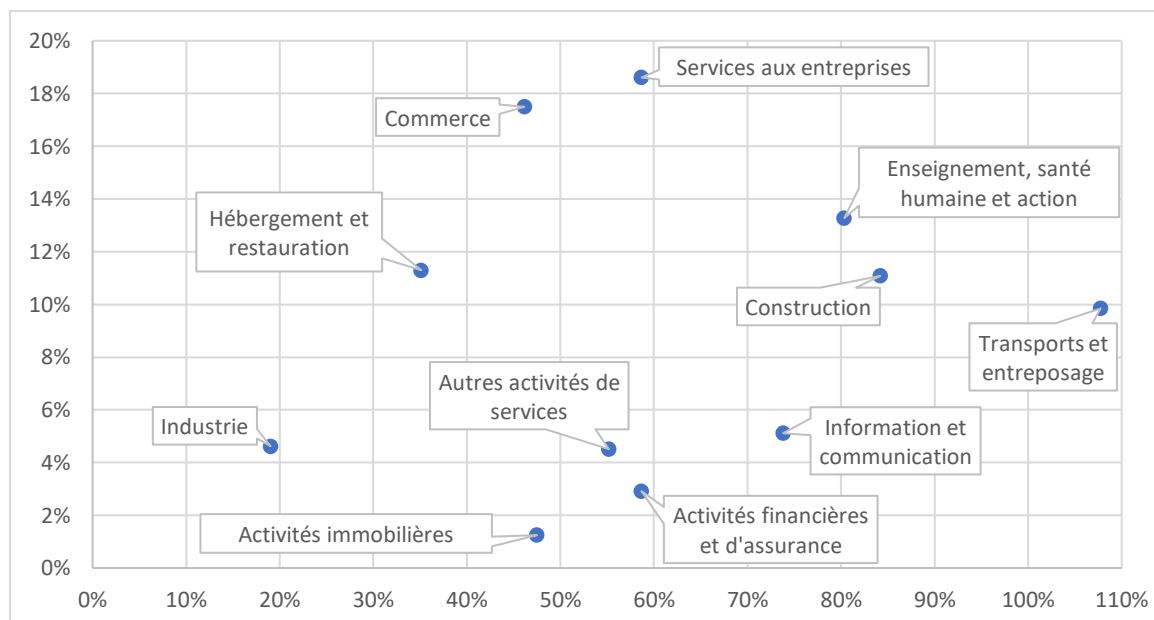
Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Lecture : le secteur de la construction a connu une hausse de 148% des entrées en CDI entre 2014 et 2019, et a contribué pour 11,5% à l'augmentation d'ensemble des entrées en CDI sur la période.

À noter que tous les secteurs ont connu des hausses de CDI de plus de 60% entre 2014 et 2019 (première valeur choisie pour l'axe des abscisses pour une meilleure lisibilité du graphique), par rapport à une augmentation générale de 83%. Trois secteurs des services se distinguent particulièrement quant à leur contribution à cette évolution générale (plus de 15% chacun) : les services aux entreprises, le commerce, et l'hébergement-restauration. Ce ne sont toutefois pas les secteurs qui connaissent l'évolution des entrées la plus importante : la construction, par exemple, a connu une hausse de près de 150% des entrées en CDI. Suivent les secteurs des transports et entreposage, et de l'enseignement, santé humaine et action sociale, dont la hausse est de plus de 100% ; mais dont les contributions respectives se situent entre 7,3 et 11,5% dans l'évolution générale (cf. graphique 1.6).

Ce sont ces trois mêmes secteurs – construction, transports et entreposage, et enseignement, santé humaine et action sociale – qui connaissent les augmentations de sorties de CDI les plus importantes entre 2014 et 2019 (cf. graphique 1.7), c'est donc leur taux de rotation en CDI de manière plus générale qui a fortement augmenté sur cette période. Dans le trio de tête des secteurs les plus contributeurs à l'évolution générale des sorties, on retrouve les services aux entreprises et le commerce, mais apparaît en 3^{ème} position le secteur de l'enseignement, santé humaine et action sociale.

Graphique 1.7 : Évolution du nombre de sorties de CDI entre 2014 et 2019 pour chaque secteur (axe des abscisses) et contribution à l'évolution globale de ces sorties (axe des ordonnées)



Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#) ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Lecture : le secteur des transports et entreposage a connu une hausse de 108% des sorties de CDI entre 2014 et 2019, mais a contribué seulement pour 9,8% à l'augmentation d'ensemble des sorties de CDI sur la période.

Dans cette évolution générale des sorties de CDI entre 2014 et 2019, nous avons noté que quatre modalités de rupture y contribuaient le plus : les fins de période d'essai, les démissions, les licenciements non-économiques et les ruptures conventionnelles. Le tableau ci-dessous synthétisent

les contributions de chaque secteur aux hausses de ces quatre modalités de rupture. Sont représentées en bleu les trois contributions les plus élevées qui, à elles trois, représentent environ 50% de l'augmentation globale de chaque modalité de rupture : le commerce et les services aux entreprises y figurent ainsi pour chacune. Pour la hausse des fins de période d'essai, s'y ajoute le secteur de l'hébergement-restauration ; pour celle des démissions, celui de la construction ; et enfin pour les licenciements pour motif non-économique et les ruptures conventionnelles, s'y ajoute le secteur de l'enseignement, santé humaine et action sociale. On retrouve ainsi, sans grande surprise, les secteurs déjà mis en avant dans les graphiques précédents.

Tableau 1.1 : Contribution de chaque secteur à l'augmentation observée entre 2014 et 2019 des quatre principales modalités de rupture du CDI

	Fins de période d'essai	Démissions	Licenciements non-économique	Ruptures conventionnelles
Evolution générale entre 2014 et 2019	135%	64%	61%	42%
Industrie	7%	8%	6%	6%
Construction	8%	13%	12%	7%
Commerce	19%	17%	16%	16%
Transports et entreposage	8%	9%	11%	6%
Hébergement et restauration	19%	7%	10%	10%
Information et communication	4%	6%	2%	7%
Activités financières et d'assurance	2%	3%	1%	5%
Activités immobilières	1%	1%	1%	0%
Services aux entreprises	16%	19%	22%	24%
Enseignement, santé humaine et action sociale	11%	12%	14%	14%
Autres activités de services	4%	4%	5%	5%

Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#) ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

La dimension sectorielle se révèle ainsi centrale et fait apparaître toute l'importance de raisonner à un niveau à la fois méso et micro-économique dans notre démarche analytique ultérieure sur données d'entreprises (cf. Partie 2, section 2.).

1.3.2 La place et le rôle des établissements de moins de 50 salariés

L'étude de la différenciation des mouvements de main-d'œuvre selon la taille des établissements est là aussi intéressante, puisque l'accent était mis sur les petits établissements dans les objectifs des réformes de 2016 et 2017.

Tableau 1.2 : Spécificités des entrées en CDI selon la taille des établissements

	Répartition des entrées en CDI selon la taille des établissements			Répartition de l'emploi selon la taille des établissements		
	Moins de 10 salariés	10-40 salariés	50 salariés ou plus	Moins de 10 salariés	10-40 salariés	50 salariés ou plus
2007	38%	32%	29%	23%	28%	49%
2008	37%	32%	31%	23%	29%	48%

2009	41%	30%	28%	24%	28%	48%
2010	40%	32%	28%	24%	28%	48%
2011	32%	32%	36%	24%	28%	48%
2012	33%	32%	36%	24%	28%	48%
2013	35%	32%	33%	24%	28%	48%
2014	32%	33%	35%	24%	28%	48%
2015	32%	33%	35%	23%	28%	48%
2016	31%	33%	36%	23%	28%	49%
2017	32%	33%	35%	23%	28%	49%
2018	32%	33%	35%	22%	29%	49%
2019	34%	32%	34%	22%	29%	49%

Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#) ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Que ce soit pour les entrées en CDD ou en CDI, les plus petits établissements de moins de 10 salariés y sont surreprésentés : leur part dans ces entrées est en effet supérieur à leur part dans l'emploi (cf. tableau en annexe 1.6 pour les entrées en CDD et tableau 1.2 ci-dessus pour les entrées en CDI). Plus précisément, concernant les seules entrées en CDI, la surreprésentation des établissements de moins de 10 salariés est encore plus notable (environ 10 points de %), alors que l'on observe également pour ce type de contrat une surreprésentation des établissements de 10 à 49 salariés (+4-5 points de %).

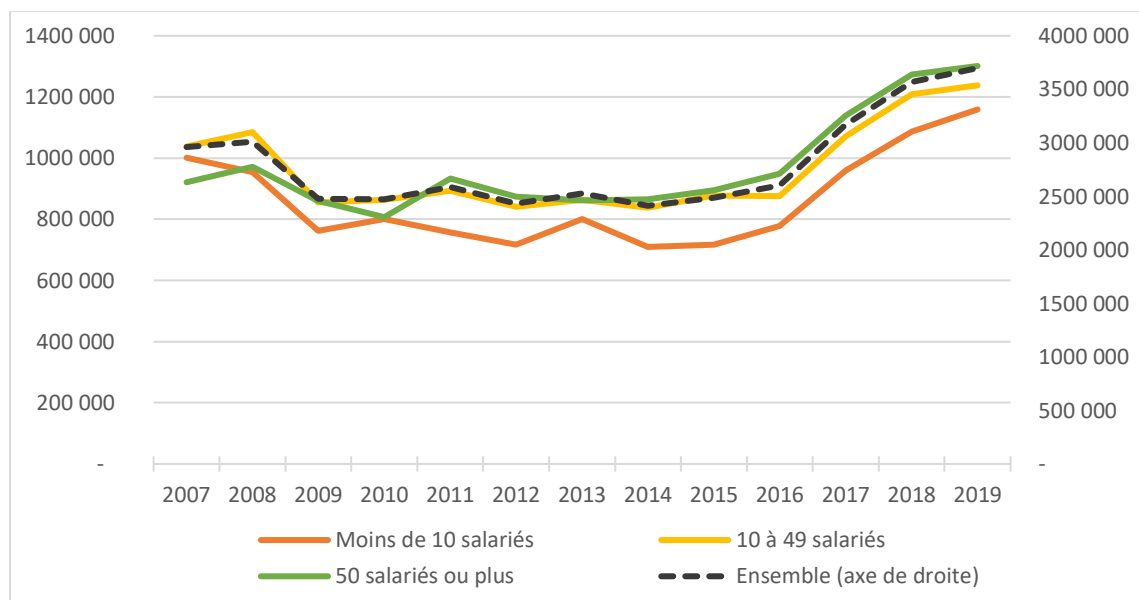
Leur évolution en niveau ne se démarque pas en revanche de l'évolution d'ensemble : baisse des entrées en CDI jusqu'en 2014, puis hausse quasi-continue jusqu'en 2018 – sauf pour les moins de 10 salariés, la hausse se poursuivant jusqu'en 2019 (cf. graphique en annexe 1.7). Enfin, les trois tranches d'effectifs ont contribué à parts égales à la hausse d'ensemble des entrées en CDI entre 2014 et 2019. Concernant l'évolution des entrées en CDD, on ne constate pas non plus de différences notables selon la taille, puisqu'on observe une hausse quasi-continue entre 2007 et 2019, excepté pour les établissements de plus de 10 salariés qui voient leur nombre d'entrées en CDD stagner entre 2018 et 2019 (cf. graphique en annexe 1.8).

Du côté des sorties de CDI, ce sont là aussi les établissements de moins de 50 salariés qui y ont les parts les plus élevées par rapport à leur poids dans l'emploi total (cf. tableau en annexe 1.9) ; alors que l'évolution de ces sorties ne se différencie pas de l'ensemble (cf. graphique 1.8 page suivante).

En revanche, des spécificités apparaissent selon les modalités de rupture du CDI (cf. tableaux en annexe 1.10). Si l'on s'intéresse aux principales modalités de rupture – celles qui ont connu une évolution notable entre 2014 et 2019, et les licenciements économiques –, on observe que les établissements de moins de 10 salariés se trouvent surreprésentés dans les sorties pour RC et pour licenciements économiques, respectivement de 14 et 10 points de pourcentage en moyenne sur l'ensemble de la période (2009-2019 pour les RC), alors qu'ils sont sous-représentés dans les licenciements non-économiques. Autrement dit, ce sont les petits établissements qui sont déjà plus utilisateurs des licenciements économiques : ils représentent environ 40% de l'ensemble des licenciements économiques prononcés une année donnée. Ces statistiques sont peu mises en avant ; elles interrogent pourtant l'argument, régulièrement avancé dans le débat public autour des réformes de 2016 et 2017, selon lequel les petits établissements auraient du mal à licencier du fait d'une réglementation compliquée et incertaine. Quant aux établissements de 10-49 salariés, ils sont au

contraire sous-représentés dans les sorties pour licenciements économiques, mais surreprésentés dans les fins de période d’essai (ils représentent plus de 40% de l’ensemble des fins de période d’essai). De leur côté, les plus grands établissements (50 salariés ou plus) sont surreprésentés dans les sorties pour licenciements non-économiques (ils représentent plus de 40% de l’ensemble de ces licenciements).

Graphique 1.8 : Évolution des sorties de CDI, selon la taille des établissements



Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#) ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Finalement, du point de vue de l’évolution de ces modalités de rupture du CDI, les plus petits établissements semblent se distinguer : les licenciements économiques sont en baisse dans l’ensemble des établissements notamment depuis 2015, et en hausse dans les établissements de moins de 10 salariés (+12% entre 2014 et 2019) ; les augmentations des licenciements non-économiques et des fins de période d’essai entre 2014 et 2019 sont également plus fortes dans cette tranche d’effectifs par rapport aux deux autres. Dans les deux autres tranches d’effectifs, seule la catégorie des 50 salariés ou plus se démarque avec, en particulier, une évolution des RC et des démissions plus forte que les deux autres catégories d’établissements entre 2014 et 2019.

1.4 Une analyse plus fine de l’évolution des deux types de licenciement, pour motif personnel et pour motif économique

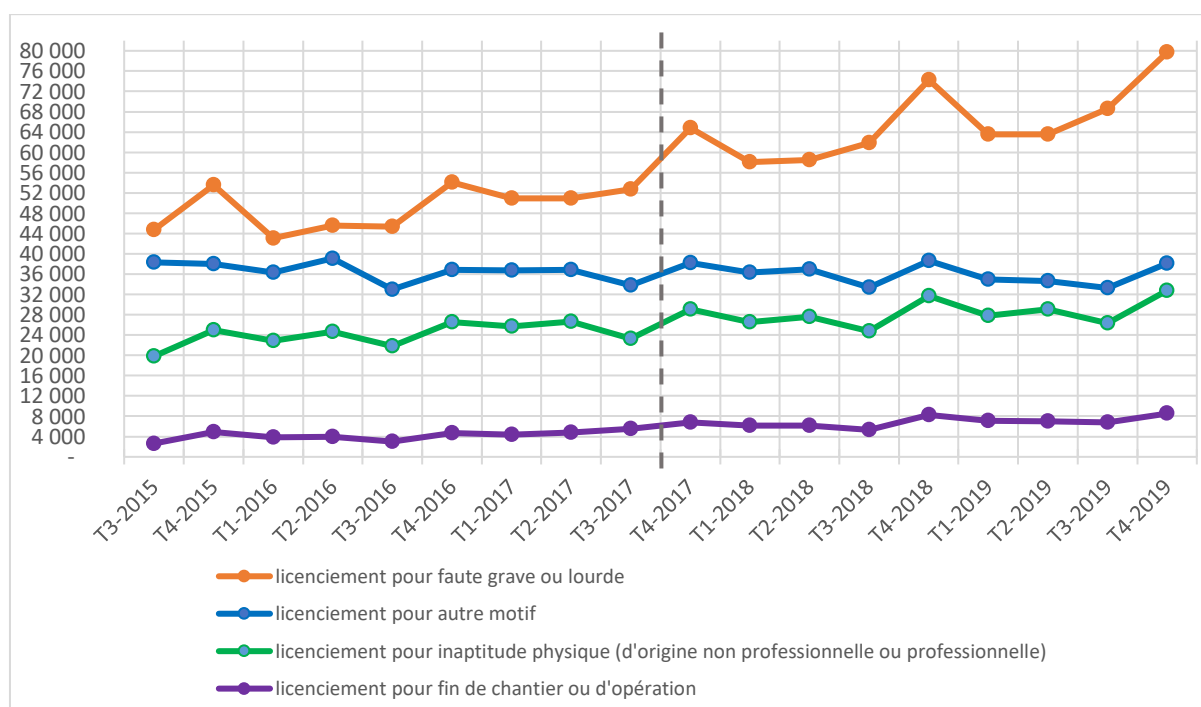
Les modifications juridiques apportées par les ordonnances, mais aussi par la loi Travail de 2016, portent plus particulièrement sur les licenciements, à travers la procédure à respecter, la définition du motif, ou encore le coût du licenciement reconnu comme injustifié. L’impact sur le coût global d’un licenciement est néanmoins difficile à saisir puisque les ordonnances ont également introduit une hausse de l’indemnité légale de licenciement qui est due pour les salariés ayant dorénavant au moins 8 mois d’ancienneté (contre un an jusqu’ici), et sauf lorsqu’est invoquée une faute grave ou lourde.

Dans la détermination des deux types d'indemnités – légale et pour licenciement sans cause réelle et sérieuse dans le cas où le salarié le conteste aux prud'hommes –, l'ancienneté des salariés est donc une variable primordiale puisqu'elle en constitue un des critères légaux. Nous analysons donc ici plus finement l'évolution des deux catégories de licenciement, selon leurs motifs précis – dont la faute grave ou lourde, puis selon l'ancienneté des salariés.

1.4.1 Selon leurs motifs plus précis

La mise en place de la DSN à partir de juillet 2015 permet une analyse fine des ruptures du CDI, en particulier des licenciements, en distinguant les motifs plus précis au sein même des deux catégories généralement étudiées – pour motif personnel et pour motif économique. Nous nous appuyons pour cela sur un travail préalable de reconstitution des motifs de rupture de contrat (cf. annexe 1.11). Au niveau temporel, un découpage est réalisé entre une période ante-ordonnances allant du 3^{ème} trimestre 2015 (ci-après T3-2015) jusqu'au 3^{ème} trimestre 2017 (T3-2017) et une période post-ordonnances démarrant à la mise en place des ordonnances (T3-2017 à T3-2019). Ce découpage permet, d'une part, de neutraliser l'effet des variations saisonnières selon les trimestres en ne comparant, de part et d'autre, que des taux de croissance à trimestres comparables ; et, d'autre part, de ne pas exclure de la période post-ordonnances l'évolution entre le trimestre de la mise en place et le suivant (T3-2017 – T4-2017).

Graphique 1.9 : Évolution trimestrielle des licenciements de CDI pour une cause personnelle selon ses 4 principaux motifs, entre le 3^{ème} trimestre 2015 et le 4^{ème} trimestre 2019



Source : MMO-DSN, Dares, calculs des auteurs

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs ; données non corrigées des variations saisonnières.

Le graphique 1.9 retrace l'évolution trimestrielle – non corrigée des variations saisonnières – des différents motifs de licenciement pour une cause personnelle, c'est-à-dire pour faute grave ou lourde (sachant que parmi ces licenciements pour faute, 99% le sont pour faute grave), pour inaptitude physique (d'origine professionnelle ou non, sachant là aussi que 76 à 77% de ces licenciements sont dus à une inaptitude d'origine non professionnelle), pour fin de chantier ou d'opération²⁰, ou encore pour « autre motif » (intitulé exact de la DSN). Sans distinction de motif, les licenciements pour cause personnelle ont augmenté sur l'ensemble de la période (+28% entre le T3-2015 et le T3-2019), mais le taux de croissance a été plus élevé sur la période post-ordonnances (+17,1%), par rapport à la période d'avant (+9,4%). C'est le licenciement pour faute grave qui contribue très majoritairement à cette hausse (de 81% précisément sur les deux périodes). On le constate bien sur le graphique 1.9, par-delà les fluctuations conjoncturelles : la hausse la plus visible concerne ce motif de licenciement, même si les motifs d'inaptitude physique et de fin de chantier ou d'opération ont, eux aussi, augmenté.

Plusieurs mécanismes pourraient expliquer des changements de qualification de la part de l'employeur lorsqu'il prononce un licenciement, notamment en invoquant plus souvent une faute grave ou lourde²¹. Le premier a déjà été évoquée, c'est celle de l'augmentation de l'indemnité légale de licenciement qui s'est, de plus, accompagnée de la baisse de l'ancienneté minimale requise : la hausse de coût est ici directe pour un employeur, qui pourrait alors se tourner vers la recherche d'une faute grave ou lourde lorsqu'il souhaite licencier un salarié. Toutefois, il faut également prendre en compte le « risque contentieux » pour l'employeur, car on peut penser que le salarié, qui considérerait son comportement comme non fautif, a encore plus intérêt à agir aux prud'hommes, puisqu'il peut espérer obtenir les indemnités non perçues (légales et de préavis), en plus d'une éventuelle indemnité pour licenciement sans cause réelle et sérieuse²². Un second mécanisme peut alors apparaître avec le barème introduit en 2017. En effet, avant la mise en place du barème, le montant que le juge pouvait fixer était difficile à anticiper lorsque la faute n'était pas évidente à caractériser et ce, quelle que soit l'ancienneté du salarié. Avec le barème, pour les anciennetés faibles, l'accroissement du coût du licenciement lié à l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse ne peut être que d'un ou deux mois en plus de l'indemnité légale qu'il faudra finalement payer (cf. annexe 1.12). Ainsi, même si le salarié aurait intérêt à saisir les prud'hommes, le surcoût le plus élevé qui peut en résulter pour l'employeur est moins élevé qu'avant, surtout pour les faibles anciennetés.

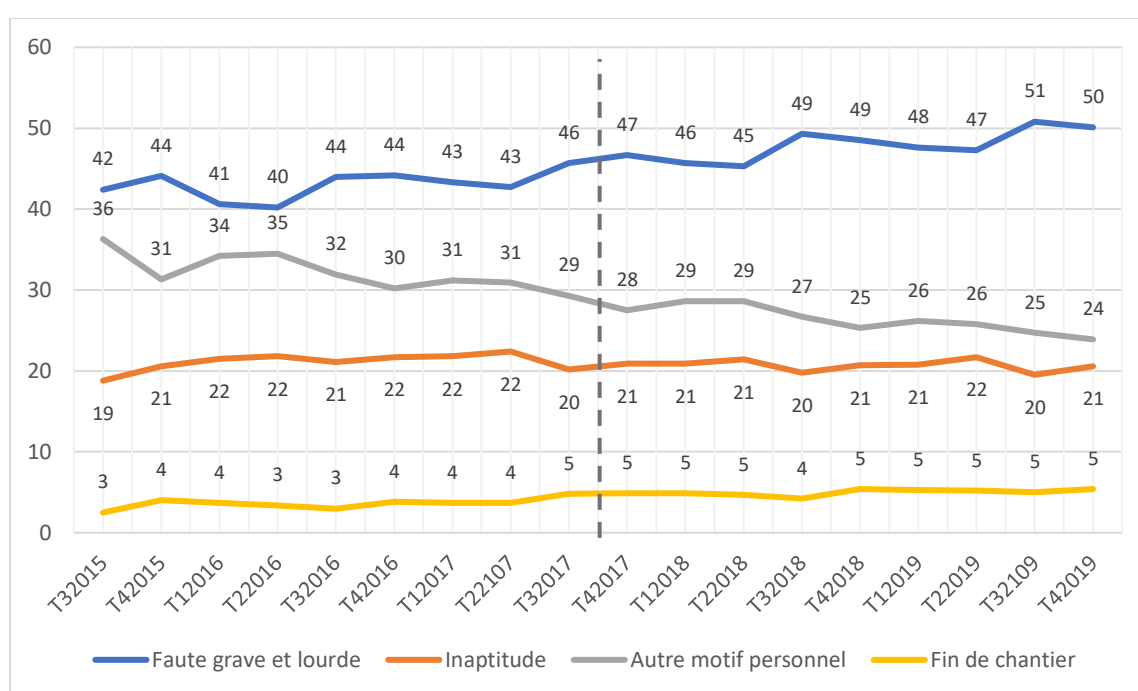
²⁰ Le contrat de chantier ou d'opération est un contrat à durée indéterminée qui prend fin lorsque le chantier ou les tâches contractuelles définies dans le contrat sont réalisées ; lors de la rupture, c'est la procédure relative au licenciement pour motif personnel qui s'applique (articles L. 1232-2 à L. 1232-6), ce qui explique qu'elle soit intégrée dans la catégorie plus large de licenciement pour motif personnel.

²¹ La galaxie de la faute grave est vaste : abandon de poste, refus d'une mobilité dans le périmètre défini par une clause du contrat, dénigrement de l'entreprise. Son appréciation dépend également des circonstances ou du procédé pour l'étayer : par exemple, une manière de procédé vexatoire peut venir à l'encontre de cette qualification ; tandis que l'usage d'outils de traçabilité numérique ou de vidéo n'ayant pas été présenté en CSE ou déclaré aux salariés, peut amener le juge à rejeter la qualification. Sur la seule année 2019, la Cour de cassation a produit plusieurs arrêts qui tendent à montrer que cette caractérisation doit être correctement établie, dans le respect du droit.

²² Les effets d'une qualification de faute grave ou lourde invalidée par les juges sur les montants d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse sont difficiles à percevoir. L'équipe de droit de Grenoble constatait une différence significative entre ces indemnités selon la nature disciplinaire ou non de ce licenciement : lorsqu'il était disciplinaire, l'indemnité moyenne était alors plus faible. Néanmoins, au-delà de la difficile généralisation de ce résultat au vu de la taille réduite de l'échantillon, on peut également considérer que le préjudice subi par un salarié stigmatisé au sein de l'entreprise par cette qualification, pourrait élever le montant fixé par le juge si la faute grave n'est pas retenue.

Si l'on raisonne maintenant en part de chacun de ces motifs dans l'ensemble des licenciements pour motif personnel, on constate que les licenciements pour faute grave ou lourde ont pris une place plus importante, allant de pair avec une baisse de la part du licenciement pour un « autre motif » personnel. Au dernier trimestre 2019, ces licenciements pour faute représentaient ainsi 50% des licenciements pour motif personnel, alors qu'ils n'en représentaient que 42,4% au troisième trimestre 2015 et à peine plus au second semestre 2017 (42,7%) (cf. graphique 1.10 ci-dessous). C'est à partir du troisième trimestre 2017 que la part augmente de façon significative (45,7%), puis se stabilise dans un premier temps (45,3% au second trimestre 2018), pour augmenter de nouveau lors du troisième trimestre 2018 (49,3%),

Graphique 1.10 : Évolution trimestrielle de la part de chaque motif précis de licenciement pour motif personnel dans l'ensemble de ces licenciements, entre le 3^{ème} trimestre 2015 et le 4^{ème} trimestre 2019



Source : MMO-DSN, Dares, calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs ; données non corrigées des variations saisonnières.

Cependant, si l'on considère ces différentes causes du motif personnel dans l'ensemble des sorties de CDI, le constat est nuancé : la part des licenciements pour faute grave dans l'ensemble des ruptures du CDI est assez stable, même si on note un contraste avec les baisses observées pour les parts que représentent les autres modalités, excepté pour la fin de chantier qui concerne toutefois peu de personnes (cf. tableau 1.3 ci-dessous). C'est donc la composition des licenciements pour motif personnel selon leurs motifs plus précis qui a été modifiée, la part des licenciements pour motif personnel dans l'ensemble des ruptures de CDI ayant baissé.

Tableau 1.3 : Part moyenne des différentes causes du licenciement pour motif personnel dans les ruptures de CDI

<i>En moyenne sur chaque période</i>	Ensemble de la période (T32015-T42019)	Période ante-ordonnances (T32015-T32017)	Période post-ordonnances (T32017-T32019)
Faute grave ou lourde	7,2%	7,2%	7,1%
Inaptitude	3,3%	3,5%	3,1%
Autre motif personne	4,7%	5,4%	4,0%
Fin de chantier	0,7%	0,6%	0,8%
<i>Ensemble des licenciements pour motif personnel</i>	16,0%	16,7%	14,9%

Source : MMO-DSN, Dares, calculs des auteurs.

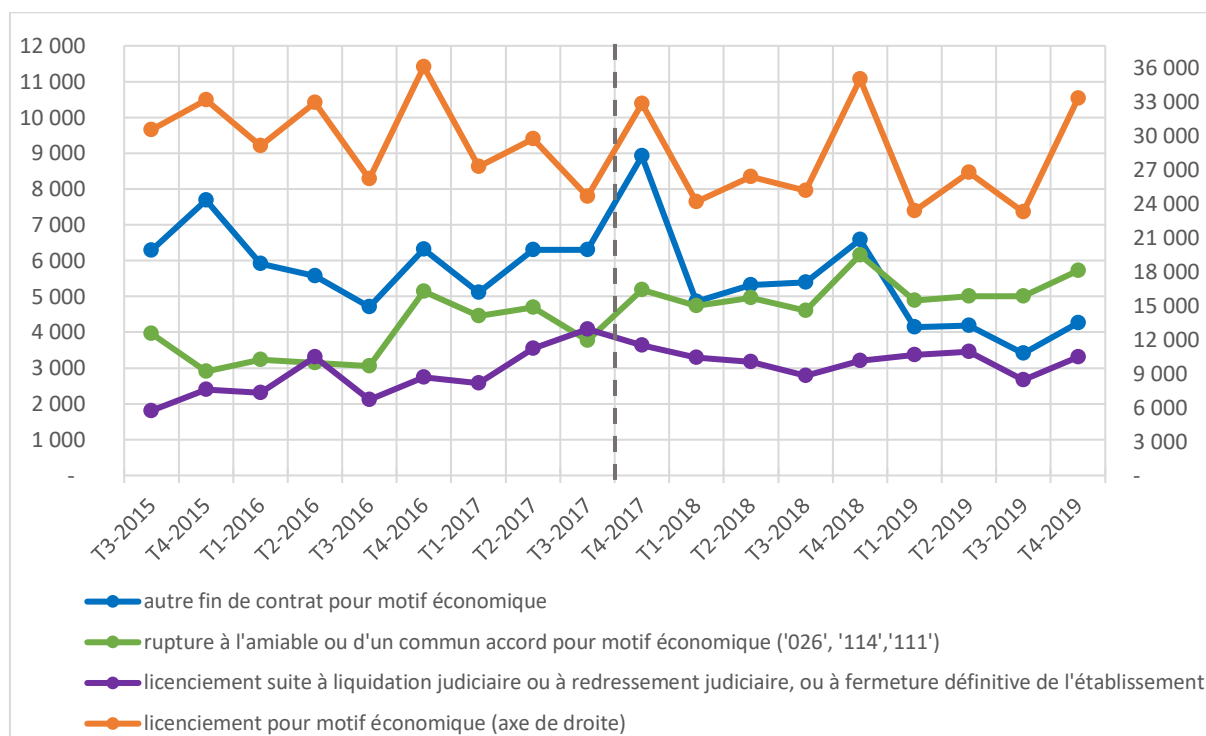
Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs ; données non corrigées des variations saisonnières.

Du côté des ruptures pour une cause économique, nous utilisons ici une définition plus large que celle de la Dares, c'est-à-dire incluant, en plus du licenciement pour motif économique *stricto sensu*, les autres fins de contrat pour motif économique (pour reprendre l'intitulé exact de la DSN), les ruptures à l'amiable ou d'un commun accord pour motif économique (résultant d'une entrée en CSP²³, PAP²⁴ ou congé de mobilité), et les licenciements suite à liquidation judiciaire, à redressement judiciaire ou à fermeture définitive de l'établissement (cf. annexe 1.11). Toutes ces catégories de licenciement sont soumises aux mêmes règles légales qui définissent la procédure de licenciement pour motif économique. Le graphique 1.11 ci-dessous montre une sensibilité plus forte des ruptures pour une cause économique aux variations saisonnières, avec des pics à chaque fin d'année (que l'on pouvait déjà observer pour les licenciements pour faute grave ou lourde), et dans une moindre mesure avant l'été (fin T2). Sur l'ensemble de la période, à trimestre comparable et conjoncture semblable (cf. remarque *supra*, T3-2015 à T3-2019), l'ensemble de ces ruptures pour une cause économique a diminué d'environ 19%. Ce sont les autres fins de contrat pour motif économique qui ont contribué le plus à cette baisse (de 65% précisément), suivis des licenciements pour motif économique et des licenciements suite à liquidation judiciaire ou autre procédure de ce type.

²³ Congé de sécurisation professionnelle.

²⁴ Parcours d'accompagnement personnalisé (introduit en 2016 par la loi dite Travail).

Graphique 1.11 : Évolution trimestrielle des ruptures de CDI pour une cause économique selon ses 4 principaux motifs, entre le 3^{ème} trimestre 2015 et le 4^{ème} trimestre 2019



Source : MMO-DSN, Dares, calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs ; données non corrigées des variations saisonnières.

Néanmoins, comme rappelé précédemment (cf. 1.1.), les ruptures pour une cause économique ont une place relativement faible dans les licenciements (autour de 25% sur la période étudiée²⁵) et plus faible encore dans les sorties totales de CDI (moins de 6%). En outre, ils font l'objet de très peu de recours aux prud'hommes²⁶, et ne sont donc pas *a priori* au centre du questionnement sur les conséquences de la mise en place du barème d'indemnités sur les comportements des employeurs. C'est pourquoi nous nous concentrons dans le paragraphe suivant sur les seuls licenciements pour motif personnel en étudiant leur évolution selon l'ancienneté des salariés

1.4.2 Selon l'ancienneté des salariés

Hormis l'étude de Paraire (2015) qui révélait qu'en 2012, plus d'un tiers des CDI rompus avaient duré moins d'un an et la moitié moins de deux ans, la manière dont les licenciements se répartissent selon l'ancienneté des salariés est peu documentée. Or, nous l'avons dit, cette variable est déterminante dans le coût d'un licenciement pour l'employeur, coût direct ou légal et indirect en cas de licenciement reconnu comme injustifié. Nous confronterons ainsi ces résultats dans la 2^{ème} partie de ce rapport aux

²⁵ Cette part est même en baisse sur la période : entre le T3-2015 et le T3-2017, en moyenne 27% des licenciements étaient dus à une cause économique, contre 23% en moyenne entre le T3-2017 et le T3-2019.

²⁶ D'après les statistiques du Ministère de la Justice, près de 80% des contentieux portés devant les conseils de prud'hommes concernent la contestation du motif de licenciement, dont la très grande majorité (97,5%) se rapportent au motif non-économique (cf. Ministère de la Justice et Serverin, 2019).

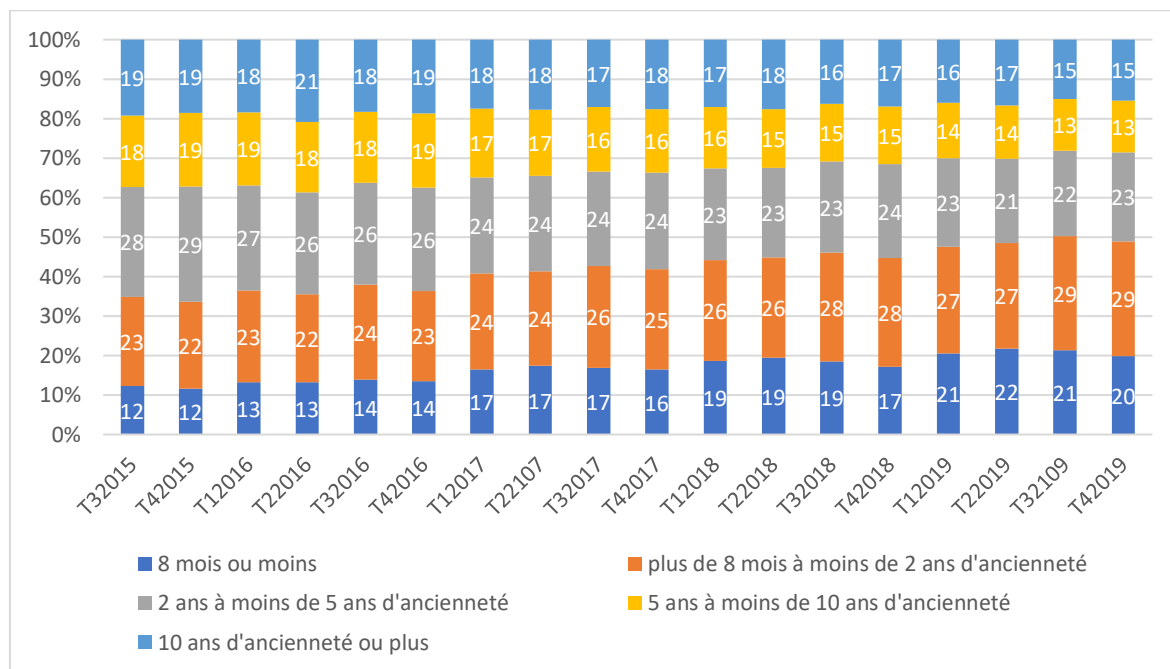
effets du barème d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse sur les montants effectivement perçus après sa mise en place par rapport à ce qui était observée avant (Partie 2, section 1.).

En moyenne, sur l'ensemble de la période (T3-2015 — T4-2019), 17% des licenciements pour motif personnel concernaient des salariés d'au plus 8 mois d'ancienneté²⁷, 25% avec des anciennetés comprises entre 8 mois et moins de 2 ans d'ancienneté, 24% avec des anciennetés comprises entre 2 ans et moins de 5 ans d'ancienneté, 16% avec des anciennetés comprises entre 5 ans et moins de 10 ans d'ancienneté, et enfin 18% avec des anciennetés comprises de 10 ans ou plus²⁸. Le graphique 1.12 ci-dessous montre l'évolution de cette répartition : les anciennetés de moins de 2 ans ont pris une place plus grande dans ces licenciements pour atteindre une part de presque 50% au dernier trimestre de l'année 2019, tandis que la part des anciennetés comprises entre 2 ans et moins de 5 ans a diminué à 23%. Cette augmentation des faibles anciennetés semble régulière sur l'ensemble de la période. La comparaison des taux de croissance de ces parts sur les périodes ante et post ordonnances montre en effet que les évolutions sont de même sens pour chaque catégorie d'ancienneté pendant les deux sous-périodes : en croissance pour les anciennetés inférieures à 2 ans et en baisse pour les autres. Mais l'amplitude de ces évolutions diffèrent nettement pour 3 catégories : en comparaison à la période ante-ordonnances, la hausse est plus faible pour les anciennetés de moins de 8 mois (26% contre 37% pour la période ante-ordonnances), la baisse est également plus faible pour la tranche de 2 à 5 ans d'ancienneté (passant de -14% à -10% pour la période post-ordonnances), en revanche, pour les anciennetés de 5 à 10 ans, la baisse est plus forte pour la période post-ordonnances (de -21% contre -9%).

²⁷ Nous avons découpé l'ancienneté en 5 tranches, la première regroupant les anciennetés de moins de 8 mois. Ce seuil de 8 mois a été choisi parce que c'est la nouvelle ancienneté minimale donnant droit aux indemnités légales et que c'est aussi la durée maximale possible pour une période d'essai (pour les cadres, 4 mois renouvelables une fois), c'est-à-dire la durée maximale pour mettre fin à un CDI sans motif.

²⁸ Même si les tranches d'ancienneté ne sont pas tout à fait identiques, voici la répartition de l'emploi selon l'ancienneté des salariés en 2018 : 16% des salariés du privé ont moins d'un an d'ancienneté, 29% ont entre 1 an et moins de 5 ans d'ancienneté, 15,5% ont entre 5 à moins de 10 ans d'ancienneté et 39,5% ont 10 ans ou plus d'ancienneté (3% correspondent à des valeurs non renseignées). Source : Enquête emploi 2018, calculs des auteurs ; cf. également <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5359503?sommaire=5359511>.

Graphique 1.12 : Évolution trimestrielle des licenciements pour motif personnel selon l'ancienneté des salariés, entre le 3^{ème} trimestre 2015 et le 4^{ème} trimestre 2019



Source : MMO-DSN, Dares, calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs ; données non corrigées des variations saisonnières.

Finalement, là encore, si l'on considère la part des licenciements pour motif personnel dans l'ensemble des ruptures du CDI pour chaque tranche d'ancienneté, on ne constate plus d'évolution particulière. D'après le tableau 1.4 ci-dessous, en moyenne sur l'ensemble de la période, les licenciements pour motif personnel de salariés ayant 8 mois ou moins d'ancienneté représentent 9% des ruptures du CDI, sur la période ante-ordonnances comme celle post-ordonnances. Cette tranche d'ancienneté se démarque néanmoins par le fait que sa part dans les ruptures du CDI reste stable alors que pour les autres tranches d'ancienneté et l'ensemble des licenciements pour motif personnel, leur part baisse légèrement (d'1 à 2 points de pourcentage).

Ces différences de constats selon l'indicateur retenu (part dans les licenciements vs part dans les sorties de CDI) peuvent s'expliquer par la dynamique du marché du travail. En effet, comme la période a été marquée par des embauches en CDI plus importantes, les salariés ayant une faible ancienneté sont mécaniquement plus nombreux, ce qui se répercute sur les sorties de CDI et de façon assez comparable sur les licenciements pour motif personnel. Il n'y a donc pas une recomposition des licenciements selon l'ancienneté, mais un nombre plus important de salariés de faible ancienneté qui alimentent la hausse de la part de ces anciennetés dans l'ensemble des licenciements.

Tableau 1.4 : Part moyenne des licenciements pour motif personnel dans les ruptures de CDI, par tranche d'ancienneté des salariés

<i>En moyenne sur chaque période</i>	Ensemble de la période (T32015-T42019)	Période ante-ordonnances (T32015-T32017)	Période post-ordonnances (T32017-T32019)
8 mois ou moins	9%	9%	9%
Plus de 8 mois à moins de 2 ans	19%	20%	18%
2 ans à moins de 5 ans	19%	20%	17%
5 ans à moins de 10 ans	20%	21%	19%
10 ans d'ancienneté ou plus	19%	19%	18%
<i>Ensemble des licenciements pour motif personnel</i>	16%	17%	15%

Source : MMO-DSN, Dares, calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs ; données non corrigées des variations saisonnières.

Finalement, il apparaît utile de regarder cette répartition de l'ancienneté des salariés, et son évolution, pour le cas plus particulier du licenciement pour faute grave ou lourde. En moyenne sur la période d'étude, plus de la moitié des salariés licenciés pour faute ont moins de 2 ans d'ancienneté, soit 10 points de pourcentage en plus que la part qu'il représente dans l'ensemble des licenciements pour une cause personnelle ; et plus des trois-quarts ont moins de 5 ans d'ancienneté (cf. tableau 1.5 ci-dessous). En outre, les salariés ayant entre 8 mois et 2 ans d'ancienneté, et ceux entre 2 et 5 ans, sont surreprésentés par rapport à leur part dans les sorties de CDI. Concernant l'évolution, on constate bien une hausse de la part moyenne des licenciements pour faute pour les faibles anciennetés (inférieures à 2 ans) sur nos deux périodes distinctes ; mais les taux de croissance aux extrémités de chacune de ces périodes sont en réalité de même ampleur, voire un peu plus faibles pour les anciennetés comprises entre 8 mois et 2 ans.

Tableau 1.5 : Répartition des licenciements pour faute grave ou lourde selon l'ancienneté des salariés

<i>En moyenne sur chaque période</i>	Ensemble de la période (T32015-T42019)	Période ante-ordonnances (T32015-T32017)	Période post-ordonnances (T32017-T32019)	<i>Taux de croissance entre le T32015 et le T32017</i>	<i>Taux de croissance entre le T32017 et le T32019</i>
8 mois ou moins	20,4%	18%	22,5%	23%	23%
Plus de 8 mois à moins de 2 ans	31,9%	30,4%	33,1%	12%	6%
2 ans à moins de 5 ans	24,7%	26,6%	23,1%	-15%	-9%
5 ans à moins de 10 ans	13,2%	14,7%	12,0%	-11%	-21%
10 ans d'ancienneté ou plus	9,7%	10,4%	9,2%	-12%	-17%
<i>Total</i>	100%	100%	100%		

Source : MMO-DSN, Dares, calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs ; données non corrigées des variations saisonnières.

Finalement, on peut penser que les types de fautes, et les modes par lesquelles elles peuvent être étayées, sont très variables selon l'organisation du travail, la place dans la hiérarchie des postes et les modes de contrôle du travail. La répartition des licenciements pour faute selon les caractéristiques des entreprises en donne des signaux : celle-ci est très hétérogène, et éloignée de celle de l'emploi et même des sorties de CDI. Plus de 50% des licenciements pour faute ont lieu dans des établissements de moins de 50 salariés, alors que la part de ces établissements dans les sorties de CDI est d'environ 64% en 2019 (cf. annexe 1.9). Ce sont donc les plus grands établissements qui recourent relativement plus à ce type de rupture. Cette structure ne s'est toutefois pas modifiée sur la période d'ensemble (T32015-T42019). Les disparités sectorielles, quant à elles, sont là encore très fortes. Trois secteurs rassemblent, en moyenne sur l'ensemble de la période, environ 58% des licenciements pour faute : on retrouve le « commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles » (25%), les « activités de services administratifs et de soutien » (17%) qui fait partie du secteur des services aux entreprises et enfin l'« Hébergement et restauration » (16%). Les parts des deux premiers secteurs sont fortement supérieures à leur part respective dans les sorties de CDI, indiquant qu'ils sont particulièrement utilisateurs de ce type de licenciement. Dans ces secteurs, les licenciements pour faute grave ou lourde connaissent toutefois des variations qui peuvent être de sens contraire entre les deux sous-périodes, mais qui dépendent en partie de la dynamique du secteur lui-même.

1.5 Synthèse et portée des résultats de cette analyse descriptives

Cinq constats principaux se dégagent de cette première analyse en statistiques descriptives et à un niveau macroéconomique mais aussi plus désagrégée selon des caractéristiques des entreprises ou des salariés.

i) Au niveau macroéconomique, les ruptures de tendances constatées dans l'évolution des mouvements de main-d'œuvre en CDI apparaissent dès 2015 avec une hausse des entrées, suivie par les sorties en 2016. À ce stade, nous n'observons pas de rupture de tendance particulière à partir de 2017. Plus précisément, cette hausse des sorties de CDI est tirée principalement par les démissions et les fins de période d'essai, qui contribuent à elles deux pour 78% de la hausse des sorties de CDI entre 2016 et 2019, puis par les licenciements non-économiques et les ruptures conventionnelles.

ii) Pour expliquer ces évolutions, la conjoncture macroéconomique plutôt favorable sur les années 2015-2019 est un facteur important, en raison de la forte sensibilité de certaines modalités d'embauche ou de rupture aux variations du PIB. C'est en particulier le cas pour les démissions et les fins de période d'essai, ainsi que pour les entrées en CDI (dans une relation non linéaire).

iii) Les différences sectorielles doivent également être prises en compte pour mieux comprendre ces évolutions agrégées. Quelques secteurs apparaissent en effet comme ayant un poids important dans l'explication de la hausse des entrées en CDI entre 2014 et 2019, puis de certaines modalités de ruptures du CDI : c'est le cas en particulier du commerce, des services aux entreprises et de l'hébergement-restauration, qui contribuent pour 45% à la hausse des entrées en CDI sur cette période. Du côté des sorties de CDI, les 3 secteurs qui contribuent au total pour 52% environ de la hausse des licenciements non-économiques sont de nouveau le commerce et les services aux entreprises, ainsi que l'enseignement/santé humaine/action sociale.

iv) Des différences par taille sont aussi présentes. Ce sont les établissements de moins de 50 salariés qui contribuent le plus aux entrées et sorties en CDI : pour 35% de la hausse à la fois des entrées et des sorties de CDI entre 2014 et 2019 (alors que leur part dans l'emploi est de 22 à 23% sur la période étudiée). Ces établissements sont plus précisément surreprésentés dans certaines modalités

de rupture de CDI – les RC et les licenciements économiques –, et connaissent des augmentations plus fortes entre 2014 et 2019 des licenciements non-économiques et des fins de période d’essai.

v) Finalement, par rapport aux modifications législatives introduites avec les ordonnances 2017, la hausse des licenciements pour faute grave ou lourde est la seule dynamique dont la tendance paraît plus marquée après celles-ci, même si elle pourrait tenir à la baisse des licenciements pour motif personnel pris dans leur ensemble et les recompositions de ses sous-catégories. Cette hausse pourrait en effet être reliée à des changements de qualification de la rupture par l’employeur, suite à la fois à la hausse de l’indemnité légale de licenciement non due dans ce cas, et/ou à l’introduction du barème qui peut rendre le risque de contentieux plus faible et peu coûteux, en particulier pour des salariés ayant une faible ancienneté comme nous le verrons dans la section 1 de la seconde partie de ce rapport.

Cette première analyse en statistiques descriptives fait ainsi apparaître la nécessité de prendre en compte de manière croisée les caractéristiques des salariés et des employeurs, ainsi que la dynamique générale des flux d’emplois, pour identifier si les modifications législatives apportées par les ordonnances 2017 ont pu modifier les comportements des acteurs. Elle illustre également les difficultés, sinon l’impossibilité, de repérer au niveau agrégé des effets propres des ordonnances dans un contexte de réformes successives et intriquées et de conjoncture macroéconomique plutôt favorables entre 2015 et 2019. C’est pourquoi notre démarche analytique d’évaluation à proprement parlé, développée dans la section 2 de la seconde partie du rapport, est centrée sur l’évolution des comportements microéconomiques des entreprises. Plus précisément, nous cherchons à étudier l’évolution des facteurs explicatifs des décisions microéconomique de licenciements et d’embauche en CDI. Si la conjoncture macroéconomique et l’évolution agrégée des mouvements de main-d’œuvre en CDI doivent permettre de contextualiser la portée et l’interprétation des résultats microéconomiques, nous nous attacherons à caractériser et tenir compte des variations et spécificités du contexte économique propres à chaque entreprise, à travers la construction d’indicateurs économiques et financiers. Il sera également important de considérer les liens avec les autres modalités de rupture qui, du fait de leurs sensibilités différentes à la conjoncture, peuvent être davantage utilisées par les salariés dans un contexte économique favorable. En effet, ces décisions qui modifient la rotation de la main d’œuvre, influent en retour sur les décisions de gestion de l’emploi des entreprises. Enfin, les fortes différenciations par taille et secteur d’activité nous inciteront à produire des analyses économétriques séparées selon ces deux variables.

2. Une analyse des ruptures conventionnelles collectives par leurs clauses : une restructuration encadrée ou à la carte²⁹ ?

La recherche sur les ruptures conventionnelles collectives s'est construite, comme pour celle sur les accords de performance collective, à partir d'un échantillon d'accords d'entreprises signés. Après une brève présentation du cadre juridique, nous évoquerons ainsi quelques aspects méthodologiques.

Une réglementation précise

La rupture conventionnelle collective (RCC) prévue à l'ordonnance n° 2017-1387³⁰, ratifiée par la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018³¹, et codifiée aux articles L. 1237-19 s.³², a fait partie des dispositifs les plus visibles et commentés des ordonnances Travail³³.

La RCC, aux termes de l'article L. 1237-19 du Code du travail, se met en place *via* « un accord collectif » qui « peut déterminer le contenu d'une rupture conventionnelle collective *excluant tout licenciement*³⁴ pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés en termes de suppression d'emplois ». Il est précisé que « l'administration est informée sans délai de l'ouverture d'une négociation en vue de l'accord précité ».

Cet article résume bien la finalité du dispositif. Son objectif est de réaliser des suppressions d'emplois sans passer par le licenciement, et plus particulièrement le licenciement économique. Il n'y a donc pas de motif économique dans ce mode de rupture, même s'il y a nécessairement une ou plusieurs raisons économiques, car il y a une volonté d'agir sur la main-d'œuvre et les effectifs (suppressions ou transformations de postes ou d'emplois).

La rupture conventionnelle collective constitue ainsi un mode autonome de rupture. Conformément à une évolution maintenant habituelle en droit du travail, sa mise en place se fait *via* un accord collectif.

²⁹ Par R. Dalmaso, A. Etiennot, P. Etiennot, A-L Mazaud, R. Marié, K. Meiffret, J. Poulet et L. Willocx, sous la direction de R. Dalmaso.

³⁰ Ord. n° 2017-1387 du 22 sept. 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, *JO* 23 sept. 2017, texte 33.

V. aussi le Rapport au président de la République relatif à l'ord. n° 2017-1387 du 22 sept. 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, *JO* 23 sept. 2017, texte 32.

³¹ L. n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social. V. sur cette loi le numéro spécial de Droit social de juin 2018. V. not. P. Lokiec, « La loi de ratification, ultime étape ? », *Dr. soc.* 2018. 492.

³² Il est ainsi inséré une section 4 au sein du chap. VII du titre III (portant sur les ruptures des CDI) du livre II du code. Les trois premières sections du chap. VII portent sur la rupture à l'initiative du salarié, la retraite, et la rupture conventionnelle. La rupture conventionnelle collective s'insère donc immédiatement après la rupture conventionnelle individuelle.

³³ V. not., pour les seuls commentaires juridiques : G. Loiseau, « Quelques observations sur la rupture collective d'un commun accord », *Sem. soc. Lamy* 2017, n° 1788, p. 9-13 s. ; A. Fabre, « Rupture conventionnelle collective et congé de mobilité : de faux jumeaux », *Sem. soc. Lamy* 2018, n° 1800, p. 3-7 ; S. Pélicier-Loevenbruck, « Le nouveau paysage des dispositifs d'adaptation de l'emploi alternatifs au PSE », *Sem. soc. Lamy* 2018, n° 1800, p. 8-13 ; P. Morvan, « La salade des ruptures conventionnelles », *Dr. soc.* 2018. 26 s. ; M. Hautefort, « Régime de l'accord portant rupture conventionnelle collective », *Cah. DRH* 2017, n° 248, p. 35 ; C. Chevrier (interview), « La RCC, nouvel outil de gestion prévisionnelle des emplois », *Sem. soc. Lamy* 2018, n° 1803, p. 3 ; J. Grangé, « La rupture conventionnelle collective, mode d'emploi. Les apports de questions-réponses très attendues », *JCP* 2018, n° 627 ; R. Dalmaso, « La rupture conventionnelle collective, une chimère ? », *Dr. ouvrier* 2017. 649.

³⁴ Souligné par nous.

Ces accords collectifs majoritaires doivent déterminer³⁵ le nombre maximal de départs envisagés, de suppressions d'emplois associées, et la durée de mise en œuvre de la RCC. Ils doivent aussi fixer les conditions applicables aux salariés pour en bénéficier, les critères de départage entre les potentiels candidats au départ, les modalités de calcul des indemnités de rupture garanties au salarié, les modalités de candidature au départ des salariés, des mesures visant à faciliter le reclassement externe, les modalités de conclusion d'une convention individuelle de rupture entre l'employeur et le salarié, et l'exercice d'un droit de rétractation des parties³⁶.

L'administration joue un rôle important, qui a été précisé dans la dernière version du texte de loi³⁷. Celle-ci est informée sans délai de l'ouverture des négociations (L. 1237-19) et surtout, si l'accord est signé, est chargée de le valider (L. 1237-19-3), en s'assurant de la conformité à l'article L. 1337-19 (définition de la rupture conventionnelle collective) de la présence des éléments fixés à l'article L. 1237-19-1, et la régularité de la procédure d'information du comité social et économique (CSE).

Le terme de « validation » administrative montre le caractère assez léger du contrôle administratif, comparable à celui qui existe en présence d'un PSE négocié au sens de l'article L. 1233-24-1 du Code du travail. La version définitive de l'article L. 1237-19-3 souhaite cependant légèrement étendre le rôle de l'administration, en précisant que celle-ci doit contrôler « le caractère précis et concret » des mesures de reclassement externe. L'étendue réelle de ce contrôle semble cependant demeurer relative, se limitant à vérifier l'existence de mesures de reclassement externe, non leur pertinence ni leur caractère suffisant. Une fois l'accord validé, celui-ci est proposé aux salariés concernés par le plan. La rupture proprement dite se fait *via* un accord de volonté entre le salarié et l'employeur. Comme la rupture conventionnelle individuelle, la RCC ne saurait concerner que des salariés volontaires.

Collecte et exploitation des RCC

La nécessité d'une validation administrative facilite la qualification et la collecte des RCC par le ministère du Travail. La DGEFP a ainsi pu, suite à la signature de notre convention, nous mettre à disposition une base exhaustive d'accords validés. Nous avons choisi de travailler sur les accords de l'année 2019. La DGEFP nous a ainsi transmis la totalité des accords (signés cette année-là et validés par l'administration) en sa possession³⁸. Cette année est intéressante à étudier, car elle est antérieure à la pandémie de Covid 19 et correspond donc à une utilisation « normale » du dispositif. De plus, elle intervient plus d'un an après la mise en application du dispositif, permettant aux employeurs et aux syndicats de mieux le connaître et le pratiquer.

La DGEFP dénombre aujourd'hui 80 accords conclus en 2019, parmi les versions pdf transmises en amont de la recherche nous en avons finalement retenu 68 que nous avons jugés exploitables pour l'analyse. Il s'agit ainsi de la base la plus exhaustive, compte tenu des données disponibles, de RCC signées en 2019.

³⁵ Art. L. 1237-19-1 C. trav.

³⁶ Il s'agit d'une nouvelle condition introduite dans la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018. Si l'on comprend que le salarié puisse disposer d'un tel droit, on imagine avec plus de difficulté l'hypothèse d'un employeur proposant la RCC à un salarié, puis se rétractant. L'intention du législateur est compréhensible : il s'agit de rapprocher les droits des ruptures conventionnelles individuelle et collectives. Le résultat est cependant déroutant.

³⁷ Loi du 29 mars 2018 préc.

³⁸ Il est probable que certains accords n'aient pas pu être collectés par la DGEFP, malgré la nécessité d'une homologation administrative.

Nous avons lu intégralement ces accords, et cherché à les exploiter en recueillant le plus d'information possible (cf. grille de codage en annexe 1.13). L'objectif de ce codage est en premier lieu de connaître et de décrire dans le détail la réalité des RCC. Les différentes colonnes ont été élaborées « chemin faisant » à la lecture et la comparaison des accords. Des informations très fines et inattendues ont ainsi pu être collectées sur les critères d'éligibilité, le traitement des candidatures, le départage, les mesures sociales d'accompagnement... Toutes les informations montrant la complexité des RCC ont donc été collectées.

Ce recueil d'information vise ainsi à comprendre les logiques animant les RCC. Accords d'une particulière complexité procédurale, les RCC visent en général plusieurs objectifs, avec des moyens et des incitations très différentes, souvent complémentaires.

2.1 Le cadre de la rupture conventionnelle collective

L'étude, fondée sur l'analyse de l'échantillon de RCC, doit permettre de mettre en lumière les informations générales les plus fréquemment utilisées (2.1.1). Cela vaut également pour l'esprit du recours à la RCC (2.1.2) et les modalités d'information des salariés (2.1.3).

2.1.1 Une première typologie de la rupture conventionnelle collective

Le périmètre de conclusion de la RCC, les acteurs de la négociation, les durées de l'accord et les clauses essentielles sont des données très révélatrices de l'esprit du dispositif. Une exploitation, notamment statistique, de ces données peut donc être précieuse (2.1.1.1). Il est également nécessaire d'identifier les salariés qui sont les plus à même de bénéficier du dispositif (2.1.1.2). À ce titre, l'étude peut aussi être une source d'informations intéressante.

2.1.1.1 Les caractéristiques « formelles » de la rupture conventionnelle collective

Afin de savoir s'il est possible d'établir une typologie de la RCC, divers éléments doivent être analysés. Cela concerne le cadre et les acteurs de la signature (a), ainsi que les durées et certaines règles de forme (b).

a. Périmètre et signataires de l'accord

L'échantillon étudié révèle que le cadre privilégié de la RCC est bien l'entreprise. 58 des 68 RCC étudiées ont été conclues à ce niveau, ce qui représente 85,3% de l'échantillon (cf. graphique 1.13). Face à cette écrasante majorité, la négociation de la RCC au niveau de l'établissement constitue 8,9% des cas de figure³⁹ et la négociation interentreprises 4,4%⁴⁰. Pour une seule RCC, il est impossible de déterminer le niveau de négociation.

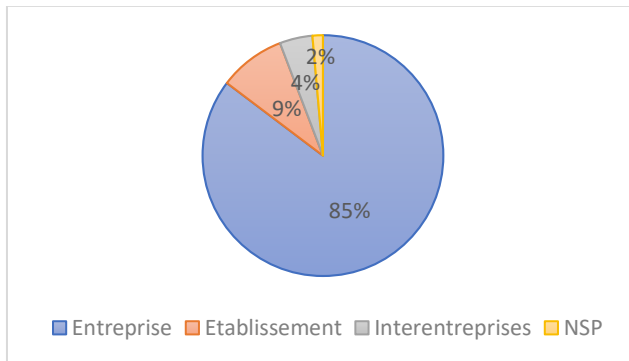
Les accords n° 47 et 6 donnent encore davantage de relief à l'importance de l'entreprise. La société concernée par le premier accord a vocation à absorber la société concernée par le second. Pour anticiper cette fusion, les directions ont mené des négociations communes avec les représentants du personnel (élus et désignés) des deux sociétés. Toutefois, cette négociation commune n'a pas abouti à la conclusion d'une RCC interentreprises. Les parties ont privilégié la conclusion de deux accords collectifs d'entreprise rédigés dans des termes strictement identiques au sein de chacune des deux

³⁹ Cela concerne six accords au total : les accords n° 26, 27, 33, 49, 61 et 64.

⁴⁰ Trois accords sont visés à ce titre : les accords n° 28, 41 et 55.

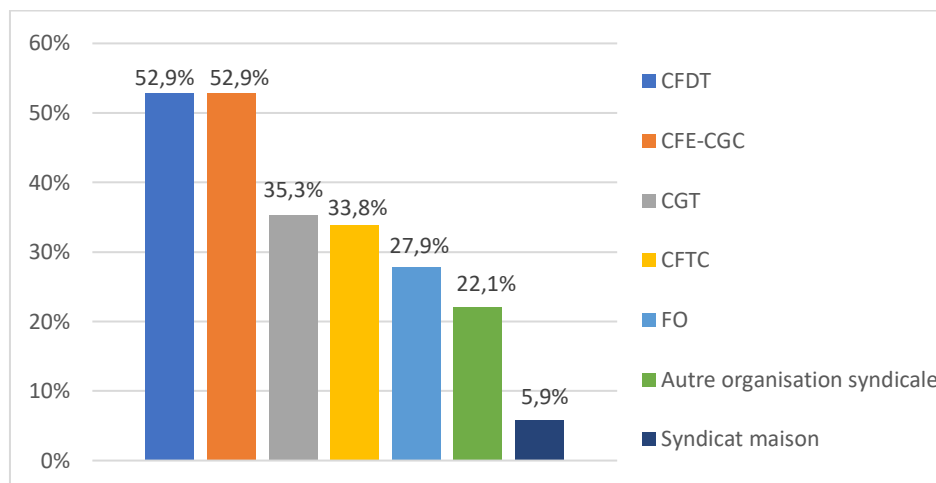
sociétés. Seul le périmètre d'application, autrement dit les postes et les services visés par la possibilité de présenter des candidatures au départ, échappe à cette logique. Constatons seulement, dans cette hypothèse, que le niveau de négociation ne coïncide pas avec le niveau de conclusion de l'accord, ce qui rejoute de la complexité, mais semble être possible juridiquement.

Graphique 1.13 : Périmètre de signature des ruptures conventionnelles collectives (à l'échelle de l'échantillon de 68 accords, pourcentage uniquement indicatif)



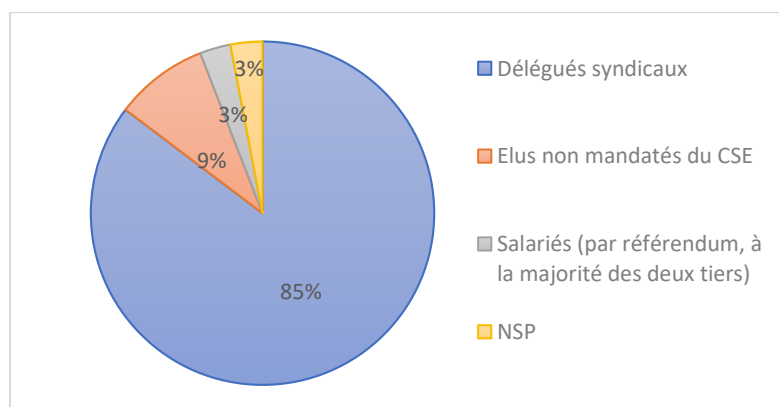
En ce qui concerne les acteurs de la négociation eux-mêmes, la même écrasante majorité (85,3%, soit 58 accords sur 68) peut être accolée au nombre de RCC signées par des délégués syndicaux (cf. graphique 1.14). Plus précisément encore, la Confédération démocratique du travail (CFDT) et la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC) sont signataires dans 52,9% des cas (soit 36 accords sur 68). Le taux est porté à 35,3% (soit 24 accords sur 68) pour la Confédération générale du travail (CGT), à 33,8% (soit 23 accords sur 68) pour la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC), à 27,9% (soit 19 accords sur 68) pour Force ouvrière (FO) et à 22,1% (soit 15 accords sur 68) pour une autre organisation syndicale. Un syndicat maison est signataire dans 5,9% des cas (soit 4 accords sur 68).

Graphique 1.14 : Taux de signature des organisations syndicales en cas de ruptures conventionnelles signées par des délégués syndicaux (à l'échelle de l'échantillon de 68 accords, pourcentage uniquement indicatif)



Il est bien plus difficile de se prononcer sur les chiffres concernant les autres acteurs au vu du manque d'informations qui caractérise certains accords (cf. graphique ci-dessous). Néanmoins, il est possible d'affirmer de manière certaine que six accords⁴¹ (8,8% des cas) ont été signés par des élus non mandatés du CSE et que deux autres ont été validés par référendum⁴² (2,9% des cas).

Graphique 1.15 : Partie signataire (aux côtés de l'employeur) d'une rupture conventionnelle collective (à l'échelle de l'échantillon de 68 accords, pourcentage uniquement indicatif)



b. Durée(s) et formalisme de l'accord

Les durées, qu'il s'agisse de celle de l'accord lui-même ou de celle pendant laquelle l'employeur renonce à procéder à des licenciements, sont évidemment des données très importantes. Par exemple, une durée de RCC courte peut être un indice de restructuration « à chaud », c'est-à-dire urgente, et peut lever le voile sur une situation sociale agitée au sein de la structure.

En tout état de cause, 94,1% des RCC (64 accords sur 68) sont conclues pour une durée déterminée (cf. p.1.15 ci-dessous). Une seule RCC est conclue pour une durée indéterminée⁴³ et il est impossible de

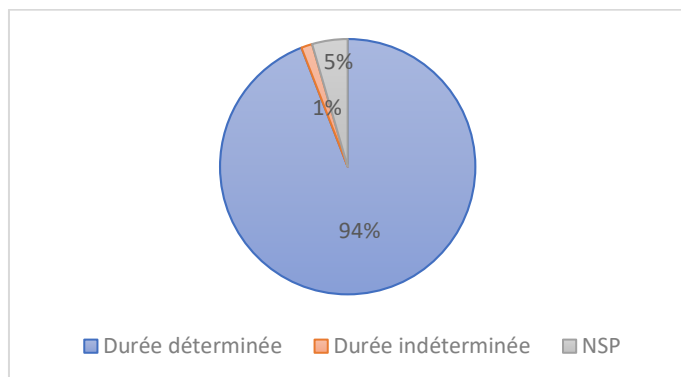
⁴¹ Les accords n° 1, 6, 31, 39, 53, 54 sont ciblés.

⁴² Cela vise les accords n° 32 et 40.

⁴³ Cela concerne l'accord n°65.

se prononcer au sujet de trois accords⁴⁴. La durée d'une RCC, lorsque celle-ci est indiquée de façon non équivoque dans les accords, est en moyenne de 10,77 mois. Une RCC peut être conclue pour une durée allant de 1,6 (minimum)⁴⁵ à 43,8⁴⁶ mois (maximum).

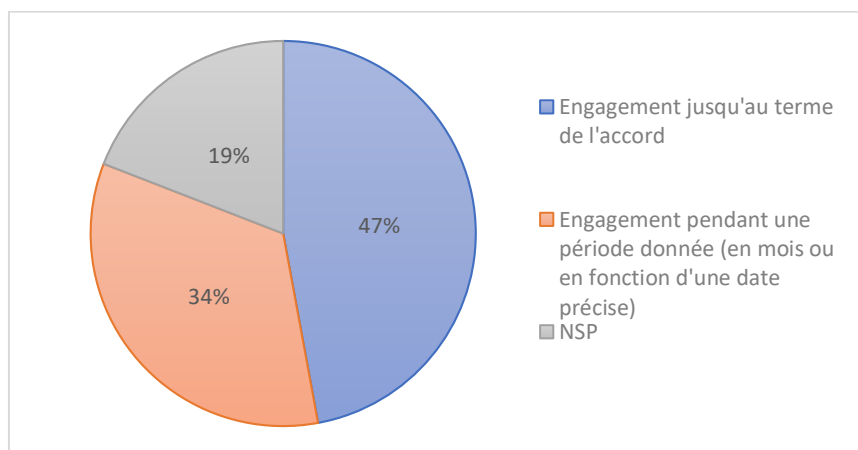
Graphique 1.16 : Durée des ruptures conventionnelles collectives(à l'échelle de l'échantillon de 68 accords, pourcentage uniquement indicatif)



Dans 82,4% des RCC de notre base, l'employeur s'engage à ne procéder à aucun licenciement. Cet engagement est valable jusqu'au terme de l'accord dans 47% des cas et pendant une période donnée (en mois ou en fonction d'une date précise) dans 34% des cas (cf. graphique 1.17 ci-dessous).

La durée moyenne de cet engagement, lorsque les informations contenues dans les accords permettent de la calculer, est de 11,19 mois. Elle peut aller de 2,1 (minimum)⁴⁷ à 22,1⁴⁸ mois (maximum) selon les cas de figure. La durée moyenne de l'engagement est donc très légèrement supérieure à la durée moyenne d'une RCC. Cela pourrait laisser penser que le dispositif est globalement favorable aux salariés, mais il s'agit là de durées moyennes. Les disparités sont telles qu'il serait hasardeux d'en tirer une vérité générale à ce stade.

Graphique 1.17 : Engagement de l'employeur à ne pas procéder à des licenciements (sur 82,4% des RCC de notre base, sans valeur statistiques)



⁴⁴ Cela vise les accords n° 20, 31 et 51.

⁴⁵ L'accord n° 39 à ce titre ciblé.

⁴⁶ L'accord n°2 est concerné.

⁴⁷ Cela vise l'accord n° 34.

⁴⁸ Les accords n° 21 et 22 sont à ce titre mobilisés.

Enfin, le formalisme attaché au dispositif peut également être révélateur de son esprit. Cela est d'autant plus vrai que le législateur n'impose pas de lourdes exigences en la matière. Il indique seulement que les accords doivent obligatoirement préciser les conditions de transmission de l'accord écrit du salarié. Les partenaires sociaux mettent souvent en place un formalisme particulier pour gérer la période qui précède la signature de la convention de rupture. Ils laissent parfois au salarié qui a fait acte de candidature, si celle-ci a été analysée et retenue, un nouveau délai de réflexion pour retourner sa convention de rupture signée à l'entreprise.

Les délais ne sont pas unifiés et peuvent être de trois⁴⁹, cinq⁵⁰ ou huit jours⁵¹. La convention de rupture est généralement encadrée de façon stricte par les accords collectifs⁵². Certains d'entre eux proposent des formulaires types et d'autres encore exigent que la convention prenne la forme de ce formulaire type.

Comme le démontrent quelques accords choisis à cet effet, les modalités formelles à respecter sont plutôt nombreuses. Les accords n° 56, 57 et 62 évoquent à ce titre la durée du congé de mobilité⁵³, les modalités d'application, les moyens et engagements réciproques inhérents au congé de mobilité, ainsi que la date du départ (selon la fenêtre de départ volontaire). De leur côté, les accords n° 65 et 67 mentionnent, comme éléments incontournables de la convention de rupture, les modalités de la RCC, le profil du salarié et la date de candidature (mais également la date d'acceptation et la date de l'entretien de rupture). Mais cela vaut également pour les indemnités, les mesures d'accompagnement et la date de rupture du contrat (ainsi que la date de signature de la convention de rupture et de fin du délai de rétractation). Les accords n° 66 et 68 se contentent de faire état des dates de fin de contrat et de départ effectif des salariés. L'accord n° 64 parle de la nature de l'acte, de l'objet, de la date de la rupture, du montant de l'indemnité et du traitement fiscal et social comme mentions obligatoires de la convention individuelle de rupture en cas de RCC.

2.1.1.2 Un « salarié type » concerné par la rupture conventionnelle collective ?

Les enjeux de ce développement sont importants. En effet, l'intérêt de la RCC peut être de viser certains salariés, au détriment des autres. Quel est donc l'esprit d'un tel choix ? Les critères de répartition et d'éligibilité au dispositif (a), de même que les critères de départage (b), peuvent fournir les premiers éléments de réponse.

a. Les critères de répartition et d'éligibilité

Les modes de répartition des départs envisagés dans le cadre d'une RCC constituent la première source d'informations afin de déterminer les salariés les plus concernés, statistiquement, par un tel dispositif. L'étude révèle que la répartition se fait principalement en fonction du métier (66,2% des cas de figure, soit 45 accords sur 68) et du service (64,7% des cas de figure, soit 44 accords sur 68). Les raisonnements

⁴⁹ Cela vise l'accord n° 26.

⁵⁰ L'accord n° 29 est mobilisé.

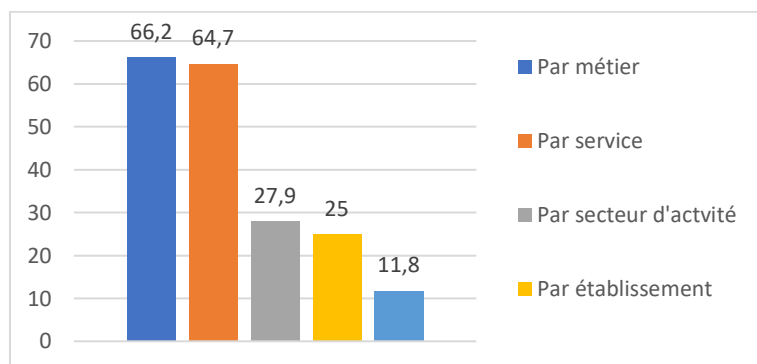
⁵¹ L'accord n° 27 retient l'attention ici.

⁵² Référence est ainsi faite aux accords n° 18, 19, 21, 25, 26, 28, 30 et 31.

⁵³ C.Trav., art. L. 1237-18 : « Un congé de mobilité peut être proposé par l'employeur soit dans le cadre d'un accord portant rupture conventionnelle collective conclu dans les conditions prévues aux articles L. 1237-19 à L. 1237-19-8, soit dans les entreprises ayant conclu un accord collectif portant sur la gestion des emplois et des compétences. Le congé de mobilité a pour objet de favoriser le retour à un emploi stable par des mesures d'accompagnement, des actions de formation et des périodes de travail ».

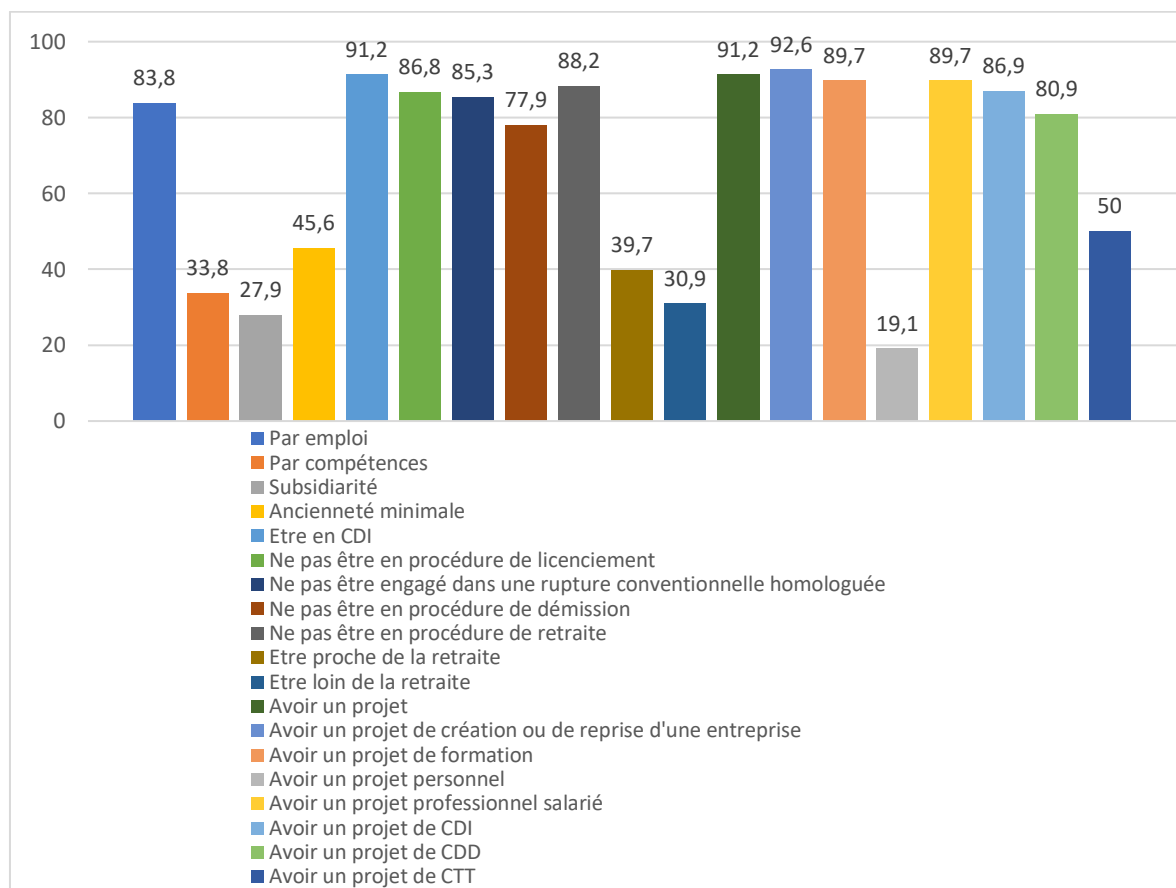
par secteur d'activité (27,9% des cas de figure, soit 19 accords sur 68), par établissement (25% des cas de figure, soit 17 accords sur 68) ou par catégorie de salariés (11,8%, soit 8 accords sur 68) sont donc minoritaires (cf. graphique ci-dessous).

Graphique 1.18 : Critères de répartition des départs (à l'échelle de l'échantillon de 68 accords, pourcentage uniquement indicatif)



Le fait que tout salarié ne peut pas être bénéficiaire d'une RCC révèle un enjeu administratif. Quoiqu'il en soit, la deuxième source d'informations permettant d'identifier les salariés les plus susceptibles de bénéficier d'une RCC est formée par les critères d'éligibilité au dispositif (cf. graphique ci-dessous).

Graphique 1.19 : Critères d'éligibilité à la rupture conventionnelle collective (à l'échelle de l'échantillon de 68 accords, pourcentage uniquement indicatif)



À ce titre, les critères essentiels, lorsqu'il est possible de les déterminer, sont d'avoir un projet de création ou de reprise d'entreprise (92,6% des cas, soit 63 accords sur 68), d'être en contrat à durée indéterminée (CDI) (91,2% des cas, soit 62 accords sur 68), d'avoir un projet de formation ou un projet professionnel salarié (89,7% des cas, soit 61 accords sur 68) et de ne pas être engagé dans une procédure de retraite (88,2%, soit 60 accords sur 68). Cette esquisse de l'image du salarié au cœur du dispositif de la RCC peut être affinée avec l'autorité d'autres critères. Cela concerne notamment le fait de ne pas être engagé dans une procédure de licenciement ou d'avoir un projet de CDI (86,8% des cas, soit 59 accords sur 68), le fait de ne pas être engagé dans une procédure de rupture conventionnelle individuelle (85,3% des cas, soit 58 accords sur 68), d'avoir un projet de contrat à durée déterminée (CDD) (80,9% des cas, soit 55 accords sur 68) et de ne pas être dans une procédure de démission (77,9% des cas, soit 53 accords sur 68). L'importance du projet dans le dispositif de la RCC se fait jour, avec un contrôle très fréquent de la réalité (73,5% des cas, soit 50 accords sur 68) et le sérieux (76,5% des cas, soit 52 accords sur 68) de ce dernier.

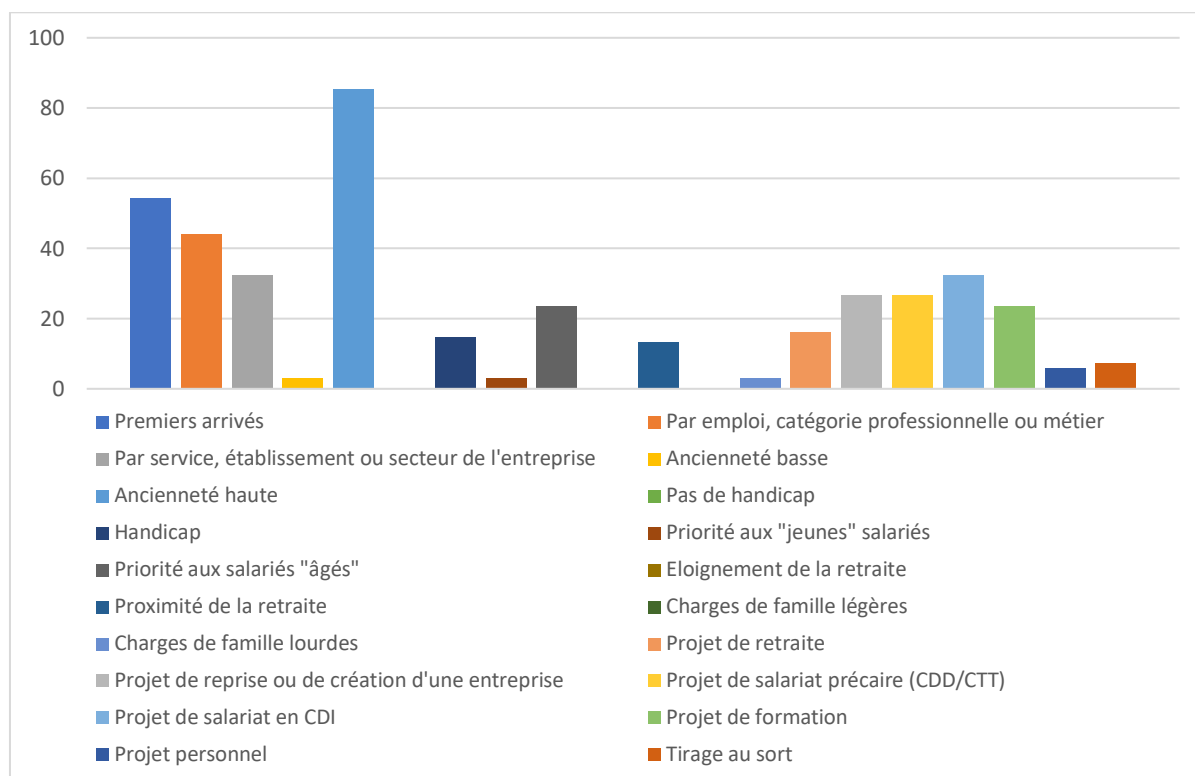
En revanche, certains critères ont un poids moindre pour qu'un salarié soit éligible à une RCC. Cela vise l'ambition d'avoir un projet de contrat de travail temporaire (CTT) (50% des cas, soit 34 accords sur 68), d'avoir une ancienneté minimale (45,6%, soit 31 accords sur 68), d'être proche de la retraite (30,9% des cas, soit 21 accords sur 68) ou encore d'avoir un projet personnel (19,1% des cas, soit 13 accords sur 68). Les pourcentages liés à la proximité de la retraite et à l'ancienneté font penser que l'âge du salarié ne semble pas nécessairement être un critère crucial. Cela vaut également pour le parcours antérieur du salarié. En effet, les compétences ne sont un critère d'éligibilité à la RCC que dans 33,8% des cas de figure.

Après une telle présentation, la question se pose de savoir si les critères d'éligibilité n'apparaissent pas comme trop « flous », trop larges, et ne révèlent pas une logique « d'apparence ». Les conditions que les salariés doivent respecter pour bénéficier du dispositif ne sont pas les seuls critères importants.

b. Les critères de départage

Les critères de départage peuvent être définis comme les conditions dans lesquelles les salariés éligibles à la RCC sont « hiérarchisés » pour bénéficier du dispositif (cf. graphique 1.20). L'expérience du salarié est prépondérante pour bénéficier en priorité du dispositif. En effet, la haute ancienneté est un critère de départage dans 85,3% des RCC. D'autres critères sont également fréquemment mis en avant, comme l'ordre chronologique des demandes des salariés (54,4% des cas), l'emploi (ou bien la catégorie professionnelle et le métier) (44,1% des cas), le service (ou bien l'établissement et le secteur), ainsi que le fait d'avoir un projet de CDI (32,4% des cas). D'autres critères sont bien moins souvent usités. Cela vise notamment le fait d'avoir un projet d'emploi précaire (26,5% des cas), un projet de formation ou la priorité aux salariés les plus âgés (23,5% des cas), un projet retraite (16,2% des cas) ou bien encore le fait d'avoir un handicap (14,7% des cas) ou d'être proche de la retraite (13,2% des cas). Enfin, certains critères n'apparaissent, quant à eux, que de façon exceptionnelle. Référence est ainsi faite au tirage au sort (7,4% des cas), aux projets personnels (5,9% des cas), aux charges de famille lourdes, ainsi qu'au fait d'avoir une ancienneté basse ou d'être un jeune salarié (2,9% des cas).

Graphique 1.20 : Critères de départage (à l'échelle de l'échantillon de 68 accords, pourcentage uniquement indicatif)



La difficulté dans l'analyse de ces données réside dans la multiplication des critères pour une RCC. Si parfois un seul mode de répartition des départs est choisi⁵⁴, les accords mêlent souvent une pluralité de critères de ciblage. Le critère du service de l'entreprise est souvent superposé avec celui de l'établissement et du secteur d'activité, et celui des métiers est souvent imbriqué avec celui des catégories socioprofessionnelles. Cependant, rares sont les accords qui utilisent les modes de répartition par catégorie de salariés, alors qu'ils ont été conclus dans le périmètre de l'entreprise⁵⁵.

Pour autant, il est possible de tirer certaines conclusions. Les critères « personnels » (liés aux handicaps, à l'âge ou à l'ancienneté, par exemple) laissent bien souvent la place à des critères purement « professionnels » (liés au métier ou au secteur d'activité, là aussi à titre d'exemple).

Bien sûr, des cas particuliers existent. L'accord n°54 accorde une priorité aux salariés âgés et aux projets de départ pour fin de carrière. L'accord n°49 inscrit le départ en retraite à taux plein parmi les critères de départage. Or, ces cas particuliers laissent planer le doute sur l'idée d'une RCC envisagée pour séduire les salariés âgés. Cela n'est évidemment pas mis en avant dans les critères : se fonder sur l'âge peut être vu comme une pratique discriminatoire. Néanmoins, n'est-il pas un critère « caché » ? La popularité du critère de l'ancienneté pourrait démontrer cela.

En tout état de cause, cette popularité fait, *a priori*, de la RCC un dispositif de « récompense » des salariés les plus fidèles. Ce phénomène sera étudié avec un peu plus de profondeur ultérieurement.

⁵⁴ Les accords n° 24, 25 et 30 sont mobilisés.

⁵⁵ Cela vise seulement les accords n° 18 et 26.

2.1.2 Pourquoi ? Les justifications de la rupture conventionnelle collective

Il convient de rappeler que la présente étude repose sur une analyse purement conventionnelle. Une lecture approfondie et exclusive des accords permet de tirer un certain nombre de précieux enseignements sur la logique de la RCC. Cependant, cela induit quelques biais. Parmi eux, l'absence de données claires et définitives sur la situation économique des entreprises a une implication majeure. Il est en effet parfois difficile d'établir des affirmations péremptoires sur le contexte du recours à la RCC. Pour autant, l'analyse conventionnelle permet de croiser certaines informations dans le but de proposer des hypothèses étayées sur l'utilisation du dispositif. Ce dernier peut servir à « ajuster » une situation donnée (a) ou bien, de façon plus offensive, à favoriser le développement de la structure (b).

2.1.2.1 Présentation des motifs de la rupture conventionnelle collective

Il convient de rappeler que la présente étude repose sur une analyse purement conventionnelle. Une lecture approfondie et exclusive des accords permet de tirer un certain nombre de précieux enseignements sur la logique de la RCC. Cependant, cela induit quelques biais. Parmi eux, l'absence de données claires et définitives sur la situation économique des entreprises a une implication majeure. Il est en effet parfois difficile d'établir des affirmations péremptoires sur le contexte du recours à la RCC. Pour autant, l'analyse conventionnelle permet de croiser certaines informations dans le but de proposer des hypothèses étayées sur l'utilisation du dispositif. Ce dernier peut servir à « ajuster » une situation donnée (a) ou bien, de façon plus offensive, à favoriser le développement de la structure (b).

a. La rupture conventionnelle collective, outil « d'adaptation »

L'un des aspects saillants de la RCC est sa propension à proposer une réponse à un contexte particulier. Alors qu'aucune menace ne pèse dans l'immédiat sur la compétitivité de l'entreprise, la RCC est un outil juridique souvent utilisé comme un moyen d'adaptation à une situation qui a évolué ou qui va évoluer dans un délai non quantifié⁵⁶. La volonté de l'entreprise de s'adapter aux transformations actuelles et à venir⁵⁷ est parfois formulée dans des termes proches comme « transformer », « réorganiser » et « adapter les compétences aux évolutions »⁵⁸. La RCC peut encadrer des modifications juridiques comme la séparation de deux groupes⁵⁹ ou constituer une réponse aux souhaits de salariés de ne pas être transférés dans une entreprise cessionnaire⁶⁰.

Les exemples de RCC conclues dans le contexte d'une politique d'anticipation ou d'adaptation des conséquences d'une restructuration sont nombreux. Ce contexte, justement, peut être celui d'une anticipation de fusion⁶¹ ou d'une réorganisation géographique des équipes à la suite d'une fusion⁶². Précisément ici, la RCC intervient en complément d'un processus de mobilité interne. L'objectif de suppression d'emplois apparaît clairement comme une réponse à une recherche d'économies d'échelle. La RCC peut également être conclue postérieurement à l'intégration d'une société dans un groupe de sociétés⁶³.

⁵⁶ Cela vise les accords n° 18, 20 et 23.

⁵⁷ Cela concerne l'accord n° 30.

⁵⁸ Les accords n° 17, 19, 22 et 24 sont ciblés.

⁵⁹ L'accord n° 26 est mobilisé cette fois-ci.

⁶⁰ L'accord n° 31 est concerné ici.

⁶¹ Cela vise l'accord n° 47.

⁶² L'accord n°50 sert ici d'exemple.

⁶³ L'accord n° 55 est visé.

L'idée « d'adaptation » est omniprésente. La RCC peut viser une réorganisation qui doit permettre de se placer sur un nouveau marché, dans le but de rester compétitif⁶⁴. Elle peut aussi avoir pour ambition de pérenniser la place de l'entreprise dans un secteur concurrentiel en développant des compétences particulières⁶⁵. Toujours est-il que le mot d'ordre est le même : « anticiper des mutations économiques »⁶⁶, « restructurer des départements »⁶⁷, « réorganiser des effectifs »⁶⁸.

Répondre à un besoin particulier est tellement ancré dans la logique de la RCC que cela peut concerner des situations *a priori* bien spécifiques. Par exemple, suite à l'intégration d'une société dans un groupe, la RCC entend répondre à des demandes de départs amiables de la part des salariés. Il convient de préciser que cela permet également de répondre à des besoins de réorganisation⁶⁹.

b. La rupture conventionnelle collective, outil de « fortification »

Un autre caractère principal semble définir le recours à la rupture conventionnelle collective. Si la RCC s'inscrit toujours dans la protection des intérêts de l'entreprise, elle est parfois un outil permettant de conforter une position de leader sur un marché ou permettant simplement de renforcer la compétitivité de l'entreprise⁷⁰. La RCC peut aussi promouvoir l'innovation pour une entreprise qui souhaite se placer dans un domaine d'excellence⁷¹, favoriser le développement à l'international (notamment pour gagner des parts de marché dans des pays à forte croissance⁷²) ou recentrer le portefeuille d'une entreprise⁷³.

La RCC peut aussi permettre d'augmenter la productivité et la performance⁷⁴, de développer de nouveaux marchés⁷⁵ ou des intégrations numériques, de renforcer l'aspect concurrentiel d'une entreprise⁷⁶ ou de gagner en expertise⁷⁷. Toutefois, il importe de constater que dans la plupart de ces accords, les partenaires sociaux pointent très fréquemment au moins un élément négatif. Cela peut être des difficultés liées à des facteurs géopolitiques⁷⁸, une dispersion des ressources humaines ou un outil vieillissant⁷⁹. Cela peut aussi viser une baisse d'activité ou une évolution du marché, et ce même si les partenaires sociaux précisent qu'ils sont confiants dans l'avenir⁸⁰.

Là aussi, les exemples de RCC ciblant un renforcement de la compétitivité des entreprises en réduisant les coûts de main-d'œuvre, ou en mutualisant les compétences à divers niveaux, sont nombreux.

Par exemple, le dispositif peut prévoir une réduction des effectifs dans un établissement afin de répondre à la nouvelle politique de digitalisation, de mutualisation voire de mondialisation des

⁶⁴ Cela concerne l'accord n° 67.

⁶⁵ L'accord n° 64 est ici visé.

⁶⁶ Les accords n° 57, 59 et 60 sont mobilisés.

⁶⁷ L'accord n° 58 doit être mis en lumière à ce titre.

⁶⁸ Cela vise l'accord n° 62.

⁶⁹ L'accord n° 68 est concerné.

⁷⁰ Cela vise les accords n° 27 et 28.

⁷¹ L'accord n° 21 est mobilisé.

⁷² Les projecteurs sont braqués sur l'accord n° 16.

⁷³ L'accord n° 28 est mobilisé.

⁷⁴ Cela concerne l'accord n° 26.

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ Cela vise l'accord n° 25.

⁷⁷ L'accord n° 16 est mobilisé.

⁷⁸ Cela concerne l'accord n° 26.

⁷⁹ L'accord n° 28 est visé.

⁸⁰ L'accord n° 27 est cette fois mobilisé.

fonctions supports (comptabilité, finance, ressources humaines) au sein du groupe d'appartenance. Ainsi, cette préparation à l'externalisation de certains métiers s'inscrit dans une démarche de réorganisation globale dans le but de rendre les prises de décision plus agiles⁸¹.

Aussi, conclue postérieurement à l'intégration d'une société à un groupe⁸², la RCC peut chercher à asseoir une phase de croissance rentable et durable grâce à une mutualisation des ressources et une réorganisation des effectifs. Le dispositif peut également chercher à accroître la compétitivité en refondant la stratégie globale de la structure⁸³. Enfin, il est possible de citer l'exemple d'une RCC qui restructure des services afin que de nouvelles réponses puissent être données aux défis qui caractérisent un secteur particulier⁸⁴.

2.1.2.2 Le refus affiché de toute assimilation avec le licenciement pour motif économique collectif

L'entreprise dispose depuis longtemps d'un mode de rupture des contrats de travail lorsque le motif est non inhérent à la personne du salarié. Il s'agit du licenciement pour motif économique. L'ordonnance n° 1387 du 22 septembre 2017⁸⁵ et la loi de ratification du 29 mars 2018⁸⁶ autorisent l'entreprise à organiser des ruptures individuelles des contrats de travail dans le cadre de départs volontaires collectifs. Se pose alors la question de la place et de l'utilisation de la RCC par les partenaires sociaux. Se substitue-t-elle au licenciement économique ou vient-elle s'ajouter à ce dispositif ? Un bref rappel des bases légales (a) servira d'amorce à une présentation générale née d'une première lecture des accords. Cette présentation met en lumière, au moins en apparence, de profondes divergences entre l'esprit du licenciement économique et celui de la RCC (b).

a. État des lieux

Le législateur laisse à l'accord collectif le soin de déterminer l'objet de l'accord de rupture conventionnelle collective en excluant simplement « *tout licenciement pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés en termes de suppression d'emplois* »⁸⁷. Sont ensuite énumérés⁸⁸ les huit items que

⁸¹ Cette fois-ci, c'est l'accord n° 49 qui est concerné.

⁸² L'accord n° 55 est mis en lumière.

⁸³ L'accord n° 52 est visé.

⁸⁴ Cela concerne l'accord n° 54.

⁸⁵ Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail, Journal officiel de la République française (JORF), 23 septembre 2017.

⁸⁶ Loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social, JORF, 31 mars 2018.

⁸⁷ C.Trav., art. L. 1237-19.

⁸⁸ C.Trav., art. L. 1237-19-1 : « L'accord portant rupture conventionnelle collective détermine : 1° Les modalités et conditions d'information du comité social et économique, s'il existe ; 2° Le nombre maximal de départs envisagés, de suppressions d'emplois associées, et la durée pendant laquelle des ruptures de contrat de travail peuvent être engagées sur le fondement de l'accord ; 3° Les conditions que doit remplir le salarié pour en bénéficier ; 4° Les modalités de présentation et d'examen des candidatures au départ des salariés, comprenant les conditions de transmission de l'accord écrit du salarié au dispositif prévu par l'accord collectif ; 4° bis Les modalités de conclusion d'une convention individuelle de rupture entre l'employeur et le salarié et d'exercice du droit de rétractation des parties ; 5° Les modalités de calcul des indemnités de rupture garanties au salarié, qui ne peuvent être inférieures aux indemnités légales dues en cas de licenciement ; 6° Les critères de départage entre les potentiels candidats au départ ; 7° Des mesures visant à faciliter l'accompagnement et le reclassement externe des salariés sur des emplois équivalents, telles que le congé de mobilité dans les conditions prévues aux

doit contenir l'accord, mais le législateur ne fait jamais référence à une ou plusieurs causes conditionnant le recours au dispositif de rupture conventionnelle collective. Toutefois, cette dernière requiert l'adoption d'un accord collectif. Par application des règles générales relatives à l'objet et au contenu des conventions et accords collectifs, elle doit effectivement contenir un préambule présentant de manière « *succincte* » ses objectifs et ses modalités. Si en application du même article cité précédemment, l'absence de préambule ne peut entraîner la nullité de la convention, force est de constater que tous les accords étudiés exposent les raisons pour lesquelles les partenaires sociaux ont conclu un accord de rupture des contrats de travail.

b. L'utilisation de la rupture conventionnelle collective : un choix stratégique ?

Les motivations sont diverses, mais un constat s'impose si l'analyse s'arrête à une première lecture des accords. Ces motivations sont éloignées des quatre causes légales justifiant le licenciement pour motif économique. La réorganisation des ressources humaines grâce à un accord de RCC semble davantage répondre à un souci d'anticipation qu'être une ultime solution pour l'entreprise.

Tout d'abord, un élément causal du licenciement économique est antinomique avec la RCC. Il s'agit de la cessation d'activité. Si un accord de RCC doit laisser une liberté de choix au salarié d'accepter ou non de quitter l'entreprise par le biais de ce dispositif, la cessation d'activité entraîne une rupture subie de tous les contrats de travail existant dans son champ. C'est alors sans surprise qu'aucun accord de RCC ne se réfère à la cessation d'activité⁸⁹.

Ensuite, les difficultés économiques sont rarement mises en avant comme étant la cause de la rupture conventionnelle collective⁹⁰. Lorsqu'elles sont citées, elles semblent se distinguer de celles exigées en matière de licenciement économique. Aucune comparaison n'est effectuée entre la situation économique antérieure et la situation actuelle de l'entreprise. En outre, les pertes financières ne sont pas obligatoirement présentées comme étant régulières. Dans les quelques cas où des difficultés économiques sont mises en avant, l'accord de RCC est présenté comme un moyen de limiter d'éventuelles futures pertes ou comme un moyen de s'adapter à une évolution du marché. Le dispositif n'apparaît pas comme étant celui qui conduit à des suppressions d'emplois.

Si le vieillissement de l'outil industriel et la nécessité de le modifier sont parfois soulignés⁹¹, l'introduction des nouvelles technologies ne figure pas comme le critère immédiat amenant à l'accord de rupture.

La réorganisation de l'entreprise, quant à elle, est fréquemment mentionnée, mais semble aussi se distinguer de l'élément causal du licenciement pour motif économique. Elle n'est pas présentée comme étant une nécessité actuelle pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise.

Ainsi, l'argumentation autour de la RCC tend à prouver que le dispositif n'est pas utilisé « à chaud ». C'est en tout cas ce qui est affirmé dans les accords.

articles L. 1237-18-1 à L. 1237-18-5, des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion ou des actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés ; 8° Les modalités de suivi de la mise en œuvre effective de l'accord portant rupture conventionnelle collective ».

⁸⁹ V. pour une application contentieuse : CAA Versailles, 4^{ème} chambre, 20 Octobre 2021, n°21VE02220. V. pour un premier commentaire, S. Brotons, « PSE RCC : une frontière à respecter », *Sem. Soc. Lamy* n°1975 p.11 et s. En l'espèce, une RCC reposait sur une cessation d'activité. La Cour administrative d'appel a annulé l'homologation administrative.

⁹⁰ Cela vise l'accord n° 29.

⁹¹ L'accord n° 28 est mobilisé ici.

Pour autant, des situations particulières viennent semer le doute. Par exemple, un accord⁹² envisage la suppression de 18 postes sur un effectif de 38 salariés. Cet accord dévoile expressément par deux fois dans son préambule la nécessité pour l'entreprise de « rester pérenne et compétitive » ou celle de mettre en place « une nouvelle stratégie commerciale pour pérenniser son existence » dans un secteur hautement concurrentiel.

D'autres éléments sont troublants. Cela vise la brièveté des délais et des étapes, l'interdiction de licencier pour une durée corrélativement brève, ainsi que le peu d'exigence quant aux critères d'éligibilité au dispositif, le faible investissement dans les mesures d'accompagnement et la modicité des contreparties pour l'adhésion des salariés au dispositif (comparativement à d'autres accords). Cela alimente un questionnement sur la réalité des causes invoquées. Une logique de licenciement pour motif économique pourrait se cacher derrière celle de RCC tant la volonté de flexibilisation est transparente.

De la même manière, un accord⁹³ voit son préambule indiquer directement la baisse du chiffre d'affaires sur les années 2016, 2017 et 2018. Bien sûr, ce chiffrage est ensuite expliqué par la grande concurrence dans le secteur d'activité et la mise en place d'une nouvelle réglementation européenne. Pour autant, le doute est permis à propos de la prégnance d'une logique de licenciement économique liée aux difficultés économiques.

Ponctuellement, ce doute refait surface. C'est notamment le cas lorsque peut être observé un rapport parfois déséquilibré entre la durée pendant laquelle l'employeur renonce à licencier et la durée globale de l'accord⁹⁴.

Cependant, de manière générale, il est vrai que les difficultés économiques sont englobées dans la vision d'une situation certes difficile pour la structure, mais toujours mise en balance avec la complexité de la situation du marché dans son ensemble. Certains accords le mettent très bien en lumière⁹⁵. De la même manière, l'introduction de nouvelles technologies et la réorganisation de l'entreprise sont des problématiques qui ne sont pas les piliers de la rupture. Il est possible de les mettre en avant en tant qu'outils dans le but principal de rester compétitif, de « faciliter la croissance d'un groupe »⁹⁶. L'idée « d'accompagner au mieux les transformations »⁹⁷ peut traduire la volonté d'éviter la brutalité du licenciement pour motif économique. Surtout, il convient de le rappeler, l'objectif est d'organiser un processus pour faire face à une instabilité économique globale⁹⁸.

Ainsi, au premier abord, les catégories de la RCC et du licenciement pour motif économique n'apparaissent pas comme concurrentes. Chacune semble avoir des domaines d'application bien particuliers, la cessation d'activité, impossible à lier avec le dispositif de la RCC, étant l'exemple parfait de cette dissociation naturelle. Pour autant, il ne s'agit là que d'une hypothèse. La lecture approfondie des accords révèle que les trois autres hypothèses, à savoir les difficultés économiques, les mutations technologiques et la réorganisation, peuvent nourrir la motivation des deux dispositifs. La dissociation

⁹² L'accord n° 53 révèle là tout son intérêt.

⁹³ L'accord n° 39 est visé à ce titre.

⁹⁴ Par exemple, dans le cadre de l'accord n° 58, la période pendant laquelle l'employeur renonce à licencier s'étale du 6 décembre 2019 au 6 octobre 2019 alors que l'accord est bien valable jusqu'au 31 décembre de la même année. Ainsi, cette période d'octobre à décembre semble contradictoire avec l'idée « d'accompagnement des salariés ».

⁹⁵ Cela vise, à titre d'exemple, l'accord n°61.

⁹⁶ Cela concerne les accords n°59 et 60.

⁹⁷ L'accord n°62 est mobilisé.

⁹⁸ L'accord n°64 est un bon exemple de cet esprit.

ne semble alors plus si nette. Or, la RCC apparaît comme étant bien plus facile à mettre en œuvre qu'un licenciement économique. Dès lors, le soupçon pourrait naître sur une utilisation large de la RCC en lieu et place de la catégorie licenciement économique collectif.

2.1.3 Comment ? L'information des salariés

L'analyse des RCC montre que la manière dont les salariés prennent connaissance des subtilités du dispositif (2.1.3.1) est susceptible de révéler des enjeux juridiques majeurs (2.1.3.2).

2.1.3.1 Les modalités d'information de la rupture conventionnelle collective

La rupture conventionnelle collective est soumise aux règles de publicité des conventions collectives. Les partenaires sociaux dépassent très largement ces règles et affichent leur ambition d'assurer une très bonne information des salariés. Cela est vrai à propos de l'existence de l'accord collectif, mais également des conditions afférentes ou encore des conséquences qu'une RCC peut entraîner pour ces salariés (a). Cependant, il est déjà possible d'observer une grande diversité de situations (b).

a. Une volonté affichée de transparence

Selon les accords, l'information prend des formes variées. L'affichage dans les locaux de l'entreprise est très fréquent⁹⁹. Les entreprises mettent parfois en place un portail¹⁰⁰ ou des livrets¹⁰¹ d'information. D'autres structures adressent à leurs salariés un courrier électronique¹⁰² (ainsi qu'une lettre recommandée pour les absents¹⁰³), lequel est souvent complété par une note explicative sur la rupture conventionnelle collective, un modèle de convention de rupture ou des informations sur les mesures sociales d'accompagnement¹⁰⁴.

Certaines entreprises organisent même directement des réunions d'information¹⁰⁵. D'autres font appel à des prestataires en mettant en place une « antenne mobilité » chargée d'informer les salariés¹⁰⁶. Ils peuvent aussi permettre aux salariés d'échanger, lors d'un entretien préalable d'information, avec des représentants de l'entreprise¹⁰⁷ ou des membres de l'antenne emploi¹⁰⁸.

Qu'il s'agisse effectivement d'une information écrite¹⁰⁹, précise¹¹⁰ ou non¹¹¹, doublée d'une information électronique¹¹² ou non, l'analyse révèle plutôt une tendance à l'exhaustivité en ce qui concerne la communication entourant la RCC¹¹³. Même sans obligations légales (comme cela sera vu

⁹⁹ Les accords n° 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66 et 67 constituent des exemples parmi d'autres.

¹⁰⁰ Les accords n° 16 et 30 sont concernés.

¹⁰¹ L'accord n° 24 est mobilisé.

¹⁰² Sont ciblés les accords n° 16 et 28.

¹⁰³ L'accord n° 20 est au centre de l'attention.

¹⁰⁴ L'accord n° 26 est visé.

¹⁰⁵ Référence est ainsi faite aux accords n° 20, 21, 24 et 31.

¹⁰⁶ Cela concerne les accords n° 18 et 29.

¹⁰⁷ L'accord n° 16 est mobilisé.

¹⁰⁸ Les accords n° 21 et 27 sont visés à ce titre.

¹⁰⁹ Il est prévu que l'accord n° 47 sera transmis par écrit aux salariés des services concernés.

¹¹⁰ L'accord n° 48 prévoit un affichage ainsi qu'une information par courrier pour les salariés absents.

¹¹¹ Les accords n° 50 et 51 développent une communication interne sans aucune autre précision à ce sujet.

¹¹² L'accord n° 53 prévoit une communication grâce à l'intranet, doublée d'une note d'information.

¹¹³ L'accord n° 55 envisage aussi un affichage ainsi qu'une information sur l'intranet (remplacée par un envoi postal pour les salariés absents).

ultérieurement), l'information des salariés sur l'existence du dispositif est quasi systématique¹¹⁴. Couplée à l'information du CSE, cette démarche va dans le sens d'une sécurisation des situations des salariés.

L'ambition des partenaires sociaux d'informer les salariés sur toutes les répercussions d'une RCC renforce cela. La transparence est nette dans la plupart des accords. Les partenaires sociaux souhaitent que les salariés mesurent les conséquences d'une rupture conventionnelle collective. Ils favorisent les échanges afin de répondre à toutes les questions des salariés et explicitent très en amont les mesures sociales d'accompagnement (notamment en fournissant une note explicative sur ces dernières¹¹⁵).

Ces règles contrastent avec celles applicables en matière de rupture unilatérale du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, en matière économique. En effet, dans ce cas, le salarié ne reçoit pas d'information préalable sur les critères d'ordre de licenciement et d'information préalable sur les mesures sociales qui peuvent être accordées.

b. Des modalités d'informations hétérogènes

L'information sur les conséquences d'une RCC, notamment, peut être assez disparate selon le contexte. Certains accords prévoient la possibilité de prendre rendez-vous auprès d'une « cellule d'information », composée de membres du personnel de l'entreprise¹¹⁶, ou auprès d'une entreprise tierce¹¹⁷ afin d'évoquer le fonctionnement de l'accord. Cette information est alors ouverte à l'ensemble des salariés. Parfois, des espaces d'informations ou des antennes d'accompagnement sont mis en place¹¹⁸.

Mais parfois également, ce pan de l'information des salariés est plus resserré. Certains accords privilégient par exemple l'information sur le fonctionnement de l'accord par courrier électronique, avec la possibilité de prendre rendez-vous individuellement avec la direction pour échanger à ce sujet¹¹⁹. Un accord réserve expressément l'information sur le principe et les modalités de la RCC aux seuls salariés éligibles au dispositif¹²⁰. Le « point d'information conseil » compétent pour délivrer ces informations est alors composé de membres du personnel d'un prestataire extérieur, implanté dans l'entreprise et auquel une ligne téléphonique est dédiée.

Pour présenter de façon plus précise encore ces modalités d'information, il convient de préciser que les accords n°56, 57 et 62 mobilisent l'intranet de la structure et encadrent l'envoi de courriers électroniques individualisés et le recours à des conférences téléphoniques. Les accords n°65 et 67 se contentent de prévoir un affichage et l'envoi de courriers. Les accords n°59 et 60 souhaitent mettre en place des réunions d'information, des entretiens et un suivi grâce à un espace de mobilité dédié.

Les autres accords se placent dans la volonté d'assurer une information exhaustive. L'accord n°68 prévoit des réunions de service et des modalités écrites d'information. L'accord n°66 fait état des mêmes mesures, en plus d'une permanence pour les salariés concernés. Le concours d'une « cellule mobilité » apparaît à la lecture de l'accord n°64, celui d'un « service d'accompagnement » est

¹¹⁴ Seul l'accord n° 49 ne prévoit aucune modalité particulière d'information sur l'existence d'un accord.

¹¹⁵ L'accord n° 26, par exemple, démontre très bien cela.

¹¹⁶ Cela est prévu par l'accord n° 53. La cellule mentionnée est composée de deux membres du CSE et d'un responsable administratif.

¹¹⁷ Cela concerne l'accord n° 48.

¹¹⁸ Référence est ainsi faite aux accords n° 49 et 52.

¹¹⁹ L'accord n° 53 est mobilisé.

¹²⁰ Cette fois-ci, c'est l'accord n° 54 qui est visé.

mentionné par les accords n°61 et 63. L'accord n°58 prévoit les modalités d'information les plus complètes avec un affichage, des courriers (électroniques ou non), des réunions d'information et la création d'un « Espace Carrière » pour centraliser les informations et accompagner au mieux les salariés.

2.1.3.2 Le volontariat comme symbole de la sécurité offerte aux salariés ?

Le dispositif légal ne contient que quelques éléments permettant de s'assurer de la liberté du consentement du salarié. Il est cependant appuyé par les accords et les deux sources normatives font du volontariat une donnée, *a priori*, très importante dans le dispositif de la RCC (a). Pour autant, certains éléments viennent quelque peu réduire la portée de l'affirmation (b).

a. Une tendance générale en faveur du volontariat

Le législateur énonce clairement l'ambition d'assurer la liberté de consentement, dans un article commun aux ruptures du contrat de travail, par le biais d'un congé de mobilité ou d'une rupture conventionnelle collective. Dans le premier article de la section consacrée aux ruptures d'un commun accord dans le cadre d'un accord collectif, il est affirmé que ces ruptures « *ne peuvent être imposées par l'une ou l'autre des parties* »¹²¹.

La recherche de la liberté de consentement est inhérente au mécanisme de rupture conventionnelle collective puisque celle-ci repose sur le volontariat du salarié. Or de manière étonnante, le législateur ne prend pas le soin de l'encadrer de manière stricte, contrairement aux exigences qu'il pose en matière de rupture conventionnelle individuelle. Il convient de rappeler que pour ce dispositif voisin, il n'hésite pas à faire de la liberté de consentement du salarié, un principe transcendant tout le dispositif. En effet, il est expressément affirmé que la rupture conventionnelle (individuelle) est soumise aux dispositions de la section destinées à « *garantir la liberté du consentement des parties* »¹²². Le législateur renforce la garantie de liberté de consentement du salarié en imposant un entretien entre l'employeur et le salarié au cours duquel le salarié peut se faire assister. Il définit les règles de l'assistance du salarié, fixe un droit de rétractation et exige un contrôle de l'autorité administrative¹²³ (notamment à propos de la liberté du consentement des parties).

¹²¹ C.Trav., art. L. 1237-17 : « Un accord collectif portant gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou rupture conventionnelle collective peut définir les conditions et modalités de la rupture d'un commun accord du contrat de travail qui lie l'employeur et le salarié. Ces ruptures, exclusives du licenciement ou de la démission, ne peuvent être imposées par l'une ou l'autre des parties. Elles sont soumises aux dispositions de la présente section ».

¹²² C.Trav., art. L. 1237-11 : « L'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. La rupture conventionnelle, exclusive du licenciement ou de la démission, ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties. Elle résulte d'une convention signée par les parties au contrat. Elle est soumise aux dispositions de la présente section destinées à garantir la liberté du consentement des parties ».

¹²³ C.Trav., art. L. 1237-14 : « À l'issue du délai de rétractation, la partie la plus diligente adresse une demande d'homologation à l'autorité administrative, avec un exemplaire de la convention de rupture. Un arrêté du ministre chargé du travail fixe le modèle de cette demande. L'autorité administrative dispose d'un délai d'instruction de quinze jours ouvrables, à compter de la réception de la demande, pour s'assurer du respect des conditions prévues à la présente section et de la liberté de consentement des parties. À défaut de notification dans ce délai, l'homologation est réputée acquise et l'autorité administrative est dessaisie. La validité de la convention est subordonnée à son homologation. L'homologation ne peut faire l'objet d'un litige distinct de celui relatif à la convention. Tout litige concernant la convention, l'homologation ou le refus d'homologation relève de la compétence du conseil des prud'hommes, à l'exclusion de tout autre recours contentieux ou administratif.

En matière de rupture conventionnelle collective, le législateur ne fait aucune allusion directe à la protection du consentement des salariés. Tout au plus, il instaure un droit de rétractation au bénéfice des parties, sans définir ni sa durée ni sa forme. Il est simplement mentionné, cela a été évoqué, que l'accord collectif doit préciser les conditions de l'accord écrit du salarié au dispositif et les modalités de conclusion d'une convention individuelle de rupture entre l'employeur et ce salarié. Cette différence s'explique vraisemblablement par la mise en place spécifique du dispositif de rupture conventionnelle collective. En effet, il suppose une « accréditation préalable » par les partenaires sociaux et un contrôle, préalable également, de l'autorité administrative.

Néanmoins, à la lecture des accords collectifs, un constat s'impose. Les partenaires sociaux (qui donnent eux-mêmes leur accord à ce dispositif) souhaitent garantir la liberté de consentement du salarié. Ils dépassent très largement les quelques exigences légales pour faire du dispositif conventionnel un véritable dispositif de protection de la liberté du consentement des salariés. Ils vont même très au-delà des exigences posées en matière de rupture conventionnelle individuelle.

Au-delà de la volonté des acteurs de la RCC de pallier les carences légales avec des modalités d'information plutôt denses, un deuxième enseignement peut être tiré. La RCC semble clairement articulée autour du caractère volontaire des départs. Cela étant dit, assurer la liberté de consentement des salariés, pour l'employeur, est nécessaire pour sécuriser sa position. Quoi qu'il en soit, le dispositif légal ne permet pas à l'une ou l'autre partie d'imposer la rupture du contrat. Les RCC ne peuvent pas être proposées dans un contexte de difficultés économiques aboutissant à une fermeture de site, car cela aurait pour effet de fausser le caractère volontaire de l'adhésion au départ et d'empêcher le maintien de candidats aux départs.

b. Un volontariat parfois contraint ?

Un accord sème pourtant le doute. Celui-ci met en avant une réorganisation géographique menée en parallèle d'une politique de mobilité interne visant, à terme, à réunir la majeure partie des équipes réparties sur trois sites au sein d'un seul¹²⁴. L'existence de difficultés économiques ne paraît pas en cause. L'objectif annoncé semble être de rapprocher géographiquement les salariés pour développer une culture d'entreprise unique et réduire les coûts. Toutefois, une lecture attentive de l'accord concerné révèle qu'un des établissements de l'entreprise a vocation à être fermé. Au-delà d'une utilisation contestable du dispositif de la RCC, ce dernier n'étant pas forcément l'outil le pertinent à utiliser dans ce cas de figure, cet accord très particulier interroge sur son esprit. Si un établissement était contraint de fermer, la question de la réalité du caractère volontaire de l'adhésion au départ se poserait. En effet, l'impossibilité, en cas de refus, d'être *in fine* maintenu dans son poste (indépendamment *a priori* de toute difficulté économique) viendrait mettre à mal l'image projetée de la RCC. Il est difficile d'envisager l'hypothèse du volontariat pour un dispositif qui a des enjeux aussi graves pour l'avenir des salariés concernés.

En dehors de ce cas de figure, les accords soutiennent généralement le caractère volontaire de l'adhésion au dispositif. Certains d'entre eux insistent même à plusieurs reprises sur l'aspect « exclusivement volontaire » des départs en le mentionnant formellement¹²⁵.

Le recours juridictionnel doit être formé, à peine d'irrecevabilité, avant l'expiration d'un délai de douze mois à compter de la date d'homologation de la convention ».

¹²⁴ Cela vise l'accord n° 50.

¹²⁵ Les accords n° 47 et 53 sont ici concernés, à titre d'exemple.

Mais si les modalités d'information sur l'existence et le contenu de la RCC renforcent l'idée de volontariat autour du dispositif, certaines données ont l'effet inverse. Sont spécifiquement visés les délais de rétractation. En matière de rupture conventionnelle individuelle, le droit de rétractation fut présenté comme un vecteur « d'optimisation » de la liberté de consentement des parties. Cela explique que le législateur l'ait non seulement institué, mais qu'il ait également précisé le délai et les formes dans lequel il s'exerce. Il n'en est rien en matière de rupture conventionnelle collective. Le droit de rétractation fut ajouté dans le Code du travail par la loi du 29 mars 2018. Le législateur se contente de demander aux partenaires sociaux de préciser les modalités d'exercice de ce droit.

L'étude des accords collectifs montre que les partenaires sociaux comblent le vide. Ils confirment, en partie, le rôle d'optimisation de la liberté du consentement du salarié de la RCC en l'encadrant temporellement. De nombreux accords calquent le délai prévu en matière de rupture conventionnelle collective sur celui prévu en matière de rupture conventionnelle individuelle¹²⁶. Quelques-uns réduisent toutefois sa durée à 5, 7 ou 8 jours¹²⁷. De nombreux accords font le choix de ne réserver son exercice qu'au profit du salarié et évitent ainsi que les règles posées collectivement puissent être remises en cause unilatéralement par l'employeur.

Si le délai peut parfois être porté à 10¹²⁸ ou 15¹²⁹ jours, il apparaît néanmoins comme irraisonnable et insuffisant pour être considéré comme un moyen d'optimiser la liberté de consentement des salariés. Est-il possible de prendre une décision aussi cruciale en pleine conscience avec un délai de quelques jours ?

2.2 L'objectif de la rupture conventionnelle collective : « l'exfiltration » du salarié

L'objet principal de la RCC est clairement affiché : il s'agit de fournir aux salariés concernés des perspectives sérieuses de réorientation, qu'elle soit professionnelle ou tournée vers la retraite (2.2.1). Cependant, la logique de la RCC n'est pas aussi « lisse » que cela. L'analyse poussée des accords à disposition révèle un certain nombre de situations exposant d'autres facettes du dispositif (2.2.2).

Il convient de préciser que la reprise de certaines données présentées au cours de la première partie de l'étude (2.1) est volontaire. Le rappel de certaines informations n'a plus, cette fois, l'unique ambition d'identifier les grands traits du dispositif. Il doit permettre de donner du relief à des caractéristiques essentielles, celles-ci étant au cœur de questionnements majeurs. Par exemple, le rappel de certains critères d'éligibilité ou de départage doit permettre de faire comprendre que la RCC, derrière l'image d'un dispositif d'accompagnement, peut également être utilisée à d'autres fins.

2.2.1 La rupture conventionnelle collective, mécanique de « transition »

Il est nécessaire de remarquer que la volonté de « réemploi » qui irrigue le dispositif de la RCC est articulée autour de deux volets principaux. D'une part, il s'agit de faire reposer la procédure de reconversion sur un ensemble de principes, mis en lumière par un certain nombre de critères (2.2.1.1).

¹²⁶ Référence est ainsi faite aux accords n° 8, 9, 12, 13, 14, 15 et 16.

¹²⁷ Les accords n° 56, 57, 62 et 63 sont mobilisés.

¹²⁸ C'est notamment le cas dans l'accord n° 58.

¹²⁹ Mention est fait aux accords n° 59, 60, 61, 64, 65, 66, 67 et 68.

D'autre part, l'ambition est de faciliter la transition à l'aide d'un panel varié de mesures d'accompagnement (2.2.1.2).

2.2.1.1 Une apparente impartialité de l'examen du projet (professionnel) du salarié

La RCC entend faire aboutir un projet solide émanant des salariés concernés (a) et assurer une véritable objectivité dans le traitement des dossiers (b).

a. Les exigences entourant le projet des salariés

La RCC constitue pour le salarié un mode de rupture original de son contrat de travail. Librement consentie par celui-ci, la RCC est défendue par les partenaires sociaux comme un outil permettant d'éviter une rupture « sèche » du contrat de travail. Autrement dit, si rupture il y a, cette dernière est couplée à des mécanismes variés d'accompagnement des salariés, vers un nouveau projet professionnel ou vers la retraite.

Cette mécanique de transition est néanmoins « marquée » : il est très rare qu'un projet personnel soit déterminant pour bénéficier d'une RCC¹³⁰. L'employabilité du salarié innerve souvent tout le dispositif de rupture conventionnelle collective. Éviter la rupture sèche requiert d'ériger la « reconversion » du salarié en critère central d'éligibilité pour ce dernier.

C'est notamment cela qui explique que certains accords exigent que le salarié ait un projet d'emploi salarié très abouti.

Il est en effet fréquent que le salarié doive justifier d'un CDI ou d'un contrat précaire dont la durée du contrat ne peut être inférieure à 6 mois¹³¹. Certains accords renforcent cette exigence en soumettant le projet à l'assentiment préalable d'un cabinet extérieur¹³². Certains accords imposent même plusieurs contrôles du projet. Un premier contrôle du sérieux du projet laisse la place, si la candidature est recevable, à une prise de contact avec un cabinet d'accompagnement. Celui-ci entreprend une première évaluation approfondie du projet. Ce n'est qu'ensuite que le dossier est transmis au service des ressources humaines¹³³.

D'autres accords portent moins d'exigences et un simple projet confirmé de repositionnement¹³⁴ ou un projet en voie de concrétisation peuvent suffire¹³⁵. Il convient de rappeler qu'il peut s'agir d'un projet d'emploi salarié, mais également d'un projet de création (ou de reprise) d'une entreprise¹³⁶ ou bien d'un projet de formation¹³⁷.

L'exigence du critère « projet professionnel » renseigne *a priori* sur le sens que les partenaires sociaux veulent donner à la rupture conventionnelle collective. Cette dernière permet, entre autres, un changement d'activité. Le dispositif semble donc difficilement accessible à un salarié sans perspective professionnelle.

¹³⁰ Seuls les accords n° 29, 47, 50, 51 et 52 accordent un fort crédit au projet personnel en tant que critère d'éligibilité à la RCC.

¹³¹ Cela concerne notamment les accords n° 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 26 et 30.

¹³² Les accords n° 17 et 24 sont visés.

¹³³ Sont mobilisés ici les accords n° 25 et 26, à titre d'exemple.

¹³⁴ Cela vise l'accord n° 28.

¹³⁵ Cela est notamment prévu dans le cadre des accords n° 20 et 27 sont concernés ici.

¹³⁶ Référence est ici faite aux accords n° 16, 17, 18, 19, 20, 21, 27 et 29.

¹³⁷ Les accords cités dans la note précédente sont ici repris à titre d'exemple.

Pour autant, en croisant le critère d'éligibilité avec celui du délai offert aux salariés pour déposer le dossier, il peut s'avérer difficile de présenter un projet professionnel élaboré dans un délai parfois très contraint. Ce questionnement sera approfondi plus tard. Il est rendu complexe par l'existence de certains délais pouvant apparaître comme raisonnables ou, en tout état de cause, plutôt longs. Certains accords prévoient un délai de candidature oscillant entre 4 et 8 semaines¹³⁸, d'autres des délais intermédiaires, variant entre 8 et 20 semaines¹³⁹. Un accord prévoit un délai très long puisque les ruptures sont organisées en deux vagues sur 2 ans¹⁴⁰.

Un examen plus fin encore des conditions d'éligibilité présentées précédemment peut s'avérer précieux. Ces conditions peuvent témoigner d'une certaine forme « d'appropriation » et « d'individualisation » qu'il sera intéressant d'étudier ultérieurement. À ce stade, certaines données doivent être rappelées. Certains critères d'éligibilité sont systématiques ou presque : cela concerne le fait d'être en CDI, de ne pas être engagé dans un processus de rupture ou de retraite et d'avoir un projet professionnel. D'autres sont peu fréquents, comme le fait d'avoir une ancienneté minimale ou d'être proche de la retraite.

Aussi, une analyse plus poussée des projets professionnels acceptés révèle justement que les projets de salariat ou de création (ou bien de reprise) d'entreprise sont très bien vus, même si des garanties sont parfois exigées¹⁴¹. Un projet relatif à une formation souhaitée est un peu moins bien accueilli, mais les chiffres restent très positifs. Cela vaut également pour les projets de CDD, contrairement aux projets personnels ou aux projets de CTT¹⁴².

Bien sûr, il est aussi nécessaire de le mentionner à nouveau, des garde-fous existent bel et bien. Tout CDD choisi comme socle du projet professionnel doit au moins être de six¹⁴³, voire de douze mois¹⁴⁴.

Aussi, un certain nombre d'accords impose un contrôle de l'existence et de la pertinence du projet porté. Les accords n°56, 57 et 62 rendent nécessaire une validation technique du projet par le « Point d'Orientation Compétences et Carrière », puis un contrôle par la commission de validation. Dans le cadre de l'accord n°58, les salariés bénéficient de l'aide d'un conseiller avant l'examen du projet par la commission de validation. L'accord n°61 prévoit simplement le concours d'une commission de suivi pour le contrôle du projet. L'accord n°64 entend mobiliser à ce titre une « cellule emploi mobilité ». L'accord n°63 entérine l'expertise d'un comité exécutif (composé d'un membre de la direction, d'un manager du salarié candidat et d'un membre des ressources humaines) pour examiner et valider les candidatures. Les accords n°65, 66, 67 et 68 font état d'un contrôle effectué par la direction, avec l'intervention d'une commission de suivi qui examine les décisions initiales d'acceptation ou de refus. La direction prend la décision finale après réunion de la commission de suivi.

¹³⁸ Cela concerne par exemple les accords n° 16, 18, 19, 20 et 23.

¹³⁹ Les accords n° 17, 28 et 30 sont mobilisés, toujours à titre d'exemples.

¹⁴⁰ Cela concerne l'accord n° 25.

¹⁴¹ Par exemple, l'accord n° 52 subordonne la validation du projet de création ou de reprise d'entreprise à une prise d'au moins 50% du capital social.

¹⁴² À titre d'exemple, les accords n° 58 et 61 mentionnent explicitement la possibilité de proposer un tel projet. Néanmoins, le nombre d'accords éludant cette question du CTT est effectivement assez important.

¹⁴³ Les accords n° 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 67 et 68 sont concernés.

¹⁴⁴ Cela est prévu par les accords n° 56, 57 et 62.

b. Les exigences d'objectivité

S'il est vrai qu'une certaine « objectivité » caractérise les critères de départage des candidats éligibles au départ, l'appréciation spécifique du sérieux du projet professionnel est soumise à une forme de « subjectivité ».

Cela ne fait guère de doute que l'ordre chronologique¹⁴⁵, l'ancienneté¹⁴⁶, mais également un projet de CDI¹⁴⁷, de retraite¹⁴⁸ ou de formation¹⁴⁹, sont des critères de départage objectifs. Cela peut également être vrai pour l'appartenance à un département spécifique de l'entreprise¹⁵⁰, l'existence de charges de famille¹⁵¹ ou d'un projet de contrat de travail précaire¹⁵². En revanche, la solidité¹⁵³ et l'immédiateté¹⁵⁴ du projet peuvent être vues comme des critères subjectifs pour départager les candidatures.

Certes, ces critères ne sont pas toujours mis en avant dans les accords et ils sont parfois subsidiaires par rapport à des critères plus objectifs. Par exemple, les accords n°50 et 51 organisent une hiérarchie des critères. Sont prioritaires les projets professionnels immédiats (une embauche en CDI à court terme, notamment) puis viennent ensuite les projets professionnels à plus long terme. Enfin seulement, les salariés avec la plus grande ancienneté seront prioritaires. Dans le cadre de l'accord n°49, sont prioritaires les salariés dont le poste est supprimé, puis ceux dont le départ volontaire avait été refusé lors du précédent plan de réorganisation. Viennent ensuite les salariés dont la retraite a été validée par l'administration, puis les salariés embauchés en CDI et enfin seulement ceux qui disposent d'un projet sérieux.

L'accord n°52 prévoit que les salariés avec la plus faible ancienneté sont prioritaires. Ensuite, en cas d'égalité, sont prioritaires les projets d'embauche en CDI ou CDD de plus de 6 mois, la création d'entreprise, le suivi d'une formation qualifiante et enfin la recherche d'un emploi. Le critère chronologique n'est utilisé qu'à titre infiniment subsidiaire. Dans l'accord n°53, une priorisation des critères de départage peut être mise en lumière. La solidité et la qualité du projet en font partie, mais à titre subsidiaire là aussi.

L'existence de critères subjectifs de départage peut néanmoins interroger.

2.2.1.2 Des mesures d'accompagnement *a priori* à la hauteur des attentes

À la lecture des accords, il apparaît que les mesures prévues par le dispositif de la RCC pour l'évolution professionnelle sont relativement satisfaisantes (a). De façon générale, les incitations au départ semblent financièrement avantageuses (b). Les mesures au titre de la transition vers la retraite se présentent également comme étant plutôt favorables (c). Il convient de rappeler que ce constat est fondé sur l'analyse purement conventionnelle des accords. Cette méthode comporte des biais. Dans

¹⁴⁵ Les accords n° 47, 48, 49, 52 et 55, notamment, mettent en avant ce critère. Dans le cadre de l'accord n° 47, il est également prévu un tirage au sort, dans l'hypothèse d'un dépôt simultané de candidatures.

¹⁴⁶ Les accords n° 48, 49, 50, 51, 54 et 55 accordent une priorité aux grandes anciennetés. Il est donc tentant d'affirmer que la logique de « récompense » des salariés est plutôt bien ancrée dans les RCC.

¹⁴⁷ Cela concerne les accords n° 49, 50, 51, 52 et 54.

¹⁴⁸ Les accords n° 49, 52 et 54 sont visés ici.

¹⁴⁹ Les accords n° 49 et 52 prévoient effectivement ce critère de départage.

¹⁵⁰ Les accords n° 48, 49 et 53 donnent une priorité si une suppression de postes a eu lieu.

¹⁵¹ Cela vise l'accord n° 54.

¹⁵² L'accord n° 52 est l'un des rares exemples d'accords qui admettent le projet de salariat précaire dans les critères de départage.

¹⁵³ Les accords n° 48 et 53 sont concernés.

¹⁵⁴ Les accords n° 50 et 51 mentionnent effectivement le fait que le projet doit être mené à court terme.

ce cas précis, il faut se fier entièrement à la lettre des RCC et juger les mesures d'accompagnement sans référence au contexte économique de la structure dans sa globalité et sans approfondissement sur la situation individuelle des salariés.

a. La « générosité » des mesures en faveur de la transition professionnelle

Si le retour à l'emploi est fréquemment avancé en tant que critère d'éligibilité, il est également au cœur des droits accordés au salarié dont le contrat est rompu. Le législateur impose sa prise en compte à tous les partenaires sociaux. En effet, il institue les mesures visant à faciliter l'accompagnement et le reclassement externe des salariés en items obligatoires de l'accord collectif. Le législateur donne ensuite une liste non limitative des formes que cela peut prendre.

Les partenaires sociaux reprennent très fréquemment à leur compte la variété des mesures visées par le législateur. Un congé de mobilité peut être proposé¹⁵⁵, avec une durée qui varie entre 3¹⁵⁶ et 4 mois pour les plus courts¹⁵⁷ et qui peut aller jusqu'à 15 mois pour les plus longs¹⁵⁸. Certains accords offrent une indemnité supérieure à celle proposée par le Code du travail¹⁵⁹.

Les partenaires sociaux peuvent également permettre à leurs salariés de bénéficier d'actions de formation¹⁶⁰. Le montant des formations proposées peut être inférieur à 5 000 euros¹⁶¹, mais il peut aussi être supérieur ou égal à 10 000 euros¹⁶².

Selon les accords, les formations peuvent se dérouler avant ou après la rupture du contrat. Les aides à la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou les aides de reconversion sont prévues dans le cadre de quelques accords¹⁶³. Les aides de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes sont également présentes dans les accords collectifs¹⁶⁴. Elles sont souvent accompagnées d'un soutien financier ou d'un soutien administratif, voire juridique.

Les partenaires sociaux ajoutent fréquemment d'autres aides qui peuvent *a priori* apparaître comme étant de nature financière. Pourtant, à les regarder de plus près, elles poursuivent toutes un but identique : favoriser le retour en emploi du salarié qui a accepté la RCC.

Certains accords offrent des aides aux salariés pour compenser une mobilité professionnelle. Ces aides ont pour objectif de favoriser l'acceptation d'un nouveau travail par l'ancien salarié, y compris lorsque cet emploi est éloigné du lieu de travail précédent¹⁶⁵. L'indemnité varie fréquemment selon l'éloignement du nouveau lieu de travail du salarié¹⁶⁶. Les aides liées aux frais de déménagement et de double loyer s'inscrivent également dans cette même finalité d'accompagnement. Certains accords n'hésitent pas à octroyer une aide supplémentaire aux salariés qui conservent leur emploi dans une

¹⁵⁵ Référence est ici faite aux accords n° 16, 17, 18, 20, 21, 27, 29 et 31.

¹⁵⁶ Cela concerne, par exemple, l'accord n° 17.

¹⁵⁷ L'accord n° 30 est ici mobilisé, toujours à titre d'exemple.

¹⁵⁸ L'accord n° 26 révèle ici tout son intérêt puisqu'il prévoit une telle durée de 15 mois.

¹⁵⁹ Les accords n° 17, 21, 23 et 26 sont des exemples de RCC qui témoignent d'une telle générosité.

¹⁶⁰ Par exemple, l'accord n° 30 ne démontre pas une telle bonté pour les salariés.

¹⁶¹ L'accord n° 20 prévoit une somme de 2500 euros, l'accord n° 19 une somme de 3000 euros, l'accord n° 31 une somme de 3750 euros et l'accord n° 27 une somme de 4000 euros.

¹⁶² Référence est ainsi faite aux accords n° 17, 18, 21, 23, 26 et 28, qui octroient un montant égal ou supérieur à cette somme de 10000 euros.

¹⁶³ Cela vise, à titre d'exemple, l'accord n° 27.

¹⁶⁴ Les accords n° 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 27, 28, 29 et 31 sont mobilisés, là aussi en guise d'exemples.

¹⁶⁵ Mention est faite aux accords n° 16, 21, 24, 27, 28, 29 et 30. Ces derniers encadrent effectivement l'octroi de telles aides.

¹⁶⁶ Les accords n° 18, 20, 21, 27, 29 et 30 font en effet varier l'indemnité selon ce critère.

nouvelle entreprise au-delà de la période d'essai¹⁶⁷. Certains accords souhaitent encourager leurs anciens salariés à accepter un nouvel emploi, y compris moins bien rémunéré, en leur versant une indemnité différentielle (si la nouvelle rémunération proposée est inférieure à l'ancienne)¹⁶⁸.

D'autres accords vont plus loin pour favoriser l'emploi de leurs anciens salariés (dont le contrat a été rompu par une RCC) en accordant une aide financière aux entreprises tierces qui les embauchent. L'accord n°28 prévoit à ce titre une indemnité égale à 600 euros par mois travaillés pendant une période de 12 mois et une indemnité supplémentaire de 3 000 euros (si le salarié est maintenu dans l'entreprise au-delà de la période d'essai).

b. La générosité des incitations au départ

L'analyse des RCC révèle que les indemnités de départ sont plutôt incitatives. Selon l'article L. 1237-19-1 du Code du travail, les modalités de calcul des indemnités de rupture garanties aux salariés doivent être mentionnées dans l'accord. Les indemnités prévues ne peuvent pas être inférieures aux indemnités légales dues en cas de licenciement. Cette exigence est respectée dans les accords. Les indemnités spécifiques de RCC sont parfois même bien supérieures au montant de l'indemnité légale de licenciement. Cela se vérifie dans des proportions et selon des formules de calcul qui varient considérablement selon les accords.

En cela, il est vrai que la RCC est rendue attractive, bien que certains salariés soient tout de même privilégiés (en cas de forte ancienneté ou de projet professionnel particulièrement solide).

De façon générale, deux hypothèses de calcul apparaissent à la lecture des RCC. D'une part, il est possible d'observer un cumul de l'indemnité de licenciement avec une indemnité spécifique. L'entreprise paie alors le montant de l'indemnité légale ou conventionnelle et ajoute une indemnité complémentaire dont le montant varie selon l'ancienneté du salarié, dans le respect d'un plancher et d'un plafond¹⁶⁹. Dans l'accord n°48, le salarié perçoit son indemnité de licenciement, augmentée d'une indemnité de 3 000 ou de 5 000 euros bruts (selon la nature du projet professionnel).

Parfois, comme dans le cadre des accords n°50 et 51, le salarié perçoit, en plus de son indemnité de licenciement, une indemnité forfaitaire d'un montant fixe (ici 15 000 euros). La nature du projet ou l'ancienneté du salarié n'ont alors pas d'impact sur le calcul.

D'autre part, certains accords excluent l'idée de cumul avec l'indemnité légale. Ils prévoient alors une substitution de l'indemnité spécifique de RCC au paiement de l'indemnité légale de licenciement. Cette formule est à double tranchant. Elle peut être très défavorable aux salariés¹⁷⁰ ou au contraire se révéler plutôt avantageuse pour eux¹⁷¹.

Ainsi, seules des hypothèses particulières liées à la fin de carrière et à l'indemnité de départ semblent ternir un bilan, qui se veut positif, des mesures sociales d'accompagnement en cas de RCC.

¹⁶⁷ Cela vise l'accord n° 28.

¹⁶⁸ Les accords n° 17, 18 et 19 sont concernés.

¹⁶⁹ Référence est ainsi faite aux accords n° 49, 52 et 54.

¹⁷⁰ Dans le cadre de l'accord n° 53, l'indemnité de rupture est calculée en attribuant un tiers de mois de salaire par année d'ancienneté, augmentée d'un montant forfaitaire de 700 euros. L'indemnité n'est effectivement pas cumulable avec l'indemnité légale de licenciement.

¹⁷¹ L'accord n° 54 encadre une indemnité équivalente à 1,4 mois de salaire par année d'ancienneté. Un plancher de 20 000 euros et un plafond de 24 mois de salaire brut sont également prévus.

c. La générosité des mesures en faveur de la transition vers la retraite

Cette transition vers la retraite est une option qui s'ajoute à la transition professionnelle. Elle prend essentiellement deux formes. Elle peut d'abord consister en une prise en charge financière, par l'entreprise, de la fin de carrière du salarié¹⁷². En d'autres termes, elle permet à l'ancien salarié d'une entreprise d'être dispensé de travailler tout en voyant ses droits maintenus, comme s'il travaillait. Elle lui permet aussi d'acquérir des droits à retraite (jusqu'au moment où il pourra liquider ses droits). Cette option est limitée dans le temps et sa durée varie selon les accords entre 14¹⁷³ et 20 mois¹⁷⁴.

Ensuite, une autre option existe, le rachat de trimestres de cotisations¹⁷⁵. De manière cohérente, certains accords qui ouvrent cette possibilité exigent la proximité du départ en retraite en critère d'éligibilité¹⁷⁶. Cependant, cette cohérence est loin d'être générale. Tous les accords n'encadrent pas des dispositions pour la retraite, avec un congé de fin de carrière¹⁷⁷ ou un dispositif d'aide au rachat de trimestres¹⁷⁸. En outre, certains accords sont relativement ambigus sur le sujet de la fin de carrière¹⁷⁹.

2.2.2 La RCC, un outil au service des tous, ou juste de l'employeur ?

L'impact sur les emplois et le rôle toujours important de l'employeur (2.2.2.1), de même que l'éparpillement des mesures d'accompagnement (2.2.2.2), sont des problématiques à même de fragiliser l'image donnée par la RCC. Précisément, les possibilités offertes par la RCC pour ajuster les effectifs confirmeraient le rôle déterminant de l'employeur dans le dispositif. Ce serait ainsi pour mener à bien sa mission de façonnement qu'il proposerait des mesures d'accompagnement favorables pour les salariés.

2.2.2.1 Un réel partage des pouvoirs ?

Qu'il s'agisse du réaménagement des effectifs (a) ou de la place de l'employeur dans l'organigramme du dispositif (b), les objectifs affichés de la RCC sont parfois ébranlés par la réalité de certaines situations concrètes.

¹⁷² Référence est faite aux accords n° 21, 23, 24 et 26, qui encadrent de cette manière la fin de carrière des salariés concernés.

¹⁷³ Cela vise notamment l'accord n° 24.

¹⁷⁴ L'accord n° 26 est mobilisé, à titre d'exemple.

¹⁷⁵ Cette fois-ci, c'est l'accord n° 28 qui est mobilisé à titre d'exemple.

¹⁷⁶ Les accords n° 17, 20, 21, 23, 24 et 26 sont concernés.

¹⁷⁷ Les accords n° 49 et 55 constituent deux exemples des accords où sont prévus des congés de fin de carrière, d'une durée maximale de 12 (accord n° 55) ou 60 mois (accord n° 49). Ces accords, au vu des statistiques, ne sont pas nombreux.

¹⁷⁸ De la même manière, l'accord n° 54 constitue un exemple d'accords relativement exceptionnels où sont encadrés des dispositifs d'aide au rachat de trimestres. Dans le cas d'espèce, une limite est fixée à 25000 euros.

¹⁷⁹ Par exemple, l'accord n° 49 se veut incitatif pour les personnes proches de la retraite dans la mesure où cet accord prévoit une indemnité majorée de départ à la retraite (majoration à 100% de l'indemnité conventionnelle + indemnité supplémentaire de 10 000 euros brut). Cette stratégie de rendre attractive la RCC pour les personnes « âgées » paraît cohérente au regard de l'objectif de digitalisation et de mutualisation à l'échelle mondiale de certains métiers. Mais alors pourquoi la proximité du départ à la retraite n'apparaît-elle pas parmi les critères d'éligibilité ?

a. De larges possibilités de remodelage des effectifs

La rupture conventionnelle collective est un dispositif de rupture des contrats de travail. Il convient de remarquer qu'elle peut conduire à une baisse en net des effectifs de l'entreprise ou être utilisée pour procéder à un remodelage de ces effectifs.

L'étude des accords collectifs met tout d'abord en lumière que certaines entreprises, de manière assez prévisible, ne compensent pas les départs par des recrutements¹⁸⁰. Le croisement de cette information avec les motifs de recours à la RCC montre que la pratique n'est pas généralisée. Un nombre de départs supérieur à celui des suppressions d'emplois peut aussi laisser augurer des recrutements nouveaux. L'absence totale de compensation entre départs et suppressions peut parfois s'expliquer. Dans l'accord n°31, une modification juridique était intervenue dans l'entreprise. Ne souhaitant pas que leurs contrats de travail soient transférés à l'employeur cessionnaire, les salariés de l'entreprise cédante avaient eux-mêmes sollicité la conclusion d'un accord de rupture conventionnelle. L'entreprise n'avait fait que répondre à la demande des salariés.

Dans l'accord n°30, le nombre de départs et le nombre de suppressions d'emplois coïncident, mais cela semble en contradiction avec les motifs énoncés dans le préambule de l'accord. En effet, ce dernier est notamment conclu afin de s'adapter aux transformations actuelles et à venir, mais également pour se doter de nouvelles compétences. Cette dernière référence suggère des embauches de salariés aux nouvelles compétences ou bien l'ambition de faire suivre aux salariés déjà en poste dans l'entreprise des actions de formation.

Bien sûr, les hypothèses où des suppressions d'emplois sont prévues sans perspectives d'embauches sont problématiques pour la situation des salariés concernés et celle des structures elles-mêmes. Cela est également le cas lorsque le nombre de départs envisagés correspond exactement à celui des suppressions d'emplois¹⁸¹. L'accord n°39 aboutit même à une réduction drastique du nombre d'emplois. L'entreprise compte 10 salariés ETP et le projet de RCC se traduirait par l'ouverture à 7 départs volontaires maximum et la suppression associée de 7 postes. Cette réduction de 70% des emplois, couplée avec la diminution prévue du chiffre d'affaires sur 3 ans pourrait bien s'apparenter à un licenciement économique « déguisé ». Ce n'est d'ailleurs pas le seul cas de figure où le doute est permis, bien que celui-ci soit toujours soigneusement balayé¹⁸² (cf. *supra*).

Il existe bien des situations où les départs des salariés sont en partie compensés par des recrutements nouveaux. Dans l'accord n°19, 12 départs sont envisagés alors que seuls 10 postes seront supprimés. La différence entre le nombre de départs et le nombre de suppressions d'emploi est souvent¹⁸³, mais pas toujours¹⁸⁴, déséquilibrée. Dans l'accord n°29, 25 départs pour 17 suppressions sont prévus. Dans

¹⁸⁰ Cela concerne les accords n° 21 et 31, par exemple. Les accords peuvent préciser le nombre prévu de recrutements. On peut également avoir des accords qui prévoient des suppressions chiffrées de contrats, et qui indiquent un objectif d'effectifs ne correspondant pas à la soustraction de ces suppressions sur les effectifs.

¹⁸¹ L'accord n° 36 indique « 39 départs et autant de suppressions d'emplois associés ». L'accord n° 35 révèle que « le nombre de RCC envisagé est de 50 au maximum. Le nombre de suppressions de postes associées serait donc de 50 au maximum ».

¹⁸² L'accord n° 37 précise que les « dispositifs mis en place (...) ne procèdent pas d'une volonté de réduire les effectifs (...) ». Ainsi à la reprise d'exploitation du site, un engagement est établi, pour créer autant d'emplois que de départs intervenus dans le cadre du présent accord.

¹⁸³ Les accords n° 48, 49, 50, 51 et 55 présentent un nombre de départs bien supérieur au nombre de suppressions d'emplois envisagées.

¹⁸⁴ Dans les accords n° 47, 52, 53 et 54, le nombre de départs est égal au nombre de suppressions d'emplois.

l'accord n°23, 15 départs et 11 suppressions sont mentionnés. Les chiffres sont de 151 départs attendus et 17 postes créés dans l'accord n° 28.

Dans quelques accords, le nombre de départs envisagés est même nettement supérieur au nombre de postes supprimés. Dans l'accord n°26, l'entreprise envisage 25 départs alors que seulement 8 postes seront supprimés.

Lorsque l'entreprise souhaite acquérir de nouvelles compétences, les accords distinguent clairement le nombre de départs et de suppressions de postes et celui des créations d'emplois. Dans l'accord n°21, 600 départs ou suppressions sont envisagés et 100 recrutements sont prévus. Quelques rares accords compensent totalement le nombre de départs par des recrutements. Tel est le cas de l'accord n° 27, où les 20 départs des salariés sont comblés par 20 recrutements dans d'autres services de l'entreprise. Dans l'accord n°25, les 200 départs sont compensés par au moins 200 recrutements, l'accord envisageant même la possibilité de créer jusqu'à 300 postes.

Ces choix semblent en adéquation avec les motifs de recours à l'accord RCC. Les accords sont conclus dans des perspectives de développement. L'accord n°27 entend, entre autres, améliorer la compétitivité de l'entreprise, faciliter la réorganisation en vue d'un fort développement de la structure et recruter sur de nouveaux postes. L'accord n°25 vise à intégrer les évolutions numériques, à faire face à la concurrence et à établir une exigence de qualité accrue.

Dans certains cas, la RCC permet à l'entreprise d'aller plus loin dans le remodelage des effectifs. Elle mêle départs et recrutement de salariés tout en corrigeant la gestion des postes. Pour ce faire, elle fait disparaître des postes non supprimés jusqu'alors, mais vacants depuis longtemps¹⁸⁵. Le nombre de postes vacants est parfois relativement élevé par rapport au nombre total de postes supprimés. Il peut parfois représenter près de 25% de ces postes¹⁸⁶, ce qui laisse à penser que l'entreprise profite de l'accord pour revoir toute sa gestion des ressources humaines.

Le souci de réduire le nombre de postes reste néanmoins présent dans certaines RCC. En effet, la lecture de ces accords suggère qu'il est moins question de renouvellement des compétences que de suppressions nettes. Les recrutements de nouvelles compétences ne sont pas expressément envisagés, y compris lorsque le nombre de départs maximum est supérieur au nombre de suppressions ou lorsque l'accord ne prévoit aucune suppression de postes en l'absence de départs. De la même manière, l'absence totale de référence à de futurs recrutements¹⁸⁷ interroge sur la logique même de la RCC.

Cela vaut également pour les délais de candidature, potentiels révélateurs de l'hypocrisie du mécanisme. Plus généralement encore, la brièveté de la durée des accords et les calendriers resserrés font ressortir le caractère illusoire de certains projets professionnels. En effet, alors même que certains candidats au départ sont exclus de fait (les salariés engagés dans une procédure de rupture, à titre d'exemple), il convient de s'interroger sur la possibilité matérielle pour un salarié en poste de construire un projet professionnel réel et sérieux dans le laps de temps qui lui est imparti pour se porter candidat. Dans l'accord n°49 par exemple, la période de dépôt de candidature débute dès la validation de l'accord par l'administration du travail et prend fin 3 semaines plus tard. Dans l'accord n°52, la période de volontariat est encore plus courte dans la mesure où elle est comprise entre le 27

¹⁸⁵ Cela est notamment prévu par les accords n° 20 et 28.

¹⁸⁶ L'accord n° 28 est visé à ce titre.

¹⁸⁷ L'accord n° 48 vise 25 départs pour 23 suppressions d'emplois, sans aucune mention d'un recrutement pour compenser. Cela vaut aussi pour les accords n° 49 (11 départs pour 9 suppressions), 50 et 51 (23 départs pour 12 suppressions).

mai 2019 et le 17 juin 2019 (date de clôture) (ce qui correspond à 20 jours calendaires). Dans l'accord n°47, les candidatures doivent être déposées entre le 20 mai 2019 et le 6 juin 2019 (soit moins de 20 jours). En outre, les salariés doivent présenter un projet professionnel déterminé ou un projet personnel leur permettant de ne pas s'inscrire comme demandeur d'emploi (un projet caritatif, par exemple). L'accord n°53 prévoit que la phase de dépôt des candidatures *stricto sensu* se déroulera entre le 14 juin et le 27 juin 2019, soit pendant 13 jours calendaires.

L'accord n°48 paraît plus réaliste. Il prévoit la possibilité de retirer les formulaires de candidatures à compter du 24 mai 2019 et aménage une plage de dépôt des candidatures plus large (puisque comprise entre le 17 juin 2019 au plus tôt et le 30 septembre 2019). Cette période de plus de 3 mois semble plus raisonnable pour permettre à un salarié d'élaborer un véritable projet professionnel soutenu par la production de justificatifs. Le même constat peut concerner les accords n°50 et 51. Ils prévoient une phase de dépôt des candidatures qui s'étend du 17 juin 2019 au 13 septembre 2019 (soit environ 3 mois).

Un examen plus tatillon révélerait néanmoins que la réalité économique d'un mois d'août (en prenant en compte le marché de l'emploi et le ralentissement des rythmes au sein des entreprises) questionne sur la possibilité d'entreprendre certaines démarches pour constituer un projet professionnel réel et sérieux en temps et en heure.

Finalement, le risque est que le dispositif de la RCC soit détourné en faisant en sorte que les salariés se retrouvent, à court ou moyen terme, dans la situation de demandeurs d'emploi sans vraie solution de transition professionnelle ou de reclassement. La possibilité de bénéficier des indemnités afférentes ne doit pas permettre aux employeurs de se « déresponsabiliser ». La précarité des salariés peut être telle¹⁸⁸ qu'il serait pertinent de prévoir une durée minimale légale de réflexion et d'élaboration d'un projet pour candidater à la RCC.

Plus généralement, il convient de remarquer qu'une latitude considérable est offerte à l'employeur pour négocier la fin de certains emplois. Remodeler n'est pas supprimer, mais la pratique n'est pas non plus anodine. La simplicité par laquelle il est possible d'opérer ces changements rend le dispositif de la RCC particulièrement attrayant puisqu'il n'est pas encadré par les mêmes limites que celles en vigueur pour un licenciement économique.

b. L'évaluation des prérogatives des différentes parties

L'entreprise voit parfois son rôle limité quant au choix final des salariés dont le contrat est rompu. L'employeur occupe une place de premier plan lors de la mise en place de l'accord de rupture conventionnelle collective. Il est l'initiateur de l'accord collectif et exerce un rôle actif dans la définition du nombre de ruptures, mais également dans le choix des catégories de salariés. Cette place de premier plan semble se limiter à cette phase. En effet, lors de la deuxième phase du processus, les partenaires sociaux ont tendance à encadrer l'intervention de l'employeur afin d'assurer une certaine impartialité dans le choix des salariés dont le contrat est rompu.

Pour ce faire, ils peuvent confier l'analyse exclusive des candidatures aux services administratifs de l'entreprise¹⁸⁹. Les partenaires sociaux peuvent aussi mettre en place une commission d'analyse des

¹⁸⁸ L'accord n° 49 prévoit que la seule recherche active d'emploi constitue un projet professionnel ouvrant droit à candidater à la RCC.

¹⁸⁹ Cela concerne, par exemple, l'accord n° 29.

candidatures. Selon les accords, ces commissions peuvent être « mixtes paritaires »¹⁹⁰ ou tripartites¹⁹¹. L'impartialité peut être renforcée par l'intégration de prestataires extérieurs dans les commissions¹⁹². Cependant, des situations particulières existent bel et bien. Dans le cadre des accords n°49 et 52, la décision n'est pas collégiale. Elle appartient respectivement à la direction ou au service des ressources humaines, après avis de la commission (dans le cas de l'accord n°49) ou du prestataire extérieur chargé de l'accompagnement des salariés (dans le cas de l'accord n°52). L'accord n°55 prévoit quant à lui une solution intermédiaire. Il appartient à la commission (composée de représentants des organisations syndicales, de la direction, de l'administration du travail et du prestataire externe) de se prononcer sur les candidatures. Toutefois, en cas de blocage, l'accord reconnaît à la direction un vote prépondérant.

Il est donc possible d'observer, faute d'encadrement légal, une grande hétérogénéité des pratiques. Le contrôle du sérieux du projet du salarié est très fréquent¹⁹³. Néanmoins, il est d'intensité très variable et est réalisé par divers acteurs. Dans le cadre de l'accord n°47, la viabilité du projet est appréciée par le service des ressources humaines. Dans celui des accords n°48, 50 et 51, le contrôle est opéré par les « espaces-conseils », sur la base des justificatifs. L'accord n°49 prévoit simplement que le projet sera validé par l'espace-conseil. L'accord n°52 encadre un contrôle un peu plus fort : le projet ne doit pas exposer le salarié à un risque d'être inscrit en tant que demandeur d'emploi.

À l'inverse, l'accord n°53 suggère un contrôle *a minima* du sérieux du projet. En effet, est simplement évoquée la possibilité pour la commission de solliciter un éclaircissement sur la situation des salariés.

La recherche d'impartialité se mesure également par le rôle confié à la commission d'étude des candidatures. Si l'avis de cette commission est parfois consultatif¹⁹⁴, il peut également revêtir un caractère impératif¹⁹⁵. La possibilité pour les salariés d'exercer un recours contre la décision prise à leur endroit¹⁹⁶ participe également de cette recherche d'impartialité. Il convient néanmoins de remarquer que de telles pratiques ne sont pas généralisées dans tous les accords.

Cette absence de généralisation tend à montrer que l'employeur peut garder un rôle déterminant dans un certain nombre de cas. Malheureusement, l'analyse purement conventionnelle ne permet pas d'être plus précis à ce sujet. En ayant la main sur le nombre de ruptures et le choix des catégories de salariés qui subiront ces dernières, l'employeur demeure au cœur d'un ensemble de procédures fines visant à aménager les effectifs de l'entreprise. Derrière l'image d'une mécanique de transition rigoureuse et impartiale, les disparités dans les pratiques dévoilent une forme de subjectivité qui sert à l'employeur pour façonner à sa guise le visage de la structure. Ce pouvoir est bien donné par les larges possibilités pour mettre en place une RCC.

¹⁹⁰ Les accords n° 18, 20, 26, 30 et 31 sont visés. Dans le cas de l'accord n° 53, la commission est composée de deux membres de la direction et de deux élus CSE qui examinent les candidatures afin de décider de son admission, ou non, dans le dispositif.

¹⁹¹ Les accords n° 48, 49, 50, 51 et 55, entre autres, prévoient l'implication d'une commission tripartite dont la composition et les rôles varient selon les accords.

¹⁹² À titre d'exemple, l'accord n° 48, la commission et le prestataire extérieur ont des rôles pluriels. La commission tripartite est composée des délégués syndicaux, de deux membres du service des ressources humaines et d'un membre de l'espace carrière. Ils sont chargés d'étudier puis valider les dossiers. La voix prépondérante est ici accordée au cabinet extérieur, ce qui va dans le sens de l'impartialité des traitements des candidatures.

¹⁹³ L'accord n° 49 constitue l'un des rares exemples d'accords où ce contrôle n'est pas mentionné.

¹⁹⁴ Cela concerne notamment les accords n° 20, 25 et 31.

¹⁹⁵ Référence est ainsi faite aux accords n° 16, 21, 23, 24, 26, 27 et 28.

¹⁹⁶ Cette possibilité est prévue, par exemple, par les accords n° 27 et 28.

2.2.2.2 Des incitations au départ généreuses, mais disparates ?

Si l'aspect disparate des mesures d'accompagnement est aisément perceptible à la lecture des accords (a), ce sont les questionnements posés par cette absence d'uniformité qui sont particulièrement remarquables (b). Pour résumer, il convient de se demander si la générosité ne cache pas la réalité de pratiques hétérogènes qui viendraient caractériser la volonté de l'employeur d'avantager certains salariés. Cette nouvelle facette de la subjectivité de la RCC témoignerait du pouvoir de l'employeur de façonner les effectifs de l'entreprise.

a. L'absence d'uniformité des mesures d'accompagnement : le constat

Bien sûr, de façon générale, une certaine vigilance, à la lecture des accords, se fait jour afin que les salariés ne soient pas contraints de s'inscrire à Pôle Emploi. En apparence, la lettre des RCC permet de considérer que les entreprises semblent toutes soucieuses d'assurer la transition professionnelle de leurs salariés. Toutefois, l'analyse transversale de ces accords dévoile de grands déséquilibres en ce qui concerne les mesures sociales d'accompagnement. Cet écart alimente d'ailleurs nécessairement un doute sur la volonté de certaines entreprises d'assumer véritablement l'accompagnement de la transition professionnelle de leurs salariés.

Un retour sur les différentes mesures d'accompagnement met en lumière certaines failles. Si les mesures d'aide à la création ou à la reprise d'une entreprise sont fréquentes, l'aide est souvent uniquement financière, pensée à des échelles très variables¹⁹⁷ et parfois soumise à des contreparties¹⁹⁸. Aussi, le financement de formations peut être très différent selon les situations¹⁹⁹. Les mesures en faveur de la VAE sont relativement peu nombreuses et les accords encadrant un congé de mobilité ne sont pas systématiques.

Bien que ce type de congé soit plutôt généreux en apparence²⁰⁰, tout porte à croire qu'il est prévu pour durer le moins de temps possible et qu'il cache l'organisation d'un départ accéléré du salarié²⁰¹. Les

¹⁹⁷ Les accords n° 48, 49, 50, 51, 52, 54 et 55 font partie des rares RCC prévoyant un accompagnement qui n'est pas exclusivement financier. Lorsqu'il est financier, l'appui est très variable, de 3000 à 20000 euros à titre d'exemples.

¹⁹⁸ Les accords n° 50 et 51 mentionnent par exemple la possibilité de solliciter le remboursement des aides à la création (ou à la reprise) d'une entreprise, en l'absence d'activité effective.

¹⁹⁹ L'accord n° 53 propose des prises en charge de la formation entre 1000 euros ou 1500 euros, selon la nature de cette dernière. Les accords n° 50 et 51 prennent en charge des formations à hauteur de 2000 ou 8000 euros (selon si la formation est certifiante ou diplômante ou non). L'accord n° 47 fixe la prise en charge à 5000 euros, l'accord n° 48 à 3000 euros, l'accord n° 52 à 8000 euros (20000 euros en cas de dérogation) et l'accord n° 54 à 5000 euros (avec un remboursement des frais de déplacement allant de 2000 à 15000 euros, en fonction du caractère diplômant ou certifiant de la formation). Enfin, l'accord n° 55 fixe cette prise en charge à hauteur de 4000 ou 8000 euros en fonction de la durée de la formation.

²⁰⁰ Les accords n° 49, 50, 51, 52 et 55 prévoient par exemple un dispositif de congé mobilité avec un montant d'indemnités mensuelles systématiquement supérieur à celui prévu par les textes. Les pourcentages varient entre 70 % et 100 %, selon les entreprises et en fonction de diverses conditions (ancienneté, période du congé de mobilité, âge, « fourchette » dans laquelle se situe le salaire moyen). La durée de ces congés oscille également entre 6-8 mois selon la nature du projet (dans le cadre des accords n° 50 et 51). L'âge joue aussi un rôle de modulation dans la durée du congé (c'est notamment le cas dans les accords n° 49, 52 et 55). Dans l'accord n° 52, la durée de ce dernier sera de 7 ou 9 mois le cas échéant (il peut même être de 12 mois pour les collaborateurs âgés de plus de 55 ans).

²⁰¹ Certains accords révèlent effectivement une incitation à quitter rapidement l'entreprise et mettre un terme anticipé aux congés de mobilité. Par exemple, les accords n° 49 et 52 (qui envisagent respectivement la suppression de 11 et 210 postes) prévoient une indemnité de concrétisation rapide du projet professionnel. Le montant est dégressif dans l'accord n° 49 alors qu'il est égal à 100% des sommes dues lors du congé de mobilité

accords encadrant une aide aux très petites entreprises (TPE) qui embauchent d'anciens salariés²⁰² ou les accords prévoyant une indemnité différentielle²⁰³ ne sont pas non plus généralisés. Cela minore la vision d'une RCC qui accompagne les salariés en toutes circonstances.

Pour résumer, la RCC est-elle un gage de retour à l'emploi ? En tout état de cause, les mesures sociales d'accompagnement sont fréquentes et nombreuses. L'indemnité en cas de congé de mobilité peut atteindre 65²⁰⁴, 70²⁰⁵, 75²⁰⁶, 80²⁰⁷ ou 100%²⁰⁸ de la rémunération brute mensuelle. La durée peut aussi être très diverse. Elle peut être fixée à 1²⁰⁹, 6²¹⁰, 10²¹¹ ou 12²¹² mois. Elle peut également varier selon l'âge, l'ancienneté, le statut ou le projet porté.

L'indemnité différentielle en cas de nouvel emploi moins bien rémunéré, elle aussi, voit ses modalités être bien différentes selon les cas. Les accords n°56, 57 et 62 prévoient que pendant 12 mois, un montant prenant en compte la différence entre le salaire brut du dernier mois travaillé avant la rupture et le salaire brut de base du nouvel emploi sera octroyé. Les accords n°59 et 60 encadrent l'octroi d'une indemnité d'un montant prenant en compte le différentiel (en net), avec un plafond de 500 euros par mois pendant 12 mois. L'indemnité est de 300 euros par mois les 6 mois suivants. Les accords n°66 et 68 fixent le montant à la différence de salaire brut mensuel de référence. Le montant est néanmoins plafonné à 250 euros. Les accords n°63 et 64 portent le plafond à 1 000 euros les 12 premiers mois et à 500 euros les 12 mois suivants. L'accord n°61 indique seulement que 300 euros seront accordés pendant 24 mois.

Le financement d'une formation varie également fortement avec des indemnités pouvant être de 7 500²¹³, 8 000²¹⁴, 10 000²¹⁵, 10 500²¹⁶ ou 14 000²¹⁷ euros. Dans le cadre des accords n°61, 63, 65, 66 et 68, le soutien à la VAE est de 2 000 euros, pour le candidat qui saura établir le lien entre son profil professionnel et le diplôme (ou le titre) qu'il souhaite acquérir. Les accords n°57 et 62 octroient le même montant en guise d'aides pour les structures embauchant d'anciens salariés de l'entreprise.

dans l'accord n° 52. Celui-ci fixe également une indemnisation pour concrétisation anticipée du projet (dont le montant se situe à hauteur de 100% du montant de l'allocation du congé de mobilité restant à courir).

²⁰² Pour l'accord n° 47, cette aide connaît un champ d'application réduit puisqu'elle est prévue seulement dans les hypothèses où l'entreprise en question a été créée par d'anciens salariés, eux-mêmes volontaires pour quitter l'entreprise (et dans la limite de 2000 euros par embauche). Dans l'accord n° 49, l'aide s'élève à 3000 euros (et est doublée s'il s'agit de l'embauche d'un salarié de plus de 50 ans ou d'un salarié souffrant d'un handicap).

²⁰³ À titre d'exemple, l'accord n° 48 octroie 150 par mois au maximum pendant 12 mois si le nouvel emploi est moins bien rémunéré que l'ancien.

²⁰⁴ Cela vise l'accord n° 58.

²⁰⁵ L'accord n° 61 est mobilisé.

²⁰⁶ Référence est ainsi faite aux accords n° 56, 57, 62, 65 et 67.

²⁰⁷ Les accords n° 66 et 68 sont concernés.

²⁰⁸ L'accord n° 62 est visé.

²⁰⁹ Sont mobilisés les accords n° 65 et 67.

²¹⁰ L'accord n° 58 est visé.

²¹¹ Cela concerne les accords n° 59, 60 et 63.

²¹² L'accord n° 68 est mobilisé.

²¹³ Cela est notamment prévu par les accords n° 59, 60 et 63.

²¹⁴ Les accords n° 65 et 67, notamment, prévoient cela.

²¹⁵ Ce montant apparaît dans la lettre des accords n° 58, 63, 66 et 68.

²¹⁶ Les accords n° 59, 60 et 63 sont mobilisés (si la formation est inscrite au répertoire national des certifications professionnelles, dans le dernier cas de figure).

²¹⁷ Les accords n° 56, 57 et 62 mentionnent effectivement un tel montant.

L'accompagnement de projet de création ou de reprise d'entreprise est uniquement financier dans un certain nombre de cas de figure. Il prend alors la forme d'une indemnité de 8 000²¹⁸, 10 000²¹⁹, 12 000²²⁰ ou 15 000²²¹ euros. L'accompagnement non financier peut être une aide d'un cabinet extérieur (prévue par les accords n°66 et 68), une acquisition de véhicule (prévue par les accords n°59, 60 et 64) ou le concours d'un conseiller (prévu par l'accord n°61).

Les aides à la mobilité géographique sont prévues dans le cadre des accords n°58 (avec l'octroi de 3 000 euros en net), 66 et 68 (avec l'octroi de frais de déplacement pour un nouveau logement, de frais de déménagement à hauteur de 2 000 euros maximum, de frais de réinstallation à hauteur de 2000 euros maximum auxquels s'ajoutent 500 euros pour le conjoint et chaque enfant à charge et d'une aide à la mobilité internationale). L'accord n°61 prévoit ce type d'aides également, mais aucune modalité n'apparaît à la lecture de celui-ci. En ce qui concerne les autres aides à la mobilité, l'accord n°63 fait mention d'un accompagnement en cas de future inscription à Pôle Emploi. De la même manière, l'accord n°64 prévoit l'octroi d'une indemnité pendant 24 mois maximum, au titre du dispositif de prise en charge de la fin de carrière.

b. L'absence d'uniformité des mesures d'accompagnement : les enjeux

Si les dispositifs semblent effectivement généreux, on ne peut que remarquer leur aspect variable d'une situation à l'autre. Ainsi, comme cela a déjà été souligné, il est difficile d'affirmer qu'une volonté générale d'accompagnement existe au niveau des entreprises concernées par une RCC.

L'abondance et la générosité des mesures d'accompagnement posent naturellement question. L'incitation au départ se veut de bonne facture puisque l'objectif de la RCC est bien de mettre fin à des contrats. Il est cependant délicat d'évaluer dans toutes les hypothèses la réalité au cas par cas de cette générosité, et, plus encore, son effectivité.

La RCC n'est pas le seul outil de transition consécutif à une rupture du contrat de travail. Pour autant, il se distingue fortement du contrat de sécurisation professionnelle qui constitue une mesure sociale d'accompagnement du licenciement pour motif économique. Dans ce cas de figure, le coût financier attaché à ce dispositif incombe plus à Pôle emploi qu'à l'entreprise.

Le mécanisme est inverse en cas de RCC. Puisqu'elle ne constitue pas l'ultime solution pour l'entreprise, l'entreprise doit assumer jusqu'au bout son choix de rompre certains contrats de travail. Les négociateurs actent, dans leur grande majorité, le fait que la charge financière de la RCC pèse sur l'entreprise.

Le croisement des critères d'éligibilité et des mesures d'accompagnement fait que peu de salariés sortent de l'entreprise sans solution offerte par l'entreprise. En effet, des moyens conséquents sont déployés par les entreprises pour accompagner les salariés concernés. L'ouverture d'esprit en ce qui concerne les projets portés par les salariés fait écho aux mesures sociales d'accompagnement qui sont, cela a été vu, nombreuses et étoffées. L'addition de ces données fait effectivement apparaître une volonté affichée d'être aux côtés des salariés dans le processus de mise en place de la RCC.

²¹⁸ Cela vise les accords n° 59, 60 et 63.

²¹⁹ Les accords n° 63, 65, 66, 67 et 68 sont concernés.

²²⁰ L'accord n° 61 est mobilisé à ce titre.

²²¹ Référence est ainsi faite aux accords n° 56, 57, 58, 62 et 61 (si l'exercice de l'activité nécessite de lourds investissements dans ce dernier cas de figure).

La RCC conduit à la rupture du contrat de travail du salarié. Si cette sortie des effectifs de l'entreprise est voulue par le salarié, elle s'apparente, sur certains points, à une certaine faveur faite à son égard. Même s'il faut relever que toutes les entreprises n'utilisent pas l'ancienneté au titre des critères d'éligibilité des candidats, force est de constater qu'elles sont nombreuses à le mettre en avant. Les partenaires sociaux pallient le silence du législateur en réservant fréquemment le départ des salariés à ceux qui bénéficient d'une ancienneté de plusieurs années dans l'entreprise. Si certains accords exigent une ancienneté d'au moins 12 mois²²², d'autres exigent une ancienneté d'au moins 24²²³, voire de 36 mois²²⁴. D'autres encore n'hésitent pas à réserver le départ aux salariés qui justifient d'au moins 96²²⁵ ou 120 mois d'ancienneté dans l'entreprise²²⁶ ou le groupe²²⁷. En cela, la rupture conventionnelle collective s'apparente effectivement à une rupture du contrat de travail ouverte aux salariés « fidèles ».

Les partenaires sociaux, en revanche, ne semblent pas voir dans la rupture conventionnelle collective un outil entraînant des effets « d'aubaine » pour le salarié. Ils verrouillent ces effets d'une double façon. Cela a également été vu, ils refusent souvent qu'un salarié puisse faire acte de candidature s'il est déjà engagé dans un processus de rupture. Cela vise le salarié engagé dans une procédure de licenciement²²⁸, mais également (moins fréquemment) le salarié démissionnaire²²⁹, le salarié engagé dans un processus de rupture conventionnelle individuelle²³⁰, le salarié qui a pris acte de la rupture de son contrat, ainsi que le salarié engagé dans un processus de départ ou de mise à la retraite²³¹.

Plus précisément, et à titre d'exemple, l'accord n°24 n'ouvre pas la possibilité que des salariés puissent se porter candidats s'ils n'exécutent plus, depuis un certain temps, de prestation pour le compte de l'entreprise. Cela concerne notamment les salariés en absence de longue durée. Toutefois, la porte reste ouverte aux salariés dont le retour est acté au cours de la période d'éligibilité, sous réserve que ce dernier intervienne dans un délai maximal d'un mois.

Conclusion

La RCC est faite pour **éviter le recours au droit du licenciement économique collectif**, tout en étant néanmoins un mode de départ collectif pour des raisons non inhérentes à la personne du salarié. Sa place est donc nécessairement **singulière et ambiguë** dans l'ordonnement juridique français du droit des restructurations. Le recours à la RCC peut en effet, en pratique, s'envisager dans des situations qui pourraient concerner soit des licenciements économiques, soit des dispositifs de gestion prévisionnelle de l'emploi, soit encore des accords de performance collective... Plus que jamais, l'employeur restructurant son entreprise a dorénavant un « panel » de dispositifs légaux à sa disposition, qui se chevauche. Le succès pratique, relatif, mais réel, des accords RCC²³², montre que

²²² Cela concerne notamment l'accord n° 19.

²²³ L'accord n° 29 est visé ici, en guise d'exemple.

²²⁴ Mention est ici faite à l'accord n° 27, toujours à titre d'exemple.

²²⁵ C'est notamment le cas dans l'accord n° 25.

²²⁶ Cela vise par exemple l'accord n° 24.

²²⁷ L'accord n° 21 est concerné.

²²⁸ Les accords n° 24, 25, 26, 29, 30 et 31 mettent effectivement ce frein.

²²⁹ Cela vise les accords n° 18 et 19.

²³⁰ Mention est ainsi faite aux accords n° 16, 17, 18, 19, 20 et 25.

²³¹ Cela concerne les accords n° 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 29 et 30.

²³² *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail, rapport du comité d'évaluation*, France Stratégie, décembre 2021, p. 126. En 2018, 61 RCC ont été validées (pour

ces derniers, de plus en plus, sont connus et appréciés par les employeurs, qui demeurent les seuls à choisir dans quel cadre juridique se situer.

La RCC peut être utilisée, comme nous l'avons vu, **pour une multiplicité de raisons**, avec des motifs bien distincts. Les raisons d'ordre économiques, hormis celle de cessation d'activité qui n'est pas pertinente, peuvent être des plus variées. Par rapport aux motivations exigées en matière de licenciement économique, la justification à donner ici est beaucoup plus facile, et beaucoup moins contrôlable. Le cas de la réorganisation est éloquent. Alors qu'en droit du licenciement économique, celle-ci doit être dans le but de sauvegarder la compétitivité, il n'y a aucun encadrement comparable lors d'une RCC, qui peut ainsi être une réorganisation « offensive », pour accroître la compétitivité. Le gros avantage de la RCC sur le licenciement économique reste qu'à aucun moment ni le juge ni l'administration ne contrôleront le sérieux du motif. En ce sens, la RCC est une restructuration qui peut être pratiquée beaucoup plus tôt, et de manière beaucoup plus libre, que le licenciement économique, en prévision d'évènements éventuels ou d'élaboration de nouvelles stratégies commerciales ou technologiques. Ce qui est discuté, dans ce dispositif, ce n'est pas le rôle de l'employeur dans le choix de gestion initial de restructurer son entreprise, mais plutôt les conséquences de ce choix pour les salariés.

Les objectifs de l'employeur avec une RCC concernant l'évolution de la main-d'œuvre sont également plus variés, et plus riches. La RCC peut, soit organiser assez simplement une baisse globale des effectifs, soit, de manière beaucoup plus fine, des suppressions de postes ciblées sur certains métiers, certains secteurs, ou certains types de salariés. En outre, l'objectif n'est pas forcément seulement de lutter contre des sureffectifs. La RCC peut prévoir, parallèlement aux ruptures, des embauches dans d'autres secteurs, métiers, ou types de salariés. Dès lors, la réalisation d'un, ou même de plusieurs portraits robots de la RCC est délicate. De par notre source (les accords d'entreprise), nous manquons certainement des subtilités connues juste des négociateurs, rendant toute interprétation des textes délicate.

Une caractéristique ressort cependant clairement, aussi bien à la lecture des textes applicables que des accords écrits : **la RCC, si elle permet des choix de gestion larges, ne peut être décidée seule**. Avec ce dispositif, **le partage de pouvoir** est tout d'abord inhérent à la nécessité de négocier un accord d'entreprise avec les syndicats représentatifs de l'entreprise. Si l'employeur a toujours l'initiative et la justification de l'usage de la RCC, ses modalités doivent être négociées. De plus, l'accord d'entreprise est soumis à une homologation administrative, garantissant une relecture des clauses contractuelles par la DREETS. Enfin, le succès de la RCC dépend, au final, de l'adhésion du salarié. Si celui-ci refuse la rupture, elle n'aura pas lieu. Il y a donc un **triple garde-fou** face aux souhaits initiaux de l'employeur souhaitant restructurer. Ces limites sont de nature à rassurer salariés, administration et partenaires sociaux : l'employeur ne décide jamais seul. On reprend donc ici un objectif à la fois de pacification et de sécurisation des ruptures que l'on pouvait déjà constater lors des ruptures conventionnelles individuelles.

La lecture des accords d'entreprise confirme dans un premier temps cette impression de **pouvoir très partagé**. Une de nos premières grandes surprises à la lecture des textes signés a été de voir l'inventivité des parties dans la rédaction des clauses de l'accord, et notamment la « procéduralisation » précise de

89 initiées). En 2019, le chiffre est de 80 (pour 110 RCC initiées). En 2020, il est de 141 (pour 205 RCC initiées). En 2021, à la date du 30 juin, 79 RCC ont été validées et 71 ont été initiées.

certaines étapes au-delà de toute exigence légale, notamment en matière d'éligibilité ou de sélection des salariés concernés, d'information pleine et entière de ces derniers lors de leur adhésion, etc. Nous avons également noté avec étonnement la création de commissions ad hoc plus ou moins indépendantes pour prévenir tout litige sur l'éligibilité ou le choix des salariés. La complexité et la longueur des accords, qui ont rendu leur codage si difficile, seraient donc une conséquence rassurante de ce pouvoir partagé entre négociateurs, et d'une vraie discussion entre parties sur les clauses. En ce sens, la RCC réaliserait cet objectif de réel partage du pouvoir et des responsabilités en cas de restructuration.

Mais ce partage du pouvoir, organisé par les textes et les accords, est-il si tangible ?

Il existe certes, à la lecture des accords, l'apparence d'un pouvoir partagé : les partenaires sociaux ont une certaine marge de manœuvre pour négocier et sa mise en place est conditionnée à l'acceptation des salariés. Par exemple, nous avons des accords qui prévoient des « délais de non licenciement » longs, des formalismes et procédures strictes et transparentes de sélection des intéressés, une adaptabilité à toute situation... Cela vaut également pour l'exhaustivité des modalités d'information des salariés ou encore pour la solidité de l'accompagnement des salariés.

Mais ce qui ressort surtout au final de la lecture des RCC, ce sont **les marges de manœuvre inédites dont peut disposer l'employeur en droit des restructurations**. En effet, le licenciement économique collectif ne permet globalement que de procéder à des réductions d'effectifs, tout en favorisant au maximum le reclassement interne ou externe de la main-d'œuvre. Avec la RCC, l'employeur dispose certes de la capacité de réduction de ses effectifs, mais, surtout, **il peut façonner à sa guise la composition de sa main-d'œuvre**. Ainsi le reclassement, s'il existe, sera surtout externe à l'entreprise, permettant plus facilement le départ définitif de certains salariés ou types de salariés. Il n'y a en général plus aucune priorité de réembauchage. Surtout, dans la détermination des salariés concernés par la RCC, puis dans leur sélection et leur éligibilité, l'employeur peut cibler une catégorie professionnelle, un métier voir une caractéristique inhérente au salarié, comme son ancienneté ou son âge. Les effectifs de l'entreprise deviennent ainsi une sorte de pâte à modeler par l'employeur, sous le contrôle, mais aussi l'autorisation expresse, des signataires de l'accord. Ces derniers, relayant souvent des demandes de départs de certaines catégories de salariés, notamment les plus âgés, peuvent soutenir ces réorganisations plus ciblées.

Ces caractéristiques montrent donc l'intérêt de cette catégorie juridique pour les employeurs, car jamais ils n'ont pu, de manière aussi sécurisée, restructurer à ce point. On en vient à se demander si, progressivement, le droit du licenciement économique ne va pas devoir se cantonner à des situations à la fois extrêmes et urgentes, nécessitant de faire baisser sans délai la main-d'œuvre. Hormis ces hypothèses, la RCC semble, à chaque fois, être un élément pertinent pour supprimer ou modifier des effectifs.

3. Une analyse des accords de performance collective par leurs clauses : un équilibre contractuel impossible ?²³³

Introduction : les fondements d'une analyse conventionnelle qualitative et quantitative

Conception de l'accord de performance collective

L'accord de performance collective (APC) s'inscrit dans la continuité d'une quasi-décennie de dispositifs en faveur de la flexibilité au sein de l'entreprise. Mais plus globalement encore, il est une étape cruciale dans ce qu'il est possible de voir comme une prise de pouvoir de l'intérêt de l'entreprise (au détriment de celui des salariés ?). Une certaine victoire du collectif sur l'individu, celle de l'accord sur le contrat. Cette orientation est vérifiable par la remise en cause toujours plus marquée du principe de faveur. Dès lors, le fil rouge de l'étude (et de l'analyse conventionnelle qualitative et quantitative sur laquelle elle repose) s'est tissé autour du questionnement suivant : l'APC est-il un accord « donnant-donnant »²³⁴ ? Finalement, un double degré de lecture est attaché à l'APC : est-il le symbole d'un contrat collectif qui doit s'imposer face à des intérêts individuels et contractuels parfois antinomiques avec la nécessité de sauver économiquement la structure ? Ou bien est-il le symbole d'un contrat collectif qui met au second plan les situations personnelles pour favoriser la compétitivité de la structure ? L'analyse qualitative et quantitative proposée dans cette étude prend alors un relief particulier. En effet, elle est à même de révéler la véritable logique des APC les plus récents. Le recensement et la confrontation des différents éléments qui composent ces accords, de même qu'une mise en perspective statistique, peuvent dévoiler le degré de lecture le plus pertinent. C'est tout l'intérêt d'une analyse entièrement fondée sur le formalisme et l'exploitation du contenu de l'accord. L'APC amplifie un mouvement initié par la loi du 14 juin 2013²³⁵. Cette dernière institue deux types d'accords d'un genre relativement nouveau, les accords de mobilité interne²³⁶ et les accords de maintien de l'emploi. Les premiers nommés avaient la particularité de suspendre les clauses contractuelles qui leur étaient contraires. Ainsi, le principe de faveur s'effaçait lorsqu'un accord collectif organisant les modalités d'une mobilité géographique ou professionnelle interne à l'entreprise voyait le jour²³⁷. Cet effacement prévalait pendant toute la durée de l'accord et le même esprit caractérisait l'accord de maintien de l'emploi : la volonté affichée est de permettre une altération de la durée ou du lieu de travail (mais également de la rémunération) moins contraignante

²³³ Par J. Poulet, sous la direction de R. Dalmaso.

²³⁴ Yannick Pagnerre, « Les accords de performance collective », *Droit Social*, 2018, p. 694 : « Si, en principe, un accord collectif ne peut pas prévaloir sur les stipulations plus favorables d'un contrat de travail et ne saurait offrir à l'employeur la faculté de le modifier unilatéralement, cette solution, fondée sur la force obligatoire du contrat et le principe de faveur, est concurrencée par une philosophie érigeant la négociation collective d'entreprise – dite « donnant-donnant » – en technique normative privilégiée, à l'instar du droit des États-Unis et du Canada : la volonté collective prime sur les volontés individuelles et la volonté générale. Cette philosophie venue d'ailleurs ne pouvait pas s'implanter en France sans heurts ».

²³⁵ Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, Journal Officiel de la République Française (JORF), 16 juin 2013.

²³⁶ Du 1^{er} janvier 2016 au 24 septembre 2017, l'article L. 2242-17 du Code du travail énonçait : « L'employeur peut engager une négociation portant sur les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise dans le cadre de mesures collectives d'organisation courantes sans projet de réduction d'effectifs ».

²³⁷ Dans les mêmes conditions, l'article L. 2242-19 du Code du travail indiquait que « (...). Les stipulations de l'accord conclu au titre des articles L. 2242-17 et L. 2242-18 sont applicables au contrat de travail. Les clauses du contrat de travail contraires à l'accord sont suspendues ».

pour l'employeur. Pour autant, cette liberté n'est pas totale : l'employeur doit s'engager sur un certain nombre de contreparties, notamment en termes de sauvegarde des emplois²³⁸.

La « loi Travail »²³⁹ tenta bien de rendre moins rigide ce cadre, notamment par le biais des accords de préservation et de développement de l'emploi (APDE). Un nouveau cap est franchi : la suspension des clauses contractuelles contraires aux stipulations conventionnelles (qui s'appliquent donc au contrat de travail) laisse place à une substitution des secondes aux premières²⁴⁰. Un changement de sémantique en faveur de l'affaiblissement de la volonté contractuelle qui est loin d'être anodin. L'exceptionnel deviendrait alors habituel : là où la suspension se contente d'écarter temporairement une norme négociée au profit d'une autre, la substitution engage un véritablement remplacement. La substitution de l'accord au contrat fait primer la norme générale sur la norme particulière, conduisant à une délimitation encore plus nette dans l'articulation des normes et une hiérarchisation encore plus marquée. Or, il convient de garder à l'esprit que cet étiolement du contrat de travail induit une précarisation de la situation des salariés. Aussi, la substitution s'accompagne de la possibilité de réduire la rémunération avec pour seule limite le salaire mensuel de base perçu par chaque salarié²⁴¹. Il est nécessaire de terminer la présentation de l'APDE en précisant que le refus du dispositif était de nature à justifier un licenciement avec un motif spécifique constituant une cause réelle et sérieuse²⁴².

²³⁸ Entre le 10 août 2016 et le 24 septembre 2017, l'article L. 5125-1 du Code du travail est formulé de la manière suivante : « I. - En cas de graves difficultés économiques conjoncturelles dans l'entreprise dont le diagnostic est analysé avec les organisations syndicales de salariés représentatives, un accord d'entreprise peut, en contrepartie de l'engagement de la part de l'employeur de maintenir les emplois pendant la durée de validité de l'accord, aménager, pour les salariés occupant ces emplois, la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition ainsi que la rémunération au sens de l'article L. 3221-3, dans le respect du premier alinéa de l'article L. 2253-3 et des articles L. 3121-16 à L. 3121-39, L. 3122-6, L. 3122-7, L. 3122-17, L. 3122-18 et L. 3122-24, L. 3131-1 à L. 3132-2, L. 3133-4, L. 3141-1 à L. 3141-3 et L. 3231-2 ».

²³⁹ Loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, JORF, 9 août 2016.

²⁴⁰ Entre le 10 août 2016 et le 24 septembre 2017, l'article L. 2254-2 du Code du travail prévoyait que « I. Lorsqu'un accord d'entreprise est conclu en vue de la préservation ou du développement de l'emploi, ses stipulations se substituent de plein droit aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail, y compris en matière de rémunération et de durée du travail ».

²⁴¹ *Ibid.* : « L'accord mentionné au premier alinéa du présent I ne peut avoir pour effet de diminuer la rémunération mensuelle du salarié ».

²⁴² *Ibid.* : « Si l'employeur engage une procédure de licenciement à l'encontre du salarié ayant refusé l'application de l'accord mentionné au même premier alinéa, ce licenciement repose sur un motif spécifique qui constitue une cause réelle et sérieuse et est soumis aux seules modalités et conditions définies aux articles L. 1233-11 à L. 1233-15 applicables au licenciement individuel pour motif économique ainsi qu'aux articles L. 1234-1 à L. 1234-20 ».

Néanmoins, le « conflit des logiques »²⁴³ de ces différents dispositifs contribua, entre autres²⁴⁴, à l'essoufflement du mouvement de flexibilisation : très peu d'accords furent signés²⁴⁵. L'APC prend racine dans l'ordonnance du 22 septembre 2017²⁴⁶ et traduit une ambition de simplification à tout point de vue. En effet, le dispositif remplace tous les autres qui lui sont antérieurs et voit sa mise en place être considérablement facilitée. L'économie générale de l'accord de performance collective est de permettre des aménagements sur des objets extrêmement larges (qu'ils soient liés au temps de travail, à la rémunération ou à la mobilité interne) sur la base de justifications qui le sont tout autant. L'APC peut être conclu dans le but de préserver ou développer l'emploi, mais également de répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise²⁴⁷. L'œuvre de flexibilisation amorcée par cette formulation et ce cadre très ouverts est parachevée par la spécificité de la procédure de licenciement attachée au dispositif. En cas de refus de l'application de celui-ci, le salarié récalcitrant se verra signifier un motif spécifique, donnant au licenciement une cause réelle et sérieuse et le rendant incontestable devant le juge²⁴⁸.

En outre, le cadre de l'APC rend les garanties du droit du licenciement économique inopérantes, qu'ils s'agissent de celles d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), d'une obligation de reclassement ou d'un contrat de sécurisation professionnelle²⁴⁹. La seule similitude apparente entre les deux régimes est le délai de deux mois offert aux salariés pour refuser l'application de l'accord²⁵⁰. La lettre du nouvel article L. 2254-2 du Code du travail laisse penser qu'une « réorganisation » peut tout à fait justifier un

²⁴³ L'expression de « conflit des logiques » s'appuie sur la contradiction entre l'idée de substitution et l'idée de droit au refus du salarié. Il convient de penser que cette contradiction entraîne des questionnements juridiques, mais également théoriques très importants. En effet, une logique libérale semble se mettre en place inexorablement et semble également contourner, de façon plus ou moins pressée et assumée, les garde-fous qui existent encore.

²⁴⁴ Yannick Pagnerre, « Les accords de performance collective... », *op. cit.*, p. 694 : « Le texte simplifie les accords de préservation et de développement de l'emploi (APDE) créés par la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 ; ont été abrogées les dispositions relatives aux accords de maintien de l'emploi (AME), trop peu utilisés, et aux accords de réduction du temps de travail ; la suppression des accords de mobilité interne (AMI) résulte de la réécriture des articles L. 2242-17 et suivants du Code du travail. En revanche, le dispositif autonome des accords d'aménagement du temps de travail est conservé. Ce cadre harmonisé et peu contraignant répond aux soucis de lisibilité et de flexibilité, maîtres-mots de la réforme ».

²⁴⁵ Bernard Gauriau, « L'accord de performance collective depuis la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018. À propos de l'article L. 2254-2 du Code du travail », *Droit Social*, 2018, p. 504 : « (...) le succès plus que modeste de ces accords a convaincu l'exécutif d'y substituer un accord obéissant à un dispositif unifié et unique ».

²⁴⁶ Ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective, JORF, 23 septembre 2017.

²⁴⁷ C.Trav., art. L. 2254-2 : « Afin de répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver, ou de développer l'emploi, un accord de performance collective peut : – aménager la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition ; – aménager la rémunération au sens de l'article L. 3221-3 dans le respect des salaires minima hiérarchiques mentionnés au 1° du I de l'article L. 2253-1 ; – déterminer les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise ».

²⁴⁸ C.Trav., art. L. 2254-2 : « V. (...). Ce licenciement repose sur un motif spécifique qui constitue une cause réelle et sérieuse. Ce licenciement est soumis aux seules modalités et conditions définies aux articles L. 1232-2 à L. 1232-14 ainsi qu'aux articles L. 1234-1 à L. 1234-11, L. 1234-14, L. 1234-18, L. 1234-19 et L. 1234-20 ».

²⁴⁹ Yannick Pagnerre, « Les accords de performance collective... », *op. cit.*, p. 708 : « (...) ce licenciement « ne se voit appliquer aucune des obligations qui pèsent sur l'employeur en cas de licenciement économique (consultation des instances représentatives du personnel, ordre des licenciements, élaboration d'un plan de sauvegarde de l'emploi, obligation de reclassement, etc.) ».

²⁵⁰ C.Trav., art. L. 2254-2 : « V. – L'employeur dispose d'un délai de deux mois à compter de la notification du refus du salarié pour engager une procédure de licenciement ».

APC. Ainsi, ce rétrécissement du champ du droit du licenciement pour motif économique²⁵¹ interroge : n'y a-t-il pas un hiatus à utiliser un vocabulaire commun aux deux régimes tout en séparant aussi strictement les dispositifs juridiques ?

L'idée de substitution aux clauses contractuelles contraires étant maintenue dans le cadre de l'APC, celle d'un dispositif qui fait prévaloir l'intérêt général sur les intérêts particuliers semble être pertinente. La dépréciation du droit de refus du salarié et la souplesse du recours à un tel accord questionnent sur l'équilibre des forces en présence. L'instabilité de la situation des salariés est renforcée par la persistance du conflit des logiques. Depuis 2013, c'est tout un processus dérogatoire au droit commun de la modification qui semble être mis en marche. Affaiblir la volonté contractuelle, c'est mettre à mal un mécanisme de protection face aux aménagements « forcés ». En effet, tant que la capacité d'un salarié à refuser une modification de son contrat de travail perdurait en l'état, l'employeur demeurerait toujours contraint de justifier le licenciement si ce dernier faisait suite au refus. L'obligation d'acceptation claire et non équivoque se trouve alors quelque peu vidée de son sens depuis l'enchaînement des réformes évoquées.

Cette brève présentation de la genèse de l'APC a d'ores et déjà permis d'émettre quelques doutes à propos de l'équilibre conventionnel²⁵² du dispositif. La confrontation des justifications de ce dernier avec les diverses réactions des acteurs sociaux permettra d'affiner davantage les questionnements. Cela vaut également pour la confrontation des conceptions politiques qui entourent le dispositif et qui est très vive dans les débats parlementaires.

Réception de l'accord de performance collective

Les doutes et les questionnements sur l'esprit qui anime l'accord de performance collective, et qui viennent d'être mis en lumière, ne sont pas nouveaux. Ils s'inscrivent pleinement dans un ensemble de critiques à l'encontre des « ordonnances de 2017 »²⁵³, présentées comme le symbole d'un changement net de trajectoire pour le droit du travail²⁵⁴. Les débats doctrinaux à ce sujet ont été

²⁵¹ Raphaël Dalmaso, « Licenciements économiques : l'office du juge face au « fantôme des causalités lointaines ». (À propos des arrêts *Pages jaunes* du 4 novembre 2020) », *Droit Social*, 2021, p. 41 : « *Tous les outils juridiques récents permettant les restructurations (rupture conventionnelle collective, accord de performance collective) se passent dorénavant de toute motivation économique, donc de tout contrôle judiciaire, appliquant de facto, au sens plein du terme, la théorie de l'employeur seul juge du choix de gestion* ».

²⁵² Hélène Cavat, « Les accords de performance collective. Enseignements d'une étude empirique », *Revue de Droit du Travail*, 2020, p. 166 : « *Mais le contenu obligatoire de ces accords a fondu. Nombre de clauses sont devenues facultatives et plusieurs verrous ont sauté, au point que la liberté à laquelle les interlocuteurs sociaux sont conviés se trouve bridée, du moins pour une des parties, par l'absence quasi totale d'encadrement légal du contenu du dispositif* ».

²⁵³ Ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation..., *op. cit.* ; Ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales ; Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail ; Ordonnance n°2017-1388 du 22 septembre 2017 portant diverses mesures relatives au cadre de la mesure de la négociation collective ; Ordonnance n°2017-1389 du 22 septembre 2017 relative à la prévention et à la prise en compte des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels et au compte professionnel de prévention, *JORF*, 23 septembre 2017.

²⁵⁴ Yann Leroy, « Paradoxe(s) sur ordonnances », *Droit Social*, 2018, p. 790 : « *Le contrat est en effet pensé comme un instrument au service du marché et de la libre circulation et, ce faisant, « s'imprègne des idées de l'analyse économique du droit ». Le droit du travail est, quant à lui, repensé à l'aune de la fluidité, de la flexibilité qu'il apporte au marché du travail* ».

intenses et surtout extrêmement denses puisque l'enjeu de ces derniers porte sur le modèle même du dialogue social²⁵⁵. Il convient de le préciser, la réception doctrinale sera moins scrutée que les réceptions politiques et syndicales dans le cadre du présent développement. La raison en est que les divers points de vue des auteurs sont directement évoqués au fur et à mesure de l'étude. Ils sont indissociables des questions posées par l'analyse qualitative et quantitative proposée et viennent ainsi étoffer le propos. Les références doctrinales sont donc un appui précieux tout au long de ce travail et la réflexion des auteurs est fidèlement retranscrite, notamment dans les notes de bas de page. Ici, il s'agira surtout de présenter de façon générale les principales réactions doctrinales sur les points sensibles du projet politique. C'est donc tout naturellement que l'attention sera portée sur les convictions à l'origine ou en soutien du dispositif de l'APC ainsi que sur celles qui viennent dénoncer les failles d'un tel projet.

Ce dernier, parce qu'il porte en lui les germes d'un bouleversement politique, social et économique majeur, a suscité des réactions immédiates et surtout des divergences majeures au sein du Parlement. C'est donc notamment pour cette raison qu'une commission mixte paritaire, chargée de proposer un texte sur les dispositions restant en discussion du projet de loi ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social, s'est réunie au Sénat le mercredi 31 janvier 2018. Du côté de la majorité présidentielle représentée dans cette commission, l'accent est mis sur les bienfaits de la flexibilisation pour les entreprises, de toute taille, et sur l'économie de dispositifs qui assurent autant le progrès social que le progrès économique²⁵⁶. La précision n'est pas innocente : l'idée que les « ordonnances de 2017 » portent un projet d'intérêt général est ce qui a justifié l'adoption définitive de la référence à la « performance collective »²⁵⁷. Du côté de l'opposition, le rejet de la dénomination « accord de performance collective » cristallise une défiance plus large encore. La « performance » viendrait justifier le recours au dispositif dans des situations trop diverses. À partir du moment où la compétitivité doit être assurée, ce qui par définition est inhérent à toutes les entreprises, alors une liberté totale est donnée à l'employeur pour procéder à de lourds

²⁵⁵ Marcel Grignard, « Des Gilets jaunes aux ordonnances travail », *Droit Social*, 2019, p. 220 : « Plus largement, la démocratie sociale a une responsabilité à assumer dans nos sociétés occidentales fracturées et confrontées à la crise de la démocratie politique. La décentralisation de la négociation est de ce point de vue impérative, c'est le niveau où s'organisent les rapports de confiance, se crée de la médiation, des compromis. (...) La crise des Gilets jaunes interpelle le pouvoir politique et les institutions, les causes des colères ne se réduisant pas aux limites de l'action publique. Les ordonnances sont une opportunité pour répondre à la part qui incombe aux acteurs sociaux (...) ».

²⁵⁶ *Rapport fait au nom de la commission mixte paritaire chargée de proposer un texte sur les dispositions restant en discussion du projet de loi ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social*, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale (n°626) et du Sénat (n°264) le 31 janvier 2018, p. 6 : « Quatre principes, qui m'avaient déjà servi de fil conducteur lors de l'examen de la loi d'habilitation, ont guidé ma réflexion sur ce texte : la simplification des normes, le renforcement de la compétitivité de l'économie, la prise en compte des spécificités des petites entreprises et la protection des droits fondamentaux des salariés ». Monsieur Alain Milon, sénateur Les Républicains (LR) et rapporteur pour le Sénat, est à l'origine de cette phrase. Il résume alors l'esprit de la réforme de 2017, à laquelle il souscrit.

²⁵⁷ *Ibid.*, p. 10-11 : « L'appellation de « performance collective » que je vous propose préserve la dimension de performance ajoutée par le Sénat, tout en valorisant la dimension collective du projet porté par l'accord. (...) Un accord collectif, c'est un accord conclu ensemble. Lorsqu'on recherche de la compétitivité, on recherche de la performance ». Ces mots furent prononcés par Monsieur Laurent Pietraszewski, alors député La République en marche (LREM) et rapporteur pour l'Assemblée nationale.

aménagements. L'absence de contreparties rend alors la recherche du progrès économique dangereuse, puisque débarrassée de son pendant social²⁵⁸.

Plus généralement encore, l'APC symboliserait l'avènement d'un libéralisme exacerbé, faisant de l'intérêt de l'entreprise le seul qui vaille²⁵⁹. Le dispositif scellerait une logique où l'emploi est pris en otage et présenté comme une « *variable d'ajustement* »²⁶⁰. L'équilibre des forces en présence serait donc incompatible avec la confirmation des dispositifs discutés, notamment l'APC²⁶¹. Cette présentation d'une autre conception politique des ordonnances et de l'accord de performance collective en particulier est une réponse directe à Madame la Ministre du Travail. Lors de la même séance, celle-ci insistait sur la valorisation du bien commun engagée par la réforme. La flexibilité doit permettre d'adopter la norme conventionnelle la plus juste possible, celle qui prend en considération les intérêts de la structure, mais également des salariés²⁶². Madame la Ministre louait ainsi un dialogue social rendu plus naturel grâce à la souplesse offerte aux acteurs sociaux (au sens large) pour que ces derniers prennent en main leur propre destin. Une autonomie plus grande qui doit permettre de lever les cloisonnements et de faire renaître une confiance réciproque²⁶³.

Mais derrière les mots et les images, seule l'expérience du dispositif permet de juger sa pertinence. Ainsi, les débats parlementaires ultérieurs sont une précieuse source d'informations. Lors d'une séance à l'Assemblée nationale en avril 2019, Madame la Ministre du Travail se réjouit du nombre d'APC conclus depuis la mise en place du dispositif. Selon elle, cela témoigne du fait que les réformes de l'année 2017 répondent aux besoins des acteurs sociaux. Ceux-ci se sont effectivement saisis des

²⁵⁸ *Ibid.*, p. 10 : « *Derrière les mots, il y a la réalité. Toutes les justifications possibles peuvent entrer dans « la nécessité du fonctionnement de l'entreprise », comme la remise en cause des conditions de travail voire des salaires. Tout est laissé à la libre interprétation de l'employeur. C'est très grave* ». Ces paroles sont à mettre au crédit de Monsieur Jean-Louis Tourenne, alors sénateur du « groupe socialiste et républicain » au Sénat.

²⁵⁹ *Compte-rendu intégral de la séance du mercredi 14 février 2018, Session ordinaire 2017-2018 du Sénat*, p. 1478 : « *Oh, les mots, pourtant, chantent dans l'exposé des motifs ! Ils prétendent à une double volonté : l'amélioration de la compétitivité de nos entreprises et le renforcement de la sécurité des salariés. Or seule la première ambition trouve ici, largement, satisfaction. (...). Que dire des accords de performance collective, dont on vient de se louer ? La majorité a voulu cette appellation plutôt que celle d'« accord de compétitivité ». Il ne s'agit pas seulement d'une coquetterie sémantique ; la compétitivité se mesure par comparaison avec les entreprises concurrentes. La performance, elle, peut relever d'une décision totalement arbitraire, tant dans ses fondements que dans ses objectifs* ». Une nouvelle fois, la pensée de Monsieur Jean-Louis Tourenne a été retranscrite ici.

²⁶⁰ *Ibid.* : « *En outre, le refus, par un salarié, d'un tel accord adopté par un référendum à la main du patron entraîne ipso facto un licenciement mécaniquement réputé « pour cause réelle et sérieuse ». Alors, l'emploi peut facilement devenir la variable d'ajustement de la gestion de l'entreprise* ». Cette citation provient également du sénateur d'Ille-et-Vilaine Jean-Louis Tourenne.

²⁶¹ *Ibid.*, p. 1478-1479 : « *Vous prétendez organiser le dialogue social. En réalité, ce projet étend, organise, officialise, légitime le monologue social (...). (...). Ainsi, c'est une occasion ratée de prendre le train du progrès social, du partage d'une même ambition, de la mobilisation de l'ensemble des acteurs qui font le dynamisme et la vitalité de notre pays* ». Monsieur Jean-Louis Tourenne est aussi l'auteur de ces phrases.

²⁶² *Ibid.*, p. 1475 : « *Ce cadre juridique, vous le savez, c'est celui qui instaure depuis la parution des ordonnances les conditions d'un dialogue social structuré, lisible et décentralisé, au plus près du terrain, c'est-à-dire au plus près des entreprises et des salariés, offrant plus d'agilité et de sécurité tant aux employeurs qu'aux salariés et à leurs représentants* ».

²⁶³ *Ibid.*, p. 1475-1476 : « *Tous seront des acteurs responsabilisés, davantage formés et mieux armés pour négocier, dialoguer et envisager l'avenir avec confiance. (...). Quelle est la plus belle preuve de confiance, si ce n'est la responsabilisation ? Il s'agit de donner à ceux en qui nous croyons les moyens de parvenir aux solutions adaptées à leurs attentes pour qu'ils tirent le meilleur des mutations économiques, sociales et technologiques que nous traversons en termes de création d'emplois, d'amélioration du dialogue social et du progrès social* ».

« outils » mis à leur disposition et creusent le sillon pour un dialogue social facilité et plus efficient²⁶⁴. Mais du côté de l'opposition, ce bilan chiffré flatteur concernant l'APC est un trompe-l'œil. Il ne fait pas oublier qu'il s'agit d'un dispositif qui fait la part belle au progrès économique, au détriment de la sécurité professionnelle des salariés²⁶⁵. L'argumentation politique n'est donc finalement jamais bien loin et c'est tout l'enjeu d'une analyse fine et exhaustive des conventions conclues que d'offrir une certaine clarté à ces débats. L'étude proposée, en recensant et en recoupant toutes les informations et les aménagements contenus dans les APC, permet donc d'offrir un regard particulier sur le dispositif. Plus globalement encore, il est à espérer que la recherche collective menée réponde à des interrogations aux enjeux multiples²⁶⁶.

La motivation de la réforme de 2017 est donc notamment articulée autour de la nécessaire responsabilisation des acteurs sociaux au sens large. Cette réforme entend promouvoir un dialogue social simplifié et apaisé, avec l'intérêt collectif de l'entreprise en ligne de mire. Mais ces acteurs sociaux se sentent-ils véritablement en confiance avec ces dispositifs ? Les débats parlementaires contribuent plutôt à mettre en lumière une certaine défiance de la part des syndicats. Ceux-ci, par la voix de Monsieur Boris Vallaud avec qui ils ont travaillé dans le cadre de la préparation de ces débats, fustigent une précarisation du rôle d'élu du personnel et un dédain pour des questions sociales

²⁶⁴ *Compte-rendu intégral de la 2^e séance du mardi 30 avril 2019, Séance ordinaire 2018-2019 de l'Assemblée nationale, p. 3950-3951 : « Cet engagement, c'était celui de créer un cadre équilibré, dans lequel les acteurs responsabilisés et davantage formés seraient mieux armés pour envisager l'avenir avec confiance, car ils disposeraient enfin des outils pour faire converger performance sociale et performance économique. C'est précisément ce qu'ont permis les ordonnances du 22 septembre 2017 pour le renforcement du dialogue social. (...) La dynamique quantitative engagée peut être appréciée à travers plusieurs éléments objectivables. J'en développerai ici quatre : le nombre de comités sociaux et économiques – CSE – institués ; le nombre de ruptures conventionnelles collectives – RCC – et d'accords de performance collective – APC – sécurisés (...) ».*

²⁶⁵ *Ibid.*, p. 3948 : « Madame la ministre, j'ai lu que vous vous félicitez du bon fonctionnement des ruptures conventionnelles collectives et des accords de performance collective. Je le rappelle à celles et ceux, sans doute très nombreux, qui nous regardent à cet instant, le premier permet à l'employeur de s'exonérer de ses obligations de reclassement tandis que le second permet de licencier plus facilement. Permettez-moi de vous dire que l'on n'avait encore jamais vu une ministre chargée du travail se féliciter de voir des dispositifs de licenciement fonctionner avec efficacité ! ». C'est Monsieur Boris Vallaud, député du « groupe socialistes et apparentés » à l'Assemblée nationale, qui est à l'origine de ces mots.

²⁶⁶ *Ibid.*, p. 3949-3950 : « J'invite d'ailleurs celles et ceux qui entendent ou entendront cette intervention à consulter le site internet docpenicaud.fr, dont le slogan est : « Souriez, vous êtes virés ! ». Il a été réalisé par le Discord Insoumis, qui se charge d'établir une cartographie précise des ruptures conventionnelles collectives. Parmi les licenciements réalisés par cette voie, on recense par exemple 2 135 suppressions de poste à la Société Générale, 1 300 chez PSA, 700 chez Sanofi. Bref, les énergies semblent bel et bien libérées ! Vu ce que vos ordonnances provoquent, il est utile de rappeler l'objectif que vous prétendiez atteindre avec elles : relancer l'emploi dans notre pays... ». L'intervention est celle de Monsieur Adrien Quatennens, député La France Insoumise (LFI).

cruciales²⁶⁷. Ils dénoncent aussi un délitement du tissu syndical dans les entreprises à taille modeste²⁶⁸ et, plus généralement, la négation du progrès social²⁶⁹. En ce qui concerne plus précisément l'APC, ce dernier concentra les critiques de la Confédération générale du travail (CGT) et de Force ouvrière (FO) qui ont saisi l'Organisation internationale du Travail (OIT) au motif que l'APC ne respectait pas la convention n° 158 sur le licenciement²⁷⁰. L'OIT répond aux deux organisations, qui estimaient que la liberté offerte à l'employeur pour licencier signifiait en réalité qu'il y avait une absence de justification réelle et sérieuse, en insistant sur le pouvoir du juge en la matière²⁷¹. La Confédération française démocratique du travail (CFDT)²⁷² et la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)²⁷³

²⁶⁷ *Ibid.*, p. 3948 : « Je pense au dialogue social et à la création des comités sociaux et économiques. D'abord, permettez-moi de trouver étrange que vous vous flattiez de l'application d'une obligation légale – c'est bien le moins – d'autant que celle-ci s'avère douloureuse : vous évoquez 12 000 CSE, soit moins de 20 % de l'objectif. Et que dire des conseils d'entreprise ? Il n'en a été créé que trois, c'est un flop. Les syndicats parlent d'un résultat très modeste, déplorent de mauvais accords et dénoncent une baisse d'un tiers du nombre d'élus au sein de ces CSE par rapport aux instances représentatives antérieures. Ils pointent du doigt les très nombreuses entreprises qui en profitent pour réduire, parfois drastiquement, les moyens alloués aux syndicats. À la question de savoir si cette loi, comme son intitulé l'indique, renforçait le dialogue social, ils ont répondu sans ambages non. Je pense aussi aux sujets qui fâchent, ceux que vous évitez soigneusement d'évoquer publiquement. C'est le cas de la suppression des CHSCT qui conduit à négliger la question cruciale des conditions de travail. Les acteurs concernés regrettent cette disparition et s'inquiètent des conséquences sur la santé et la sécurité au travail ».

²⁶⁸ *Ibid.* : « Enfin, c'est le cas de l'abandon de la priorité donnée aux syndicats dans les petites entreprises pour négocier, qui met à mal le dialogue social, là où vous prétendiez le renforcer, ainsi que la qualité des accords quand il en est conclu ».

²⁶⁹ *Ibid.* : « N'est-il pas temps d'entendre la colère populaire et surtout d'écouter les acteurs de terrain, les syndicats auxquels vous proclamez quotidiennement votre confiance et votre amour, qui vous répètent, comme je suis en train de le faire, que la flexibilité que vous introduisez partout dans la société creuse les inégalités, précarise l'emploi et sape la valeur travail qui vous est si chère ? ».

²⁷⁰ Rapport du comité chargé d'examiner la réclamation alléguant l'inexécution par la France de la convention (no 158) sur le licenciement (1982), 344^e session du conseil d'administration de l'Organisation internationale du Travail (section institutionnelle) (seizième point à l'ordre du jour), 16 février 2022, p. 3 : « Par une communication en date du 31 janvier 2017, la Confédération générale du travail (CGT) et la Confédération générale du travail - Force ouvrière (CGT-FO), se référant à l'article 24 de la Constitution de l'Organisation internationale du Travail, ont présenté au Bureau une réclamation alléguant que le gouvernement de la France n'a pas respecté la convention (n°158) sur le licenciement (1982). Le 1^{er} février 2019, les deux confédérations ont adressé des allégations complémentaires ».

²⁷¹ *Ibid.*, p. 18 : « Le comité considère que, au-delà de l'affirmation expresse par l'article L. 2254-2 du caractère réel et sérieux du licenciement basé sur le refus du salarié de la modification de son contrat de travail consécutive à la signature d'un accord de performance collective, le juge doit pouvoir continuer à procéder à un véritable contrôle judiciaire. Le comité considère en effet que le texte de l'article L. 2254-2 ne fait que rappeler l'exigence selon laquelle tout licenciement doit reposer sur une cause réelle et sérieuse. Il appartient au juge dans le cadre des procédures judiciaires relatives au licenciement fondé sur l'article L. 2254-2 de déterminer s'il existe ou non un motif valable au sens de l'article 4 de la convention, à savoir si le motif du licenciement est fondé sur « les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service », étant établi que, au cours du débat judiciaire, la charge de la preuve ne devra pas reposer sur le seul salarié ». Il s'agit là, précisément, du paragraphe 58 du rapport.

²⁷² CFDT Syndicalisme Hebdo Mode d'emploi. Accord de performance collective : maîtriser tous les enjeux, Juillet 2018, p. 11 : « La CFDT est favorable à la négociation d'entreprise. Qui mieux que les équipes syndicales locales pour décider d'entrer dans ce type de négociation ? Mais avant de s'y engager, des précautions sont à prendre et des garde-fous à poser ».

²⁷³ « Si l'on peut comprendre et adhérer au principe d'un effort collectif en vue de sauver une entreprise et pérenniser les emplois, force est de constater que le législateur a conçu un texte pour le moins déséquilibré. (...). En clair, pour la CFTC Paris, si nous n'avons pas d'opposition de principe, attention aux abus que peut entraîner un texte déséquilibré (quelle entreprise ne veut pas conserver ou améliorer sa compétitivité ?) », « Les accords de

mettent en garde contre les dérives possibles du dispositif. Si l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA) se dit prête au dialogue social si l'employeur consent à des contreparties²⁷⁴, l'Union syndicale Solidaires dénonce une véritable logique de destruction de l'emploi au profit de la compétitivité²⁷⁵. Du côté patronal, le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) voit en l'APC un instrument de dialogue social pérenne²⁷⁶.

Les auteurs, quant à eux, s'interrogent notamment sur la légitimité du licenciement *sui generis* inhérent au dispositif de l'accord de performance collective. Le peu de rigueur exigée pour motiver un tel licenciement questionne : une cause réelle et sérieuse peut-elle être caractérisée alors même que tout le dispositif est justifié par des « nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise » ? Une justification aussi floue ne permet-elle pas, justement, de mettre en lumière un motif de licenciement qui l'est tout autant, alors même que l'OIT exige un contrôle strict de la part du juge ? La réponse de l'OIT, évoquée précédemment, renvoie le gouvernement français face à ses responsabilités²⁷⁷. Ainsi, une brèche est peut-être apparue. Elle s'inscrirait alors dans la continuité des débats repris par le Conseil constitutionnel²⁷⁸. En effet, ce dernier avait ouvert la porte à la contestation des justifications de l'accord²⁷⁹.

De façon générale, le débat doctrinal autour de l'APC porte sur la continuité d'un mouvement de libéralisation qu'il convient de juger : peut-il être bénéfique pour l'idée de « bien commun »²⁸⁰ ? Peut-

performance collective. L'avis de la CFTC Paris », publié le 2 septembre 2021, [consulté le 11 avril 2022], <https://www.cftc-paris.fr/les-accords-de-performance-collective/>.

²⁷⁴ « Plusieurs dispositifs pour le maintien de l'emploi sont proposés à la négociation par les employeurs. Les négociateurs et les élus UNSA sont prêts à s'engager pour le maintien de l'emploi et des compétences dans les entreprises tout en étant exigeants pour préserver les intérêts des salarié.es », « Négociations APC, APLD : nécessité d'un dialogue social de qualité », publié le 16 octobre 2020, [consulté le 11 avril 2022], <https://www.unsa.org/Negociations-APC-APLD-necessite-d-un-dialogue-social-de-qualite.html>.

²⁷⁵ « Tout le contraire des accords de performance collective qui, sous le chantage du maintien (temporaire) de l'emploi, permettent d'obtenir la diminution des salaires ou l'augmentation du temps de travail, bref de dégrader fortement les conditions de vie des salarié.e.s, tout cela pour supprimer ensuite (voire en même temps) des emplois ! », « Contre le chômage et les licenciements : Indispensables 32 heures ! », publié le 18 janvier 2021, [consulté le 12 avril 2022], <https://www.sudbpce.com/2021/01/19/contre-le-chomage-et-les-licenciements-indispensables-32-heures/>.

²⁷⁶ *Présidentielle 2022. Faire réussir la France : les propositions du Mouvement des entreprises de France*, Janvier 2022, p. 29 : « (...) les accords de performance collective (APC) ont été utiles face aux difficultés issues de la crise sanitaire et ont permis d'adapter les relations de travail en fonction de la conjoncture (...). (...) Le premier bilan de la refonte des règles du dialogue social est donc très positif. Il est nécessaire de laisser aux acteurs sociaux le temps de s'habituer à ces nouvelles règles ».

²⁷⁷ *Rapport du comité chargé d'examiner la réclamation...*, op. cit., p. 24 : « Le comité recommande au Conseil d'administration : (...) b) de demander au gouvernement de tenir compte, dans le cadre de l'application de la convention n° 158, des observations formulées aux paragraphes 54, 58, 80 et 81 des conclusions du comité ; c) d'inviter le gouvernement à fournir des informations à ce sujet, pour examen et suivi ultérieur, le cas échéant, par la Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations (...) ».

²⁷⁸ *Cons. const.*, 21 mars 2018, n° 2018-761 DC.

²⁷⁹ *Ibid.* : « Enfin, le cas échéant, la pertinence des motifs ayant justifié l'accord peut être contestée devant le juge ».

²⁸⁰ Marcel Grignard, « Des Gilets jaunes aux ordonnances... », op. cit., p. 220 : « Le cadre du dialogue social fourni par les ordonnances permet de s'engager dans cette voie. Une des responsabilités de la négociation collective est aussi de remettre les droits individuels dans une perspective de destins collectifs. Cela devrait être l'objet des accords de « performance collective » qui s'imposent aux clauses des contrats individuels, ils peuvent devenir ce levier au service d'une entreprise formant communauté humaine ».

il constituer, pour les salariés, une « opportunité »²⁸¹ ou une simple remise en cause de certains de leurs droits et un affaiblissement de leur contrat de travail²⁸² ? La présente étude, qu'il convient désormais de présenter et d'expliquer, permettra peut-être de cerner plus précisément encore la logique du dispositif.

Présentation de l'étude

L'analyse qualitative et quantitative du dispositif de l'APC n'est en soi pas inédite. Des études institutionnelles²⁸³ ou doctrinales²⁸⁴ constituent de très bonnes sources d'informations. Particulièrement, elles démontrent que le recours à l'APC est de plus en plus fréquent : une pratique est bel et bien en train de se développer²⁸⁵. Mais quel sens lui donner ? Les enjeux qui entourent le dispositif ont été esquissés et sont cruciaux : l'APC ménage-t-il véritablement un équilibre des forces en présence ? Le dispositif peut-il alors être amélioré ? Est-il, et si oui en quoi, significatif d'une nouvelle tendance qui caractériserait le droit du travail actuellement ?

C'est en vertu de ces questionnements que le caractère qualitatif de l'étude est apparu comme incontournable. Une lecture approfondie du contenu des APC a été envisagée afin d'examiner finement leur objet principal, les aménagements qu'ils préconisent (cf. grille de codage en annexe 1.14). Dans chaque accord, la ou les clauses entraînant de façon certaine une modification de la situation contractuelle des salariés (que cela concerne le temps de travail, la rémunération ou une mobilité interne) ont été isolées. Les clauses ont été répertoriées selon leur nom et le détail de l'aménagement. En outre, pour permettre une étude qualitative et quantitative, une troisième donnée a été prise en compte. Afin de mesurer l'impact concret des accords de performance collective sur la situation des salariés, chaque clause devait faire l'objet d'une appréciation spécifique. Il s'agissait de se prononcer sur le bénéficiaire des mesures qu'elles induisent. En d'autres termes, celles-ci constituent-elles un avantage pour les salariés pris dans leur ensemble, pour l'employeur uniquement ou pour les deux à la fois ? Bien sûr, bien que reposant sur une analyse fine des clauses, une telle appréciation demeure subjective et soumise aux informations effectivement contenues dans l'accord. Ainsi, en l'absence de précisions suffisantes, il était tout à fait possible de n'émettre aucun avis afin de ne pas fausser l'esprit d'une étude unique en son genre. De la même manière, les clauses soupçonnées

²⁸¹ Élodie Pastor et Séverine Artieres, « Reprise de l'activité : l'heure de la négociation d'entreprise a sonné ! », *Droit Social*, 2020, p. 626-627 : « Des choix d'opportunité - Pour affronter les variations d'activité auxquelles elles sont confrontées, il est recommandé aux entreprises, en premier lieu, de se saisir des dispositifs d'aménagement de la durée du travail. Mais la durée du travail ne constitue pas le seul levier d'action possible. La question de la rémunération doit également être au centre des préoccupations. (...) Une utilisation combinée des dispositifs évoqués pourrait constituer un atout majeur lors de la reprise d'activité. (...) Dans cet esprit, le recours à l'accord de performance collective pourrait apparaître comme une solution adaptée à certaines situations ».

²⁸² Yann Leroy, « Paradoxe(s)... », *op. cit.*, p. 794 : « (...), mais il est permis d'affirmer que les ordonnances Macron ont, sans contestation, poursuivi, parachevé même peut-être, « l'édification du modèle néo-libéral d'adaptation de l'économie française à la mondialisation » (...). (...) La réforme du droit du travail épouse les thèses libérales. (...) Concernant les accords de performance collective, ils neutralisent, en réalité, la force obligatoire du contrat de travail (...) ».

²⁸³ Mathilde Pesenti, *Les accords de performance collective : quels usages durant la crise sanitaire ?*, Dares Analyses n°66, Novembre 2021.

²⁸⁴ Hélène Cavat, « Les accords de performance collective... », *op. cit.* Alors doctorante à l'Université Paris Nanterre, Madame Hélène Cavat propose, à titre d'exemple, une étude d'ampleur sur l'ensemble des accords de performance collective conclus en 2018.

²⁸⁵ *Ibid.*, p. 175 : « À l'issue de ce premier bilan, il est clair que les entreprises saisissent l'opportunité offerte par le législateur de procéder aux « ajustements structurels » de leur choix (...) ».

de ne faire qu'un rappel d'une situation déjà existante dans la structure ont été ignorées. Par exemple, à la lecture de certaines clauses, il était impossible de savoir précisément si ces dernières instaurent véritablement un forfait en jours pour les cadres ou se contentaient de rappeler qu'un tel aménagement existait déjà. Or, une étude qualitative a pour ambition de présenter l'impact certain, réel, des accords de performance collective sur les salariés.

Cependant, une telle étude se doit également de prendre en compte d'autres données contenues dans les accords. Les aménagements contractuels doivent être mis en balance avec la durée de l'accord, le contexte de sa signature et toutes les autres clauses qu'il comporte. En effet, l'existence d'une clause de retour à meilleure fortune ou de contreparties consenties par l'employeur sont de nature à favoriser l'équilibre conventionnel. L'analyse qualitative induit donc la nécessité d'être également vigilant à propos du formalisme des accords.

Mais quels accords choisir pour mener une analyse purement conventionnelle ? L'aspect quantitatif de l'étude est tout aussi important que l'aspect qualitatif. L'étude est fondée sur un échantillon de 37 accords de performance collective, conclus entre le 1^{er} janvier et le 24 mars 2021.

Les APC sont en effet collectés par la DGT, qui les recueille et le cas échéant les qualifie comme tels. L'échantillon ne prétend pas être exhaustif sur la période donnée (début de l'année 2021). Dans l'échantillon donné par la DGT, nous avons également dû faire une sélection, retirant des accords incomplets, ou signés en 2020.

Le choix de se limiter à l'analyse des accords conclus au cours du 1^{er} trimestre de l'année 2021 est assumé. Il s'explique par la volonté de s'inscrire dans la continuité immédiate de l'étude de la DARES, portant sur les accords conclus jusqu'à la fin de l'année 2020. En outre, l'étude poursuit et amplifie les analyses précédentes sur les APC en mettant en lumière les effets, sur un plus long terme, de la crise sanitaire sur le recours au dispositif. De façon générale, l'étude permet d'avoir un certain recul sur l'utilisation des APC, désormais bien ancrés dans le paysage social français. La limitation d'une analyse sur 37 accords s'explique, quant à elle, par la volonté de mettre en exergue toutes les informations contenues au sein de ces derniers et d'en tirer tous les enseignements possibles. Cela était plus pertinent, pour juger l'équilibre conventionnel de l'APC, de se cantonner à un échantillon resserré et de se concentrer sur les subtilités de la rédaction, sur les différentes clauses et leur articulation, ainsi que sur la confrontation de toutes ces données.

Il convient de préciser à ce stade que l'étendue de l'échantillon fut naturellement réduite. En effet, certains accords étaient présentés comme des APC et en avaient tous les traits, mais ne pouvaient finalement pas être caractérisés comme tels. Aussi, le choix a été fait d'exclure de l'échantillon les avenants (conclus en 2021) d'accords de performance collective conclus antérieurement, notamment en 2020. Il était effectivement parfois impossible de comprendre l'esprit du dispositif initial avec des avenants portant sur des points très précis de celui-ci et ne comportant que quelques pages.

Une analyse purement conventionnelle entraîne l'exclusion de certaines autres données tout aussi précieuses. Cela vise notamment les informations liées à la situation de l'entreprise et l'historique de tous les accords signés avant l'APC. Cela concerne également les comptes-rendus syndicaux et, plus globalement, les réactions des acteurs des négociations. Ces données étant, en tout état de cause, difficiles à obtenir, l'analyse peut quand même permettre de reconstituer la logique du recours au dispositif pour chaque accord. L'orientation qui caractérise cette étude a été voulue. Le choix de ne pas porter cette dernière sur un terrain plus économique est donc lui aussi assumé. Malgré tout, l'analyse qualitative et quantitative induit qu'une dimension statistique est évidemment proposée pour donner un autre relief à ce travail. En outre, même si les statistiques utilisées ont une valeur

simplement indicative, elles peuvent servir de point de départ pour une véritable étude, à part entière, sur cette dimension.

Étudier en profondeur l'accord d'entreprise dans sa forme et dans son contenu permet de broser tous les aspects de l'APC, qu'ils soient juridiques, sociaux, politiques, sociologiques, sémantiques, statistiques ou économiques. Raisonner en termes « d'avantages » d'un tel dispositif oblige à avoir une focale aussi ouverte. Ainsi, sortir du cadre de l'accord en lui-même pour rechercher des informations manquantes serait contraire à la volonté qui anime cette étude. Bien sûr, assumer ce choix contraint à se couper de certaines données importantes, cela vient d'être dit. Néanmoins, l'étude est articulée autour d'un double objectif et y répondre peut permettre d'offrir un nouveau regard sur l'APC.

L'étude proposée repose sur une analyse qualitative et quantitative aux contours bien délimités. En effet, cette dernière est fondée sur un « codage » particulier des 37 accords qui fondent l'échantillon. Plusieurs niveaux d'information structurent ce codage et la grille associée. Il est possible d'identifier les informations centrales des accords : nom de l'accord, date de signature, informations de la structure, mode de conclusion de l'accord, durée de l'accord, justifications de l'accord, information de l'accord, clauses « formelles » de l'accord, clauses « substantielles de l'accord », appréciation générale sur les avantages et commentaires généraux.

Certaines de ces informations centrales ont dû être déclinées et précisées davantage afin d'être exploitées à leur juste valeur. Les informations de la structure sont elles-mêmes composées d'informations particulières. Ainsi, la forme juridique, le numéro au RCS, le numéro SIRET (ou SIREN) et l'adresse du siège social ont été recherchés en tant que traits caractéristiques de la structure concernée par l'APC. Pour chacune de ces informations, l'intérêt, notamment statistique, était de vérifier si elle était bien présente, ou non, accord par accord. Il était également nécessaire de recenser l'information en elle-même lorsqu'elle apparaissait afin d'aller plus dans les comparaisons et les statistiques. L'existence et la précision de l'information constituent, en elles-mêmes, un niveau d'informations à part entière.

Le mode de conclusion de l'accord est un niveau d'information où il était incontournable de recenser les accords signés par des délégués syndicaux (en identifiant également les organisations syndicales signataires et non-signataires), les accords signés par des élus (mandatés ou non) ainsi que les accords validés par référendum des salariés.

À propos de la durée de l'accord, la nature de cette dernière (déterminée ou indéterminée) devait être mise en lumière. Cela vaut également pour la date d'entrée en vigueur et d'extinction (le cas échéant) de l'APC. L'objectif était de pouvoir calculer la durée de chaque accord lorsque cela était possible. Il s'agissait d'une étape évidemment nécessaire pour calculer la durée moyenne d'un APC à durée déterminée.

Les justifications de l'accord ne prennent leur sens que si l'APC est bien sûr identifié comme tel. Les mentions nécessaires pour cela (qu'il s'agisse du rappel au dispositif ou du rappel de la base légale) ont donc bien leur place dans ce niveau d'informations. Les références, ou non, à la crise sanitaire, à des difficultés économiques, à des mutations technologiques ou à une réorganisation (qu'elles se trouvent ou non dans le préambule) sont aussi dans ce cas de figure.

En ce qui concerne l'information de l'accord, celle du comité social et économique (CSE) et des salariés ont dû être traitées séparément. En effet, les enjeux sont différents, notamment en termes d'obligations. L'existence et l'information de l'instance, ainsi que les modalités de cette information ont été isolées. L'information des salariés a été plus densément étudiée parce qu'elle est obligatoire, mais également parce qu'elle peut concerner l'accord en lui-même ou bien ses conséquences. En

d'autres termes, une information générale des salariés sur l'existence de l'accord et une information particulière, pour les salariés concernés, sur le contenu de ce dernier ne sont pas les seules données importantes. L'information sur les répercussions en cas d'acceptation ou de refus du dispositif l'est tout autant. En cas de refus de ce dispositif, il était nécessaire de mettre en avant les conséquences possibles. Cela vise essentiellement le licenciement *sui generis* attaché au dispositif de l'APC. Dans cette optique, les modalités, les indemnités et les autres incidences du licenciement (ouverture des droits au chômage et abondement du compte personnel de formation (CPF), entre autres choses) sont aussi dignes d'intérêt.

Les clauses « formelles » de l'accord regroupent toutes les caractéristiques essentielles de l'APC en tant qu'accord à part entière. Il s'agissait donc d'identifier et de recenser, notamment à des fins statistiques, le champ d'application et l'objet de l'accord, les modalités de substitution et d'indivisibilité ainsi que les clauses d'adhésion d'une organisation syndicale, de révision, de dénonciation, de suivi, de rendez-vous, de retour à meilleure fortune et les clauses résolutoires. Cela visait également les modalités de publicité et de dépôt de l'accord.

Les clauses « substantielles » de l'accord regroupent l'ensemble des éléments de l'APC ayant un impact direct sur la situation individuelle des salariés. Cela concerne les clauses de conciliation de la vie professionnelle, personnelle et familiale, les clauses d'engagements de l'employeur et l'octroi éventuel d'indemnités supralégales. Mais l'agrégation de ces premiers éléments a pour vocation d'être mise en balance avec d'autres éléments, plus importants encore : les différents aménagements contractuels rendus possibles par le dispositif. Ainsi, les aménagements du temps de travail et de la rémunération ont été listés et analysés en termes d'avantages. Cela vaut également pour les aménagements qui concernent la mobilité interne. Les aménagements du temps du travail (qu'il s'agisse d'une augmentation, d'une flexibilisation ou d'une diminution) ont dû être déclinés, successivement, et lorsque cela était possible, en fonction de l'altération du salaire et du taux horaire. Les aménagements de la rémunération, pour être jugés en termes d'avantages, ont été répertoriés selon qu'ils altèrent une part variable, mettent fin à une prime ou bien consistent en une diminution de la part fixe ou des avantages complémentaires.

Il est nécessaire de préciser à ce stade qu'il existe un certain nombre de clauses « inclassables », entraînant des répercussions qu'il est difficile de lier à l'un ou l'autre des grands objets de l'accord de performance collective. Cela vise donc des situations uniques, très spécifiques. Il s'agit de la réattribution des congés d'ancienneté pour compenser, finalement, une perte mensuelle de rémunération²⁸⁶, du report du décompte et de l'éventuelle compensation des repos hebdomadaires non pris d'un an²⁸⁷, de la dénonciation d'un usage sur le report des congés payés²⁸⁸ ou sur la prise en

²⁸⁶ L'accord n°3, cadre d'une telle mesure, précise que la réattribution se fait sur la base d'un jour pour cinq ans d'ancienneté, de deux jours pour dix ans et de trois jours pour quinze ans). Cela constitue bien un avantage pour les salariés : toute compensation d'une perte de rémunération est forcément une bonne nouvelle.

²⁸⁷ L'accord n°9 indique que le décompte aura lieu entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2021 et que le paiement du solde se fera en janvier 2022. Une telle mesure de report est favorable aux salariés.

²⁸⁸ Selon l'accord n°20, les congés payés devront obligatoirement être pris au 31 décembre de l'année suivante (le report sur N+2 disparaît et les compteurs ne seront plus alimentés en conséquence). Les JRTT devront être pris au cours de l'année d'acquisition (ils sont supprimés des compteurs à partir de l'année suivante). L'accord prévoit des situations dérogatoires exceptionnelles (arrêt maladie prolongé, maternité, congé parental et autres suspensions contractuelles). Les congés pourront alors être pris dans les douze mois suivant le retour du salarié si son absence se prolonge sur l'année de référence suivante. Il n'en demeure pas moins que cette mesure est un avantage pour l'employeur. Même mineur, il s'agit d'un désavantage pour les salariés, à qui l'on met une pression certaine.

charge d'un repos compensateur pour les heures supplémentaires²⁸⁹, du report des compteurs individuels de congés payés non pris en 2020 et en 2021²⁹⁰ et de la fin d'une majoration des droits de congé annuel (prévue à l'article 27 de la convention collective CCNTA-PS)²⁹¹.

L'appréciation générale sur les avantages permet d'établir un avis le plus exhaustif possible sur chaque accord en fonction des aménagements contractuels, mais également d'autres informations importantes. La durée de l'accord, la situation de la structure et l'ensemble des contreparties proposées aux salariés sont notamment visées à ce titre.

Les commentaires généraux sont un niveau d'informations visant à expliciter, lorsque cela était nécessaire, les appréciations et les modalités de remplissage de la grille. L'objectif était de rendre compte le plus précisément possible de l'esprit de l'analyse.

Il est nécessaire de résumer la logique de l'étude. Le peu d'obligations posées par le cadre légal rend l'analyse conventionnelle systématique très précieuse en plus d'être novatrice²⁹². Quel a été l'impact réel de la crise de la Covid-19, qui aura nécessairement rebattu les cartes du jeu économique (et social ?), sur le recours à l'APC ? Plus généralement encore, quels enseignements est-il possible de tirer des quelques années d'existence du dispositif ? C'est dans le dessein de répondre à ces questions, entre autres, qu'une étude poussée, sur un échantillon restreint d'accords, a été pensée. Le but était de se focaliser sur les informations contenues autant que sur la manière de les présenter. Autrement dit, d'exploiter toute la richesse de l'accord d'entreprise.

Deux grands objectifs, cela a été évoqué, ont nourri la réalisation de cette étude. D'une part, l'ambition est de jauger l'évolution des pratiques conventionnelles et d'esquisser une typologie ancrée de l'accord de performance collective. Il convenait alors de prendre le temps de se concentrer sur les informations de la structure, les arguments avancés en faveur du dispositif et les modalités d'information de celui-ci (3.1). D'autre part, il y a une volonté d'analyser tous les aménagements proposés dans les accords composant l'échantillon, que cela concerne le temps de travail, la rémunération ou la mobilité interne. Cela vaut également pour un ensemble de données pouvant constituer des contreparties aux aménagements cités. L'objectif est de pouvoir justifier, ou non, le recours à l'APC et de désigner, ou non, les véritables bénéficiaires d'un tel accord (3.2).

3.1 Le cadre de l'accord de performance collective. Liberté(s) de forme et profondes disparités

Cela a été évoqué dans l'introduction : le cadre général du dispositif est assez lâche. L'article L. 2254-2 du Code du travail n'offre que très peu de visibilité alors même que les enjeux sont importants. L'APC

²⁸⁹ L'accord n°12 indique que cette prise en charge d'un repos compensateur s'élève à 50% du temps de travail accompli après 41 heures. Il rappelle qu'aucun dispositif de ce genre n'est prévu légalement pour les heures supplémentaires contenues dans le contingent de 500 heures. Il s'agit donc d'un retour au cadre légal en la matière. Logiquement, la mesure est donc assimilable à un avantage pour le seul employeur.

²⁹⁰ L'accord n°9 prévoit un report des compteurs non pris en 2020 (pouvant être soldés au 31 mai) au 31 mars 2021 et des compteurs non pris en 2021 jusqu'à la conclusion de l'accord (pouvant être soldés au 31 mai) au 30 septembre 2021. Cela constitue une autre mesure de report favorable aux salariés.

²⁹¹ L'accord n°12 souligne le fait que cette majoration était d'un jour pour trois à cinq jours de congés, de deux jours pour six à onze jours de congés et de trois jours pour douze jours et plus de congés. Sans surprise, la fin d'une telle majoration est classée ici comme une perte pour les salariés.

²⁹² Hélène Cavat, « Les accords de performance collective... », *op. cit.*, p. 166 : « *Le propos consistera à éclairer la teneur et la portée du dispositif à la lumière d'une première génération d'accords. Pour ce faire, prendre la loi au mot et déplacer le regard de ce que la loi dit de la négociation collective à ce que la négociation dit d'elle-même* ».

permet effectivement à une entreprise une adaptation rapide aux fluctuations du marché en utilisant les leviers de l'aménagement du temps de travail et de la rémunération. Aussi, un tel accord peut déterminer les conditions d'une mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise. Autant d'altérations possibles au contrat de travail, tout cela dans le but de sauvegarder et pérenniser l'emploi ou la compétitivité de l'entreprise. Dans ces conditions, la transparence de la situation globale de la structure (3.1.1), de la logique du dispositif (3.1.2) et de la communication autour de ce dernier (3.1.3) semblent être des préalables nécessaires pour juger la pertinence du recours à l'APC.

3.1.1 Une première typologie de l'APC

Pour faire le point sur la spécificité de l'accord de performance collective et juger la pertinence de sa mise en place, son périmètre (3.1.1.1), mais également les acteurs de sa conclusion et son cadre temporel (3.1.1.2) doivent être cernés. Cela vaut également pour ses caractéristiques essentielles (3.1.1.3).

3.1.1.1 Où ?

Afin de présenter ce qui pourrait être la figure type de la structure concernée par l'APC, certains traits principaux ont été retenus. Le premier élément étudié est la forme juridique de la structure. L'information sur la forme juridique²⁹³ est fournie dans trente-deux accords. C'est ainsi qu'il est possible d'affirmer que la structure préférentielle dans le cadre d'un APC est bien la société par actions simplifiée (SAS) : environ deux tiers des accords conclus (et qui mentionnent la forme juridique) le sont au sein d'une telle société²⁹⁴ (cf. graphique 1.21 ci-dessous). Derrière cette majorité, une certaine homogénéité peut être observée : trois structures sur trente-deux sont des sociétés anonymes (SA)²⁹⁵, des associations²⁹⁶ ou bien des unités économiques et sociales (UES)²⁹⁷ et deux sont des sociétés à responsabilité limitée (SARL)²⁹⁸.

Le capital social est une autre donnée essentielle si l'on tente de mettre en lumière l'esprit du recours à l'APC. Il est un indicateur, parmi d'autres, de la solidité des structures. Véritable garantie financière et source du financement des premiers investissements pour développer une activité économique, le capital social devient par la suite une garantie de crédibilité. Plus il est élevé et plus la confiance des partenaires commerciaux et des financeurs externes est facile à obtenir. De ce fait, tout nouvel apport rendu possible grâce à une image favorable de la structure est imputable au capital social. Celui-ci est donc un enjeu majeur pour toute structure qui souhaite se développer plus rapidement.

Si une certaine frilosité semble animer celles qui sont concernées par les APC de l'échantillon (puisque seulement douze d'entre elles indiquent le montant du capital social²⁹⁹), les chiffres fournis donnent néanmoins une direction. Ils témoignent de la relative solidité des structures concernées puisque le montant du capital social est en moyenne de 2 571 742,64 euros. Cette affirmation peut sembler

²⁹³ Seuls les accords n°8, 22, 25, 27 et 33 n'indiquent pas explicitement la forme juridique de la structure concernée par le dispositif.

²⁹⁴ Sont visées à ce titre les entreprises concernées par les accords n°1, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 21, 24, 26, 28, 29, 30, 31, 35 et 36. Cela représente vingt-et-un accords sur trente-deux.

²⁹⁵ Cela concerne les entreprises visées par les accords n°20, 32 et 37.

²⁹⁶ Cela concerne les structures visées par les accords n°10, 14 et 34.

²⁹⁷ Cela vise les entreprises au cœur des accords n°9, 18 et 23.

²⁹⁸ Cela vise cette fois les entreprises concernées par les accords n°2 et 13.

²⁹⁹ Cela concerne les structures qui sont le cadre des accords n°1, 4, 6, 10, 11, 12, 16, 20, 24, 26, 29 et 32.

fragile au vu du peu d'accords utilisés pour le calcul (13 au total) et l'écart très important entre le capital social le plus faible³⁰⁰ (5 805,45 euros) et le plus fort³⁰¹ (17 500 020 euros). Pour autant, la mise en lumière de structures *a priori* vigoureuses qui ont recours à l'APC grâce à la moyenne du capital social est intéressante. Elle fait s'interroger sur les réelles intentions de ce recours : le poids des aménagements est bien plus lourd à porter pour les salariés que pour des structures qui, pour certaines, ont l'air d'avoir certaines ressources pour faire face. Le cadre légal peu fourni et le peu d'informations contenues dans certains accords poussent à s'interroger³⁰². Mais encore une fois, cet état de fait empêche surtout de tirer des conclusions définitives et oblige à la prudence. La très faible proportion (cinq sur trente-sept) des accords³⁰³ qui font mention du numéro SIRET (ou SIREN) peut se justifier par l'intérêt limité d'une telle information et par le fait que ce numéro apparaît déjà dans le système d'information de l'administration. Néanmoins, cela témoigne de l'impossibilité d'avoir accès à toutes les informations, qu'elles soient inhérentes à l'entreprise ou à l'accord lui-même.

L'absence de données concernant la taille des structures et le secteur d'activité de ces dernières est encore plus significative. Néanmoins, elle est cohérente compte tenu de l'analyse purement textuelle qui anime la présente étude. Seuls les accords ont été communiqués et les métadonnées qui gravitent autour ne sont pas connues. Ainsi, l'unique lecture approfondie des APC permet de proposer un panorama très partiel. Un seul de ces accords révèle le nombre de salariés présents dans la structure³⁰⁴. De la même manière, seul un constat primaire, mais finalement plutôt conforme à la tendance générale³⁰⁵, de l'hétérogénéité des secteurs d'activité propices aux APC peut être dressé. De tels accords peuvent être conclus dans les domaines du tourisme et de l'organisation de voyages³⁰⁶, de l'industrie aéronautique³⁰⁷, de l'hôtellerie et/ou de la restauration³⁰⁸, de la restauration des voyageurs dans les sites de transport spécifiquement³⁰⁹, de l'accueil de résidents, seniors ou non³¹⁰, de la mécanique de précision³¹¹, de la plasturgie³¹², de la fabrication de pièces en céramique³¹³ ou pour

³⁰⁰ Cela vise la structure concernée par l'accord n°20.

³⁰¹ Cela concerne la structure au cœur de l'accord n°32.

³⁰² Laurent Berger, « Qu'en pensent les partenaires sociaux ? », *Droit Social*, 2020, p. 489 : « (...) en pratique nous constatons que nombre d'accords collectifs un peu particuliers (accords de performance collective - APC), qui permettent de revenir sur des droits contractuels des salariés, sont négociés sans qu'il ne soit fourni aucune donnée sur la situation économique de l'entreprise. Sans même parfois que l'employeur n'ait annoncé dans quel cadre se situe la négociation (nous avons pu constater des situations où les négociateurs ne découvrent qu'en fin de parcours que l'on se situe sur un APC), ce qui interroge fortement la loyauté de la négociation ».

³⁰³ Référence est ici faite aux accords n°24, 25, 27, 28 et 34.

³⁰⁴ Cela concerne l'accord n°7.

³⁰⁵ *La négociation collective en 2021. Édition 2022. Bilan et rapports*, Ministère du travail, Septembre 2022, p. 407 : « Les APC sont conclus dans des secteurs très variés : industrie (alimentaire, automobile, chimique), distribution (commerces de gros ou de détail), ingénierie, transports, services (expertise comptable, bureaux d'études, petite enfance, service à la personne, environnement, télésurveillance, mutuelles/assurances, hôtellerie/restauration, etc.). La métallurgie, les bureaux d'études, la plasturgie, les commerces de gros et les transports routiers sont les secteurs d'activité dans lesquels il y a le plus d'APC ».

³⁰⁶ Sont visés ici les accords n°2, 30, 31 et 36.

³⁰⁷ Les accords n°6, 12, 22 et 32 sont ici mis en lumière.

³⁰⁸ Sont concernés les accords n°9 et 28.

³⁰⁹ Cela vise les accords n°4 et 29.

³¹⁰ Les accords n°14 et 23 sont pointés.

³¹¹ Est visé ici l'accord n°3.

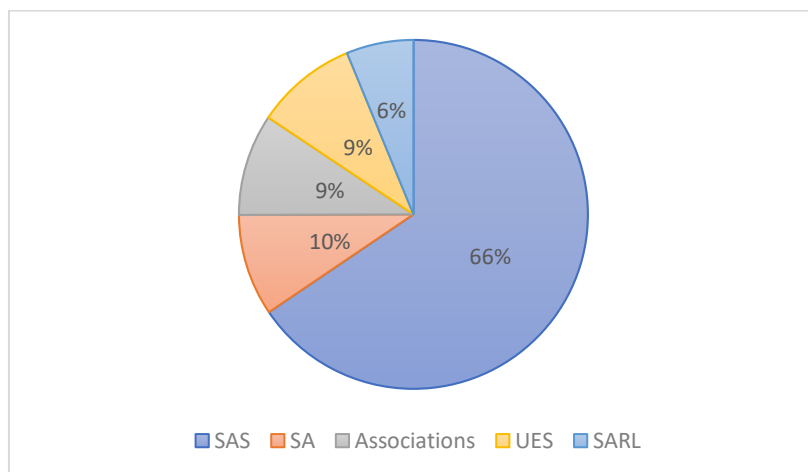
³¹² Cela concerne l'accord n°1.

³¹³ L'accord n°16 est mis en avant à ce titre.

l'automobile³¹⁴, du transport sanitaire par ambulance³¹⁵, de la conception d'objets d'art de la table³¹⁶, de l'aide à domicile³¹⁷, de la fabrication de produits d'intérêts thérapeutiques³¹⁸, de l'organisation de colonies de vacances et de camps d'adolescents³¹⁹ ou du commerce de gros de bois et de matériaux de construction³²⁰.

Par conséquent, les accords qui ne font pas référence au secteur d'activité de la structure concernée sont au nombre de treize. Cela vise les accords n°5, 8, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 26, 27, 33 et 37.

Graphique 1.21 : Forme juridique des structures concernées en cas d'accord de performance collective (à l'échelle de l'échantillon de 37 accords, pourcentage uniquement indicatif)



Néanmoins, une majorité d'accords donne à notre connaissance le numéro d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés (RCS)³²¹ (vingt-deux sur trente-sept) et le siège social de la structure³²² (trente-six sur trente-sept).

Il convient à ce stade de préciser que les éléments mis en avant dans ce développement peuvent nourrir une analyse économique et géographique plus poussée. La forme juridique, le capital social, le numéro SIRET ou SIREN et le numéro au RCS peuvent en effet être exploités de telle sorte que le lien entre le recours à l'APC et les « *nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise* » puisse être véritablement éprouvé. Les raisons pour lesquelles l'aspect économique de l'étude a été limité au profit d'une analyse purement conventionnelle ont été explicitées en introduction. Pour autant, il est à espérer que cette étude pourra permettre d'établir facilement des ponts vers les différentes dimensions attachées au dispositif de l'APC.

³¹⁴ Est concerné l'accord n°35.

³¹⁵ L'accord n°13 est mis en lumière.

³¹⁶ Cela concerne l'accord n°24.

³¹⁷ L'accord n°34 est ainsi visé.

³¹⁸ L'accord n°11 est pointé.

³¹⁹ Cela fait référence à l'accord n°10.

³²⁰ Est concerné l'accord n°7.

³²¹ Cela concerne les accords n°1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 26, 29, 32, 33, 35 et 36.

³²² C'est uniquement dans l'accord n°23 qu'il est impossible de trouver mention du siège social de la structure.

3.1.1.2 Qui et pour combien de temps ?

Les deux problématiques mises en avant ici font écho à des problématiques juridiques majeures, déjà questionnées lors de la genèse du dispositif. Avant toute chose, l'étude confirme la disparité des périmètres de conclusion d'un accord de performance collective. L'absence d'informations à cet égard au cœur de l'article L.2254-2 du Code du travail le laissait déjà supposer. Conclu au niveau de l'entreprise, de l'établissement³²³ ou du groupe³²⁴, l'APC se prête néanmoins, dans une certaine mesure, à une analyse sur les origines de son élaboration. Bien qu'il soit impossible de connaître précisément le nombre de salariés présents dans la structure à la lecture des accords, reconstituer une partie du contexte de la conclusion est possible. Près de deux accords sur trois sont signés par un ou plusieurs délégués syndicaux³²⁵ (cf. graphique 1.22). Cela peut donc constituer une indication sur la taille des entreprises concernées, si l'on prend en compte le cadre de la désignation d'un délégué syndical et leur présence effective dans les établissements selon les statistiques fournies par la DARES³²⁶.

En ce qui concerne les organisations syndicales signataires, il convient de remarquer une certaine pluralité des signatures. Sont spécialement visés ici les accords étudiés et qui sont conclus avec un délégué syndical. La CFDT signe plus de deux tiers de ces accords³²⁷ (cf. graphique 1.23 plus bas). Cela représente neuf accords sur vingt-trois dans le cas de la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC)³²⁸ et de FO³²⁹. La CGT a signé huit accords sur vingt-trois³³⁰ et la CFTC six accords³³¹. Enfin, dans quatre accords, une autre organisation syndicale s'invite à la signature et cela concerne toujours soit l'UNSA³³² soit Solidaires, unitaires, démocratiques (SUD)³³³. Il est bien difficile d'affirmer que ces taux de signature qui semblent honorables au premier abord témoignent d'une quelconque forme d'adhésion syndicale. Sans informations sur le contexte des négociations et, a fortiori, sur les raisons pour lesquelles les organisations syndicales ont signé ces accords, une question est lancinante. Ces taux de signature honorables s'expliquent-ils par l'adhésion à une idée « *d'intérêt général* »³³⁴ faisant écho à un maillage syndical local fort ? Ou bien ces chiffres

³²³ Cela concerne par exemple l'accord n°9, applicable aux établissements hôteliers d'une UES.

³²⁴ Cela concerne par exemple l'accord n°18, applicable à tous les salariés de l'UES concernée.

³²⁵ Cela concerne les accords n°4, 6, 8, 9, 11, 12, 16, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36 et 37. Cela représente vingt-trois accords sur trente-sept.

³²⁶ Alors que 3,2% des entreprises de 10 à 49 salariés étaient couvertes par un délégué syndical en 2019, c'est le cas de 69,9% des entreprises de 200 à 499 salariés et même 91,7% des entreprises de 500 salariés ou plus ; Denis Geleyn, « Les instances de représentation des salariés en 2019 », *Dares Résultats*, 2021, n° 79, décembre.

³²⁷ Cela vise spécifiquement les accords n°8, 9, 11, 16, 18, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 32, 34, 35, 36 et 37. Cela représente seize accords sur vingt-trois.

³²⁸ Cela vise les accords n°4, 6, 8, 9, 11, 12, 16, 27 et 33.

³²⁹ Cela vise cette fois-ci les accords n°6, 8, 9, 12, 16, 22, 30, 32 et 33.

³³⁰ Les accords n°4, 6, 8, 9, 11, 23, 34, 35 et 37 sont désignés à ce titre.

³³¹ La CFTC a signé dans le cadre des accords n°6, 12, 16, 20, 22 et 29.

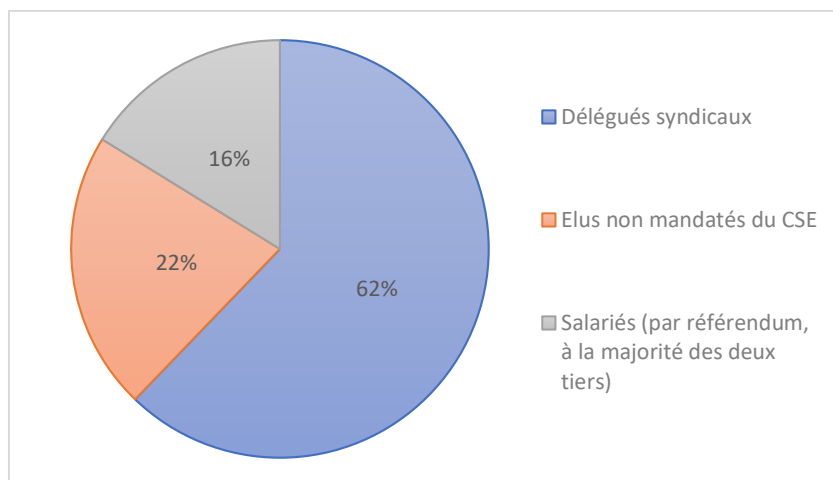
³³² Cela concerne les accords n°12 et 23.

³³³ Cela concerne cette fois les accords n°4 et 6.

³³⁴ Jacques Barthélémy, « Importance, autonomie plus grande du tissu conventionnel et fonction protectrice des travailleurs en droit du travail », *Droit Social*, 2020, p. 878 : « *Les critiques - notamment à l'égard des APC - de réduction d'avantages ne prennent pas en compte que ces accords privilégient l'intérêt de la collectivité (par l'objectif emploi) et que ces constructions s'inscrivent dans le nouveau droit du travail, marqué par la technique de supplétivité et la représentativité évaluée en fonction de l'audience lors des élections professionnelles. Ceci contribue à faire de l'accord collectif un outil de management au service de l'intérêt général en conciliant économique et social, donc en accentuant d'autant plus la prise en compte, dans les stratégies de l'entreprise, de*

s'expliquent-ils par l'obligation de céder au « *chantage à l'emploi* »³³⁵ d'un dispositif qui constituerait l'ultime rempart, faisant naître des doutes sur sa nature même ?

Graphique 1.22 : Partie signataire (aux côtés de l'employeur) d'un accord de performance collective (à l'échelle de l'échantillon, pourcentage uniquement indicatif)



La prudence s'impose également à ce stade. Il est difficile de tirer des enseignements définitifs sur le contexte général de signature d'un APC à partir de la seule analyse textuelle. Pour autant, une tendance se dégage : les modes de signature « dérogatoires » sont minoritaires dans l'échantillon étudié. Huit APC sur trente-sept ont été signés par un ou plusieurs élus non mandatés du CSE³³⁶. Ainsi, six d'entre eux ont été validés par référendum³³⁷, avec la nécessaire approbation par les deux tiers des salariés. Naturellement, il convient de s'interroger sur le contexte³³⁸ de la signature dans ces cas de figure³³⁹, avec notamment l'absence potentielle de soutien syndical. Par exemple, le recours à l'expertise peut parfois être intrinsèquement lié à la présence syndicale et, *a fortiori*, à la taille de la structure³⁴⁰. La fragilité de la situation économique ou la nécessité de se réorganiser peuvent rendre l'accord de performance collective absolument nécessaire, notamment pour de si petites structures.

l'intérêt de la collectivité du personnel que, parallèlement, a été organisé le possible pouvoir de négociation conféré à l'institution unique du personnel, lequel donne plus de consistance juridique à cette collectivité ».

³³⁵ Yasmine Tarasewicz et Hélène Cavat, « Controverse : L'accord de performance collective : un instrument adéquat pour gérer une crise conjoncturelle ? », *Revue de Droit du Travail*, 2020, p. 590 : « Pour les accords de performance collective conclus ces derniers mois ou en voie de l'être, le chantage à l'emploi est incontestable (...). Dès lors, si des voix s'élèvent qui brandissent « l'intérêt collectif » pour justifier ces accords (...), dont la signature syndicale immuniserait contre toute contestation ou contrôle, c'est au prix d'un renversement historique ».

³³⁶ Les accords n° 3, 10, 15, 17, 19, 21, 28 et 33 sont concernés.

³³⁷ La validation par référendum est ce qui définit les accords n°1, 2, 5, 7, 14 et 15.

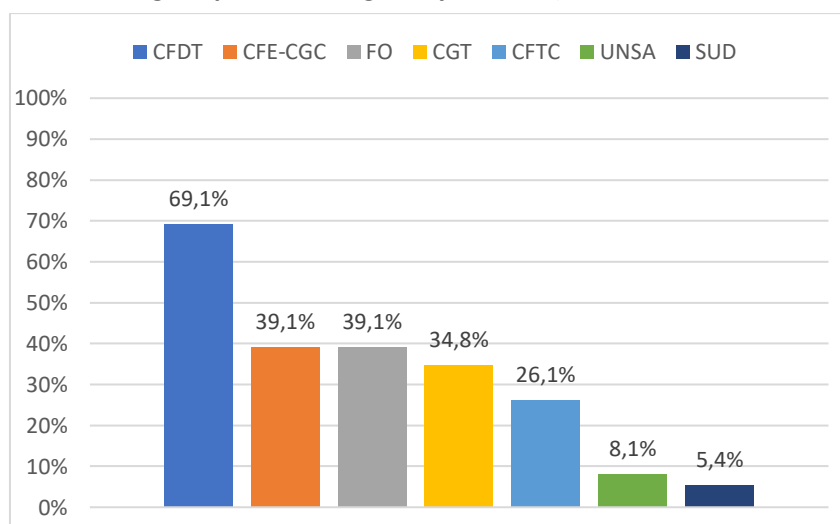
³³⁸ Hélène Cavat, « Les accords de performance collective... », *op. cit.*, p. 166 : « L'analyse des accords de performance collective ratifiés en 2018, tous dans des entreprises de moins de onze salariés, est édifiante des difficultés que pose ce mode de conclusion, eu égard tant à la confidentialité qu'à la démarche plébiscitaire ».

³³⁹ *La négociation collective en 2021. Édition 2022...*, *op. cit.*, p. 408. Les interrogations autour de la validation d'un APC par référendum se posent avec d'autant d'acuité que ce mode de validation reste à un taux élevé à l'échelle de tous les accords conclus depuis 2018. 8% des APC conclus dès l'origine et jusqu'au 1^{er} mars 2022 ont été validés par référendum.

³⁴⁰ C.Trav., art. L. 2315-92 : « II.- Le comité peut également mandater un expert-comptable afin qu'il apporte toute analyse utile aux organisations syndicales pour préparer les négociations prévues aux articles, [L. 2254-2](#) et [L. 1233-24-1](#) ».

Mais la question de l'équilibre des forces en présence se pose alors avec d'autant plus de force, tout comme celle de la mesure des clauses négociées. C'est l'une des questions principales à propos des APC et recouper les différentes informations contenues peut permettre d'apporter des réponses, en dépit de l'absence d'autres données à exploiter. C'est ainsi qu'une analyse spécifique des accords conclus par référendum sera proposée à l'issue de cette étude afin de vérifier si leurs caractéristiques sont différentes, ou non, des autres accords. Cet examen particulier sera mis en lumière à la fin de cet exercice sur les APC car il est nécessaire, dans un premier temps, de présenter toutes les caractéristiques de ce type d'accords ainsi que les tendances générales d'une analyse quantitative et qualitative.

Graphique 1.23 : Taux de signature des organisations syndicales en cas d'accords de performance collective signés par des délégués syndicaux (à l'échelle de l'échantillon)



Les problématiques entourant la durée de l'accord sont évidemment, elles aussi, très importantes. Par exemple, apprendre que quinze des trente-sept accords de performance collective composant l'échantillon l'ont été pour une durée indéterminée³⁴¹ permet d'imaginer que les conséquences pourront, potentiellement, être lourdes pour les salariés. En effet, les mesures doivent permettre, par définition, de maintenir les emplois ou le niveau de compétitivité. Ainsi, elles induisent nécessairement une altération de la situation des salariés. Plus cette altération est prolongée dans le temps et plus les salariés ressentent le poids des mesures, même accompagnées de contreparties. En outre, l'incertitude qui entoure leurs conditions de travail peut être ressentie comme anxiogène. Cerner la logique de l'APC est donc crucial. C'est tout l'enjeu de cette étude que d'aider à la réflexion sur cet objectif. De la même manière que pour les accords validés par référendum, une analyse spécifique des accords conclus à durée indéterminée sera proposée à la fin de l'étude. Cela permettra, dans un premier temps, de présenter toutes les caractéristiques de l'APC et d'esquisser une philosophie générale au niveau de l'échantillon. Un examen plus ciblé sera néanmoins utile pour mettre en avant d'éventuelles particularités pour les accords à durée indéterminée. Il sera surtout pertinent pour peut-être démontrer que ces accords, à cause de leur formalisme et des aménagements qu'ils prévoient, sont véritablement défavorables aux salariés.

³⁴¹ Cela concerne les accords n°1, 3, 7, 11, 13, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 25, 28 et 33.

Les accords conclus pour une durée déterminée le sont pour une durée d'un an et demi environ (17,74 mois exactement) en moyenne. Là encore, de fortes disparités apparaissent : un APC peut être conclu pour une durée allant de 3,32³⁴² à 47,08 mois³⁴³. Une étude de toutes les clauses et informations, accord par accord, pourrait permettre d'évaluer la pertinence d'un tel dispositif pour chaque situation. En tout état de cause, il convient d'être méfiant au fur et à mesure que se dévoile « l'APC type » du début de l'année 2021. À l'image d'une structure préférentielle de l'APC aux reins apparemment relativement solides, s'ajoute celle d'un accord majoritairement signé par les délégués syndicaux, pour une durée déterminée de plus d'un an et demi en moyenne. Néanmoins, les chiffres n'offrent pas une tendance écrasante : un APC peut être conclu dans tout type de structure, celle-ci pouvant être de taille diverse. C'est ce qui rend la sécurisation juridique des négociations aussi importante. Cela d'autant plus au vu de la durée qui peut être assez longue pour un tel accord. Pour pallier des aménagements aussi longs, les autres clauses des accords doivent pouvoir rééquilibrer la situation. L'ambition affichée par le dispositif est de mettre en place des aménagements qui ne soient pas trop pesants pour les salariés et d'assortir ces aménagements de contreparties. L'esprit de l'article L. 2254-2 du Code du travail, notamment sa deuxième partie sur laquelle l'étude reviendra longuement, est bien celui des « *efforts partagés* »³⁴⁴. À défaut, le risque de voir disparaître la volonté individuelle (et contractuelle) au profit de la volonté collective majoritaire sera avéré et fera écho à l'idée d'un accord qui privilégie les sacrifices des salariés à ceux de l'employeur³⁴⁵. L'analyse conventionnelle est donc importante pour apporter des réponses et les prochains développements de l'étude permettront d'éclaircir la logique de l'APC.

3.1.1.3 Comment ?

En parallèle des éléments structurels que sont les aménagements du contrat de travail (et qui peuvent être vus comme ses objets principaux), l'accord de performance collective est fondé sur un certain nombre de clauses obligatoires (a) et facultatives (b). Celles-ci peuvent être également révélatrices de l'esprit du dispositif. Le cadre légal de l'APC ne fournissant que peu d'enseignements, il faut se référer aux dispositions générales du droit de la négociation collective pour cerner ce qui est, formellement, de l'ordre de l'obligatoire ou non pour un tel accord et ainsi justifier les deux sous-parties.

a. Les clauses obligatoires

L'APC « définit ses objectifs » et ceux-ci s'appuient sur des procédures d'aménagement lourdes pour la structure et les salariés. Il est donc plutôt logique que la totalité des accords mentionne explicitement, et à part, leur objet. Il est également logique que la quasi-totalité d'entre eux fasse mention, également à part, de leur champ d'application³⁴⁶. Cela entre, en tout état de cause, dans le cadre du formalisme obligatoire pour tout accord collectif. Seule une légère majorité d'APC est applicable à tous les salariés (vingt-et-un accords sur trente-sept³⁴⁷), ce qui met en exergue les

³⁴² L'accord n°30 est à ce titre visé.

³⁴³ Cette fois, c'est l'accord n°16 qui est concerné.

³⁴⁴ Bernard Gauriau, « L'accord de performance collective... », *op. cit.*, p. 506.

³⁴⁵ Yasmine Tarasewicz et Hélène Cavat, « Controverse... », *op. cit.*, p. 587 : « *Plus encore, l'article L. 2254-2 du Code du travail qui le régit n'évoque nullement de tels engagements, ne serait-ce qu'au rang de clauses facultatives. Aucune contrepartie, de quelque ordre que ce soit d'ailleurs, n'est exigée de l'employeur qui impose, par voie d'accord, la renonciation des salariés aux droits qu'ils tiennent de leur contrat de travail* ».

³⁴⁶ Seul l'accord n°32 ne mentionne pas explicitement le champ d'application des mesures.

³⁴⁷ Cela concerne les accords n°2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 18, 20, 22, 24, 25, 27, 28, 29, 35 et 37.

caractères catégoriel et sectoriel de l'APC. La substitution de l'accord, autre caractéristique de forme essentielle, est légalement prévue³⁴⁸. Voilà pourquoi trente-quatre accords en font un rappel³⁴⁹. Ce maintien de la logique de substitution fait perdurer les craintes initiales et donne à s'interroger sur la dévalorisation possible de la volonté individuelle du salarié³⁵⁰.

Un peu plus du tiers des APC seulement comportent une « clause de rendez-vous »³⁵¹ (cf. graphique 1.30 p. 127). Cela concerne les accords n°4, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 25, 27, 29 et 35. Les modalités des clauses de rendez-vous sont très variées. Par exemple, les parties peuvent décider de se réunir à nouveau si un objectif économique bien précis est atteint (accords n°21 et 27) ou bien dès l'expiration d'un délai de trois (accord n°11) ou dix mois (accords n°4 et 29). De la même manière, l'accord n°14 évoque simplement une adaptation possible, au fil de l'eau, selon l'évolution de celui-ci. Cette faible proportion d'accords qui intègrent une clause de rendez-vous peut corroborer l'idée que l'APC est défaillant en matière de contreparties aux aménagements qui sont posés. En effet, même si les formulations sont vagues, de telles clauses sont susceptibles d'encadrer les mesures et de donner des perspectives aux salariés.

Aussi, seuls dix-huit accords sur trente-sept prévoient une « clause de dénonciation »³⁵². Les chiffres sont plus élevés en ce qui concerne la « clause de révision »³⁵³ (trente-deux accords), ainsi que les modalités de publicité³⁵⁴ (trente-cinq accords) et de dépôt³⁵⁵ (trente-six accords).

³⁴⁸ C.Trav., art. L. 2254-2 : « III. – Les stipulations de l'accord se substituent de plein droit aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail, y compris en matière de rémunération, de durée du travail et de mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise ».

³⁴⁹ Seuls les accords n°9, 33 et 34 n'évoquent pas les modalités de substitution.

³⁵⁰ Pascal Lokiec, Aurélie Cormier Le Goff et Isabelle Taraud, « Juges et accords de performance collective », *Droit Social*, 2020, p. 512-513 : « Comment, tout d'abord, concevoir la technique d'articulation des APC avec le contrat de travail, à savoir la substitution de l'APC aux clauses contraires et incompatibles du contrat ? On est ici loin du jeu classique du principe de faveur ».

³⁵¹ C.Trav., art. L. 2222-5-1 : « La convention ou l'accord définit ses conditions de suivi et comporte des clauses de rendez-vous. L'absence ou la méconnaissance des conditions ou des clauses mentionnées au premier alinéa n'est pas de nature à entraîner la nullité de la convention ou de l'accord ».

³⁵² Cela vise les accords n°1, 2, 3, 7, 8, 11, 13, 15, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 28, 33 et 37. De façon plus ou moins détaillée, les accords rappellent la possibilité de dénoncer l'accord dans le respect d'un préavis de trois mois (ou six mois selon l'accord n°24) et des conditions de l'article L.2232-22 du Code du travail. La dénonciation se fait par écrit et parvient à l'administration du travail et au greffe du conseil de prud'hommes compétent. L'accord dénoncé produit ses effets jusqu'à l'entrée en vigueur du nouvel accord ou bien jusqu'à l'expiration d'un délai de douze (accord n°3) ou quinze mois (accord n°11).

³⁵³ Seuls les accords n°10, 20, 30, 32 et 34 n'évoquent pas explicitement les modalités de révision. Celles-ci s'articulent autour de la base légale de l'article L.2261-7-1 du Code du travail. La demande de révision se fait par écrit et par une partie signataire. Elle est notifiée aux autres parties et une négociation de révision doit s'enclencher dans la continuité. Cela peut être au bout d'un délai de huit (accords n°5 et 9, par exemple) ou dix jours (accord n°31, par exemple). Le délai est plutôt généralement de trois mois, mais il peut être d'un (accord n°22, par exemple) ou deux mois (accord n°18, par exemple).

³⁵⁴ Seuls les accords n°34 et 35 ne déterminent pas les modalités de publicité de l'accord. En tout état de cause, celles-ci consistent en un affichage de l'accord, doublé parfois d'une diffusion sur l'intranet de la structure. Le cas échéant, l'accord est notifié à chaque organisation syndicale représentative.

³⁵⁵ Seul l'accord n°34 n'évoque pas directement les modalités de dépôt. Classiquement, le dépôt se fait sur la plateforme Téléaccords liée à l'administration du travail et au greffe du conseil de prud'hommes compétent.

b. Les clauses facultatives

Parmi les clauses facultatives les moins usitées, la « clause d'indivisibilité »³⁵⁶ (quatre accords sur trente-sept) et la « clause résolutoire » (cinq accords) (cf. graphique 1.30 p. 127) figurent en bonne place. La clause résolutoire a toujours le même objet : permettre une adaptation de l'accord en fonction des évolutions des textes en vigueur. Dans le cadre de l'accord n°3, la mise en cause de ce dernier est rendue possible par la modification des conventions collectives en vigueur ou par d'éventuelles dispositions nouvelles décidées par voie législative ou réglementaire. Une unique phrase de l'article 7 de l'accord n°6 mentionne que les parties s'engagent à se réunir pour adapter celui-ci à d'éventuelles modifications législatives en lien avec le thème qu'il porte. Une ligne dans l'accord n°7 précise que les parties conviennent de se revoir en cas de modification des règles légales ou réglementaires qui aurait un impact sur ledit accord. Une ligne dans l'accord n°14 indique que l'adaptation de ce dernier peut aussi se faire en cas de modification substantielle des textes en vigueur sur le thème général. Dans ce cas de figure, une partie signataire doit engager un processus de négociation d'adaptation et une réunion prévue à cet effet doit se tenir dans les quinze jours suivants le lancement de ce processus. Enfin, une partie signataire de l'accord n°30 peut requérir la réunion de toutes les parties en cas de modification substantielle des textes en vigueur sur l'objet de l'accord concerné. La réunion doit alors se tenir dans le délai de deux mois après cette demande. Une nouvelle fois, la rareté des clauses résolutoires s'inscrit dans l'idée d'un APC qui ne fournit pas suffisamment de garanties, même mineures, aux salariés qui sont soumis au dispositif.

Il existe également très peu de « clauses d'adhésion »³⁵⁷ (dans six accords uniquement) ou encore de « clauses de retour à meilleure fortune »³⁵⁸ (au sein de sept accords) (cf. graphique 1.30 p. 127). Deux

³⁵⁶ Les accords n°1, 7, 18 et 33 indiquent qu'ils forment un tout indivisible et ne peuvent pas être appliqués ou dénoncés partiellement. L'une des raisons est qu'ils concilient objectifs économiques et objectifs sociaux.

³⁵⁷ Les accords n°4, 26, 29, 30, 31 et 36 signalent la possibilité pour toute organisation syndicale représentative dans l'entreprise d'adhérer ultérieurement à l'accord signé (dans le respect des modalités de l'article L.2261-3 du Code du travail). L'adhésion est notifiée aux salariés, aux signataires originels et à l'administration du travail. C'est d'ailleurs au lendemain du dépôt à l'administration (et au greffe du conseil de prud'hommes compétent) que l'adhésion prend officiellement effet.

³⁵⁸ Les accords n°2, 8, 10, 12, 16, 20 et 22 sont concernés. Le critère déterminant pour actionner la clause de retour à meilleure fortune est bien évidemment économique. Néanmoins, certains accords sont très vagues sur la situation de la structure pouvant justifier un retour à un état antérieur à la conclusion. Cela interroge, car les perspectives données aux salariés sont très floues : ils évoluent dans un contexte anxiogène, espérant une hypothétique amélioration de la situation économique de la structure pour que suive celle de leurs conditions de travail. L'accord n°2 indique simplement qu'il est prévu un retour aux conditions antérieures à la conclusion de l'accord si la « situation économique de l'entreprise s'améliore » pendant la durée d'application. L'accord n°10 prévoit qu'une négociation avec le CSE doit s'engager afin d'établir des modalités de travail ou des avantages au bénéfice des salariés dès lors que la situation de la structure sera redevenue plus saine. L'accord n°12 fait état d'une clause de retour à meilleure fortune (notamment comme condition de suspension de la suppression d'une majoration des droits de congé annuel), mais aucune précision n'apparaît clairement sur celle-ci. L'accord n°20 indique que les parties conviennent du fait que celui-ci pourra être renégocié en cas d'évolution de la situation économique de l'entreprise. D'autres accords sont heureusement plus complets. Dans le cadre de l'accord n°8 et uniquement pour les mesures de modération salariale, les parties conviennent de mettre fin à ces dernières lorsque certaines conditions seront remplies. D'une part, le résultat courant, après versement de la participation et le paiement de l'impôt, doit être supérieur ou égal à deux millions d'euros. D'autre part, la production de « cash-flow » avant le service de la dette doit être supérieure ou égale à deux millions d'euros. Dans ces conditions, une augmentation générale de la rémunération mensuelle de base des salariés sera proposée à hauteur de 3,5%. Les mesures de modération salariale visées sont les suivantes : aucune augmentation générale des salaires en 2021, 2022 et 2023 (sauf déclenchement de la clause de retour à meilleure fortune) et pas de négociations sur les salaires avant fin 2023 (pour le compte de l'exercice 2024). En

clauses sont encore plus rares, à savoir la « clause d'interprétation »³⁵⁹ (deux accords concernés) et la clause rappelant le droit à la déconnexion³⁶⁰ (trois accords concernés) (cf. graphique 1.30 p. 127). Cette dernière, de même que la clause de retour à meilleure fortune, rejoint les clauses qui brillent par leur relative absence dans les accords de performance collective alors même que toutes ces clauses pouvaient servir l'intérêt des salariés.

Il convient enfin de remarquer que la « clause de suivi de l'accord », malgré son caractère facultatif déduit de la rédaction du Code du travail³⁶¹, est assez fréquente³⁶² (elle est présente dans plus de trois quarts des accords de l'échantillon³⁶³) (cf. graphique 1.30 p. 127). En revanche, ce sont les modalités qui varient sensiblement, sans doute en raison des différentes caractéristiques de la structure. Le suivi de l'application de l'accord de performance collective peut être du ressort du CSE³⁶⁴ ou bien d'une commission, paritaire³⁶⁵ ou non³⁶⁶. Parfois encore, l'organisation du suivi de l'accord est mentionnée sans être explicitée³⁶⁷. Enfin, le suivi peut aussi être établi sans intermédiaires³⁶⁸. Quoi qu'il en soit, la

contrepartie, 0,5 % du budget de la masse salariale est réservé jusqu'en 2023 pour accompagner les promotions et les évolutions conventionnelles de minimas (évolution des missions confiées entraînant un changement de coefficient – « évolution du parcours professionnel » -). Aussi, une nouvelle offre de mutuelle salariale doit être présentée au CSE en 2021. L'accord n°22 prévoit que dans le cadre de la NAO de décembre 2021, si le seuil de 360000 euros (prévu dans le plan global) de résultat net est dépassé, alors le surplus alimentera la reconstitution du salaire de base. Elle se fera à concurrence maximum d'un tiers de la baisse mensuelle brute subie dans le cadre de l'APC. Dans le cadre de la NAO de décembre 2022 (et si le même objectif est atteint), c'est la rémunération mensuelle brute de référence (RMBR) qui sera reconstituée à concurrence de 66% de la baisse subie. En outre, 50% de la valeur de la baisse de la RMBR sera réintégré, et ce quoiqu'il arrive. Dans le cadre de la NAO de décembre 2023, 100% de la valeur de cette baisse sera réintégré dès le 1^{er} janvier 2024, et ce, quoiqu'il arrive.

³⁵⁹ Seuls les accords n°11 et 35 prévoient que les parties s'engagent à se revoir dans un délai de trente jours suivant la demande d'une partie, dans l'optique de régler un conflit individuel ou collectif né de l'application de l'accord. Pendant une négociation d'interprétation, les parties s'engagent à ne lancer aucune procédure contentieuse en lien avec le différend.

³⁶⁰ Cela vise les accords n°1, 18 et 33. Ces accords rappellent la définition du concept, les outils concernés, la définition du temps de travail habituel et la nécessaire conciliation entre l'utilisation des appareils, les temps de pause, les congés et l'équilibre « vie familiale-vie professionnelle ». Aucun salarié n'est tenu d'utiliser les outils informatiques pendant les absences, les temps de repos et les congés. Chaque salarié doit s'interroger sur la manière d'utiliser ces outils pour ne pas rompre l'équilibre de sa vie professionnelle avec sa vie personnelle.

³⁶¹ C.Trav., art. L. 2254-2 : « II. – L'accord (...) peut préciser : 1° Les modalités d'information des salariés sur son application et son suivi pendant toute sa durée, ainsi que, le cas échéant, l'examen de la situation des salariés au terme de l'accord (...) ».

³⁶² Mathilde Pesenti, *Les accords de performance collective : quels usages durant la crise sanitaire...*, op. cit., p. 2 : « Par ailleurs, les clauses de suivi sont plus répandues dans les APC conclus pendant la crise (+7 points pour atteindre 79 %) ».

³⁶³ Seuls les accords n°7, 10, 11, 28, 30, 34 et 35 ne prévoient pas de clause de suivi. *A contrario*, ce sont bien trente accords qui entérinent une telle clause.

³⁶⁴ C'est notamment le cas dans le cadre de l'accord n°4.

³⁶⁵ À ce titre, l'accord n°18 indique qu'une telle commission sera composée de deux représentants de chaque organisation syndicale représentative signataire et de deux membres de la direction. Il est prévu qu'elle se réunira régulièrement (tous les ans en l'occurrence).

³⁶⁶ Par exemple, l'accord n°1 prévoit qu'une commission de suivi sera missionnée. Composée d'un membre de la direction et de deux membres volontaires du personnel, elle se réunira au deuxième trimestre de chaque année.

³⁶⁷ Cela vise expressément l'accord n°5.

³⁶⁸ L'accord n°2 nous apprend qu'une réunion est prévue tous les six mois entre la direction et les salariés. Le but de cette réunion est de faire le bilan de l'application de l'accord et de l'adapter si le besoin s'en fait ressentir. Les articles 9 et 10 de l'accord n°14, quant à eux, parlent d'une réunion mensuelle, à laquelle les salariées concernées sont spécialement conviées. Cette réunion a lieu entre le bureau et les salariés dans le but, là aussi, de faire un bilan de l'application de l'accord visé.

fréquente utilisation de la clause de suivi dans les accords de performance collective témoigne d'une certaine loyauté qui est bénéfique pour l'équilibre conventionnel.

3.1.2 Pourquoi ? Les justifications de l'accord de performance collective

La formulation du Code du travail ne laisse pas de place au doute, le préambule est obligatoire au sein de l'APC³⁶⁹. Aucune exception n'est d'ailleurs apparue à la lecture des différents accords. Aussi, la référence à la « performance » est systématique dans la formulation, et le rappel de la base légale de l'APC est lui quasi systématique³⁷⁰. Ce respect de l'exigence de loyauté, en revanche, ne fait pas oublier le fait que les arguments pour expliquer la conclusion d'un tel accord peuvent profondément diverger. Il est possible de se rendre compte que vingt-trois accords de performance collective (sur trente-sept) font expressément référence à la crise sanitaire comme facteur déterminant de leur conclusion³⁷¹. Le chiffre est éloquent : l'image de l'APC comme moyen de faire face à l'urgence économique perdure et, avec elle, l'idée que les entreprises devront longtemps composer avec les conséquences de la crise sanitaire. Dès lors, la hausse du nombre d'accords conclus à la fin de l'année 2020³⁷² se confirme et ces derniers peuvent effectivement apporter un certain nombre de solutions impérieuses pour pallier une situation difficile.

Pour autant, une donnée est particulièrement troublante : l'urgence économique se traduisait notamment par la multiplication des APC d'une durée relativement courte³⁷³. Or, les premiers accords de 2021, s'ils sont toujours majoritairement signés pour une durée déterminée, le sont également pour une durée bien plus longue, en moyenne, qu'en fin d'année 2020. Une nouvelle étude sur les APC signés tout au long des mois suivants pourrait permettre de faire un bilan définitif. Mais le risque est que l'urgence justifie tout³⁷⁴, et que ce qui apparaissait comme exceptionnel devienne banal, notamment au vu de la liberté offerte par le cadre légal. Les chiffres relativement stables concernant la fréquence des clauses de retour à meilleure fortune³⁷⁵ ou des autres clauses pouvant instaurer des garanties n'incitent pas à l'optimisme. Les informations à propos des aménagements contractuels et des engagements pris par l'employeur permettront d'étoffer le propos.

³⁶⁹ C.Trav., art. L. 2254-2 : « L'accord définit dans son préambule ses objectifs (...) ».

³⁷⁰ Seul l'accord n°33 omet de mentionner cette base légale. L'hypothèse d'une erreur formelle est privilégiée.

³⁷¹ Cela concerne les accords n°1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 22, 24, 27, 29, 31, 32, 34, 35 et 37.

³⁷² Mathilde Pesenti, *Les accords de performance collective : quels usages durant la crise sanitaire...*, op. cit., p. 1 : « 429 APC ou avenants à un APC ont été conclus entre le 1er juillet 2019 et le 31 décembre 2020, dont 380 accords au sens strict. La crise sanitaire entraîne une hausse significative des accords : 247 APC sont conclus durant les 3 derniers trimestres de 2020, contre 133 les 3 trimestres précédents ».

³⁷³ *Ibid.*, p. 2 : « Avec la crise, près d'un APC sur deux est à durée déterminée, contre un sur cinq avant la crise (tableau 2). Ce basculement répond au besoin urgent d'adaptation auquel font face les entreprises depuis le mois de mars 2020. En témoigne également le fort repli de la durée moyenne des APC à durée déterminée, qui passe de 14 à 5 mois ».

³⁷⁴ *Ibid.* : « Les APC signés à partir du deuxième trimestre 2020 sont moins nombreux à ne pas expliciter le contexte dans lequel se déroulent les négociations. 17 % ne donnent aucun élément de contexte dans leur préambule (ni sur la crise sanitaire, ni sur la situation économique, ni sur la concurrence), contre 39 % des APC d'avant crise. Ainsi, à partir d'avril 2020, le contexte est abordé dans la grande majorité des cas (68 % pour la crise sanitaire et 59 % pour les difficultés économiques) ».

³⁷⁵ *Ibid.* : « 21 % des APC conclus entre avril et décembre 2020 contiennent une clause de retour à meilleure fortune (...) ».

Quoi qu'il en soit, la crise sanitaire, à la lecture des accords composant l'échantillon, peut venir accroître le besoin de faire évoluer la structure³⁷⁶. Elle peut aussi entraîner ou aggraver une situation économique qu'il est nécessaire d'améliorer³⁷⁷. Ces deux exemples révèlent deux logiques qui, en réalité, guident l'argumentation générale en faveur du dispositif : une logique « défensive » (3.1.2.1) et une logique « offensive » (3.1.2.2).

3.1.2.1 Une logique défensive affichée

Bien que la rédaction de l'article L. 2254-2 du Code du travail rende inutile la preuve de difficultés économiques conjoncturelles, ce sont finalement plus de la moitié des accords qui mentionnent, dans le préambule, des difficultés économiques auxquelles il faut répondre³⁷⁸. Le problème à ce stade est que les situations sont, là encore, très différentes. Là où certains accords fournissent des données chiffrées, notamment sur la baisse du chiffre d'affaires en euros³⁷⁹ ou en pourcentage³⁸⁰, d'autres sont bien moins prolixes. Il est possible de trouver des formulations peu étayées et plutôt laconiques. Une « *baisse d'activité* » non chiffrée³⁸¹ peut faire écho à des « *besoins de production* » non quantifiés³⁸² ou des « *résultats en net recul* » qui n'apparaissent pas³⁸³. Cela est d'autant plus perturbant que les accords peuvent avancer la nécessité de « *préserver l'emploi des salariés* »³⁸⁴ ou de « *maintenir la compétitivité et la productivité* »³⁸⁵. Dans ce cas, pourquoi ne pas invoquer le poids des chiffres dont on sait qu'il est essentiel ? L'absence de contraintes légales fait logiquement reposer l'équilibre du dispositif conventionnel uniquement sur les négociations. Aussi, elle explique ce vocabulaire assez vague qui est employé. Or, cela n'est pas anodin pour les salariés. En effet, ce lexique évasif pourrait laisser penser que des intentions moins louables sont masquées. Cela vise le fait de présenter des difficultés économiques comme un simple obstacle administratif pour justifier un recours à l'APC et procéder à différents types d'aménagements contractuels.

En dehors du préambule, les justifications sont encore plus rares, mais tout aussi précieuses. Seulement un quart des APC environ font explicitement référence à des difficultés économiques dans leurs différentes clauses³⁸⁶. Cela peut permettre d'insister sur les conséquences néfastes de la crise

³⁷⁶ Par exemple, l'accord n°8 indique : « *Le présent accord s'inscrit dans le cadre du plan global de relance de l'entreprise (...). Dans ce cadre, à titre exceptionnel, et en raison d'une part de la situation sanitaire liée à l'épidémie du virus covid-19 et à l'incertitude qui en découle (...) la Direction et les organisations syndicales représentatives ont convenu de conclure le présent accord (...)* ».

³⁷⁷ Également à titre d'exemple, l'accord n°12 nous informe que « *cet accord est conclu (...) afin de mettre en place un ensemble de mesures permettant de faire face à cette situation exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19 et ainsi de tenter de surmonter les difficultés économiques (...)* ».

³⁷⁸ Cela concerne les accords n°1, 2, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 20, 21, 22, 24, 27, 29, 32, 35 et 37. Cela représente vingt accords sur trente-sept.

³⁷⁹ À ce titre, l'accord n°35 signale par exemple qu'une perte de chiffre d'affaires à hauteur de 2,7 millions d'euros a été enregistrée en 2020.

³⁸⁰ L'accord n°4 fait état du fait que « *cette crise a très lourdement impacté l'activité (...) puisque le chiffre d'affaires réalisé sur la période de mars 2020 jusqu'à la clôture de l'exercice fiscal en septembre 2020 a accusé une baisse de 76% du chiffre consolidé des quatre sociétés* ».

³⁸¹ Cela concerne l'accord n°1.

³⁸² L'accord n°3 est cette fois visé.

³⁸³ L'accord n°5 est mis en lumière ici.

³⁸⁴ Cela vise l'accord n°13.

³⁸⁵ L'accord n°37 est concerné.

³⁸⁶ Cela concerne les accords n°2, 4, 5, 6, 9, 16, 20, 24 et 29. Cela représente neuf accords sur trente-sept.

sanitaire³⁸⁷ ou de rappeler, plus ou moins précisément, les raisons qui ont présidé à la conclusion de l'accord³⁸⁸.

À côté des difficultés économiques et toujours en tant qu'élément de justification, la « réorganisation » tient logiquement une place importante dans le préambule des accords (Trente-et-un accords y font référence à ce stade)³⁸⁹. En effet, l'idée de réorganisation offre une certaine marge de manœuvre aux parties signataires pour justifier le dispositif. Près de la moitié des APC révèlent une logique défensive lorsque l'on découvre la référence à une réorganisation dans leur préambule³⁹⁰. La volonté peut alors être d'endiguer les difficultés économiques : dans l'accord n°22, il est possible de lire que « *l'ensemble de ces mesures devront permettre (...) de retrouver un équilibre financier (...)* ». Cela doit permettre de préserver l'emploi : l'accord n°2 rappelle que « *les mesures prises dans cet accord permettront de garantir la pérennité (...) des emplois (...)* ». Plus globalement, le but est d'assurer la stabilité financière de la structure : l'accord n°10 dispose que « *le présent accord de performance (...) a pour objectif le maintien des activités (...)* ».

Un peu moins du tiers des accords dévoilent une volonté de réorganisation de la structure ailleurs que dans le préambule³⁹¹. Il s'agit surtout de rappeler que le dispositif a pour but de sauvegarder les emplois³⁹² et la compétitivité. Par exemple, l'accord n°16 présente en annexe un « *diagnostic partagé* » permettant de se rendre compte, avec des données chiffrées, de la situation de la structure et de la nécessité apparente de recourir à de profonds changements structurels. C'est également l'occasion de marteler que le dispositif doit faciliter la reprise de l'activité après avoir offert une réponse à la crise. Dans cette optique, l'accord n°6 indique qu'en raison des « *circonstances exceptionnelles liées à la pandémie* », il convient d'établir une « *adaptation des plannings aux besoins du client* ». Ainsi, le présent accord permet aux parties de « *poser un nouveau cadre aux règles de planification* ».

3.1.2.2 Une logique offensive également assumée

Dans la majorité des cas où une volonté de réorganisation se fait jour, celle-ci témoigne d'une démarche offensive³⁹³ (cf. graphique 1.24). En d'autres termes, l'accord de performance collective s'inscrit dans « *l'anticipation* »³⁹⁴ et dans le souhait d'améliorer la compétitivité afin de rester concurrentiel. L'accord n°36 nous enseigne, à titre d'exemple qu'il « *vise à définir le cadre et les règles adaptées à la conjoncture et à la situation de la société (...) et à mettre en place une configuration*

³⁸⁷ À nouveau mis à contribution, l'accord n°2 fait savoir dans son article 1^{er} « *Objet de l'accord* » que ce dernier « *a pour objet de faire face aux conséquences (...) de l'épidémie de Covid-19 (...)* ».

³⁸⁸ Dans son article 3 « *Cas de mise en œuvre de la mobilité géographique* », l'accord n°29 rappelle à tour de rôle les objectifs qui sont les siens : « *accompagner la reprise progressive de l'activité* », « *redynamiser les différents bassins d'emploi* », « *adapter les ressources disponibles* » et « *maintenir les emplois* ».

³⁸⁹ Seuls les accords n°5, 12, 13, 27, 32 et 35 ne proposent pas de référence à la réorganisation dans leur préambule.

³⁹⁰ Cela concerne les accords n°1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 14, 22, 24, 29, 34 et 37. Cela représente treize accords sur trente-et-un.

³⁹¹ Cela vise les accords n° 2, 4, 6, 8, 9, 16, 20, 28, 29, 32 et 37. Cela représente onze accords sur trente-sept.

³⁹² L'accord n°8 est particulièrement visé ici.

³⁹³ Cela vise les accords n° 3, 7, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 31, 33 et 36. Cela représente dix-huit accords sur trente-et-un.

³⁹⁴ Élodie Pastor et Séverine Artieres, « *Reprise de l'activité...* », *op. cit.*, p. 627 : « *Les entreprises ont intérêt à faire preuve d'anticipation en engageant des négociations de plus grande ampleur comme l'a fait Renault dans l'accord précédemment mentionné* ».

souple pour l'organisation de l'entreprise dans son environnement, ceci notamment afin de s'inscrire dans une dynamique de développement optimal ». Cet accord « (...) s'inscrit en conséquence dans une logique permettant de répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ».

Pour raisonner *a contrario* par rapport au précédent développement, rares sont les accords "offensifs" lorsqu'est évoquée une réorganisation ailleurs que dans le préambule. Dans ces cas de figure, la réorganisation doit alors permettre d'attirer et de fidéliser la clientèle. Ainsi, selon l'accord n°28, « *les variations de fréquentation et les fluctuations saisonnières nécessitent la flexibilité de l'organisation pour répondre aux exigences des métiers de service* ». Cela peut également permettre d'acquérir de nouveaux marchés. À titre d'exemple, dans le cadre de l'accord n°32, la structure concernée « *se doit, cependant, dans cette période très contrainte économiquement, de préparer la reprise* ».

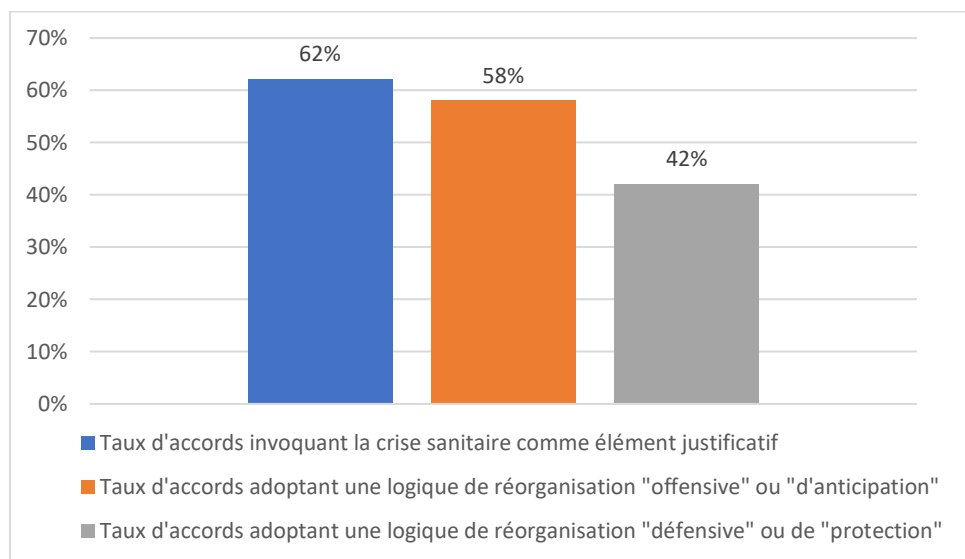
Pour être tout à fait complet dans l'exposé des justifications, un seul accord s'appuie sur l'ambition d'instituer des mutations technologiques³⁹⁵. Le préambule dévoile l'ambition de redynamiser un site faisant partie intégrante d'un groupe. Quelques lignes plus loin, il est possible de comprendre que cette ambition doit prendre la forme d'investissements dans l'automatisation, afin d'augmenter la productivité³⁹⁶.

La logique offensive peut susciter une certaine inquiétude dans le sens où elle confirme la liberté laissée à un APC pour tenter d'apporter une réponse à une situation donnée, alors même que c'est le destin des salariés qui est en jeu. Cette logique peut donner l'illusion que l'APC est un « coup de poker ». Le dispositif pourrait permettre de « miser » sur une amélioration de la situation de la structure en mettant en balance des aménagements qui touchent directement les salariés. Dès lors, le risque est que l'APC soit effectivement utilisé comme le dernier rempart (ou comme une préparation) avant la suppression d'emplois. La logique défensive, bien que l'idée de « diagnostic partagé » satisfasse à l'exigence de loyauté des négociations, interroge. Les nombreuses références à la compétitivité liées à un projet de réorganisation forcent le rapprochement avec l'esprit du licenciement pour motif économique. L'ambition de l'APC n'est pas de procéder à des licenciements et la diversité de ses justifications l'éloigne du cadre strict du licenciement économique. Néanmoins, plus les références à la compétitivité sont appuyées, étayées par des données chiffrées et plus la motivation de l'APC rappelle celle d'un PSE.

³⁹⁵ L'accord n°16 est ainsi spécifiquement visé.

³⁹⁶ Cela concerne une nouvelle fois l'accord n°16.

Graphique 1.24 : Justifications de l'accord de performance collective (à l'échelle de l'échantillon)



3.1.3 Comment ? L'information du CSE et des salariés

Les modalités d'information sont évidemment essentielles pour mesurer la loyauté des négociations et donc l'équilibre conventionnel du dispositif. L'évocation successive de l'information du CSE et de celle des salariés est apparue comme étant naturelle au vu des différences en termes d'obligations. En ce qui concerne le CSE, il n'existe aucune obligation d'information préalable à la conclusion d'un accord de performance collective, bien que l'objet de l'APC pourrait justifier une information obligatoire au titre des attributions économiques. Le principal problème concerne souvent l'existence même de l'instance. En effet, la taille des structures concernées par les APC est très variable et les formulations sont parfois floues ou lacunaires, permettant pour douter de la présence d'un ou non d'un CSE. Cela concerne huit accords sur trente-sept³⁹⁷. Dans cinq des trente-sept structures concernées en revanche, il est certain qu'il n'existe pas de CSE³⁹⁸. Ainsi, dans près de deux tiers des cas de figure, l'accord indique clairement la présence d'un CSE au sein de la structure³⁹⁹. Dans cette proportion, une bonne surprise, pour la loyauté des négociations, se glisse cependant : vingt des vingt-quatre accords visés mentionnent explicitement le fait que le CSE est bien informé de l'existence du dispositif⁴⁰⁰ (cf. graphique 1.25). Cela se fait notamment par le biais des réunions ordinaires⁴⁰¹ ou bien parce qu'il est explicitement, et directement, identifié comme l'organe chargé du suivi de l'application de l'accord⁴⁰².

³⁹⁷ Cela vise les accords n°7, 18, 23, 24, 27, 30, 34 et 35.

³⁹⁸ Les accords n°1, 2, 5, 13 et 14 sont cette fois mis en lumière.

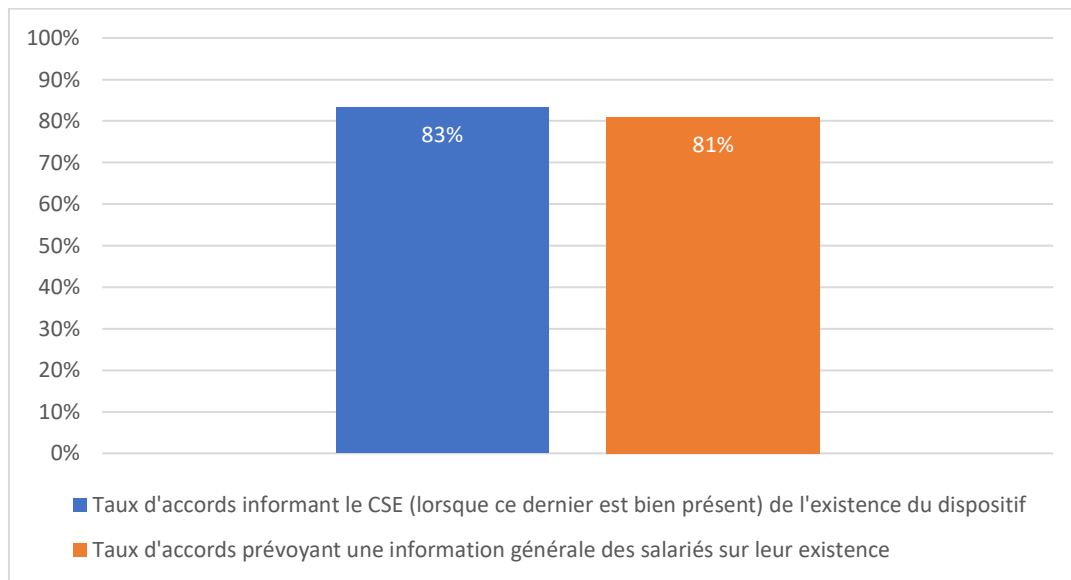
³⁹⁹ Les projecteurs sont ici braqués sur les accords n°3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33, 36 et 37. Cela représente vingt-quatre accords sur trente-sept.

⁴⁰⁰ Seuls les accords n°8, 9, 10 et 28 ne donnent pas suffisamment d'informations pour qu'il soit possible d'affirmer que le CSE a bien connaissance de ce dispositif.

⁴⁰¹ L'accord n°4 révèle que « le suivi de l'application du présent accord sera assuré par les membres du Comité social et économique (...) lors des réunions ordinaires (...) ou lors de réunions extraordinaires si nécessaires ».

⁴⁰² L'accord n°19 nous informe que « le présent accord fera l'objet d'un suivi par le CSE ».

Graphique 1.25 : Modalités d'information de l'accord de performance collective (à l'échelle de l'échantillon, pourcentages indicatifs sans valeur statistique)



Concernant les salariés en revanche, le cadre légal se veut moins ambigu⁴⁰³. Cependant, des doutes subsistent également sur ce point⁴⁰⁴. Il convient de préciser qu'il existe deux types d'information des salariés. Trente accords sur trente-sept prévoient une information générale de ces derniers sur l'existence du dispositif⁴⁰⁵. La quasi-totalité des accords de performance collective intègre une information particulière, et explicite, pour les salariés directement concernés par le dispositif⁴⁰⁶. L'information « *par tout moyen* » prend généralement la forme d'une lettre recommandée avec accusé de réception ou bien d'une lettre remise contre décharge⁴⁰⁷. Cette information par écrit peut parfois laisser la place à une information électronique⁴⁰⁸. Trente-et-un APC précisent les modalités d'acceptation du dispositif. À ce titre, seuls les accords n°5, 6, 7, 9, 33 et 35 ne détaillent pas de façon claire ces modalités. L'accord n°3, notamment, confirme la position selon laquelle l'acceptation des mesures posées par un APC peut être tacite : « *À l'issue de ce délai d'un mois, les stipulations du présent*

⁴⁰³ C.Trav., art. L. 2254-2 : « IV. – Le salarié dispose d'un délai d'un mois pour faire connaître son refus par écrit à l'employeur à compter de la date à laquelle ce dernier a informé les salariés, par tout moyen conférant date certaine et précise, de l'existence et du contenu de l'accord, ainsi que du droit de chacun d'eux d'accepter ou de refuser l'application à son contrat de travail de cet accord ».

⁴⁰⁴ Hélène Cavat, « Les accords de performance collective... », *op. cit.*, p. 173 : « La loi dispose que le délai de réflexion débute à compter de la date à laquelle l'employeur « a informé les salariés, par tout moyen conférant date certaine et précise, de l'existence et du contenu de l'accord, ainsi que du droit de chacun d'eux d'accepter ou de refuser l'application à son contrat de travail de cet accord ». Formule qui cultive un certain flou, bien que la loi de ratification ait rétabli l'obligation d'information (l'ordonnance ne visait que la simple « communication »). Elle jure avec le formalisme de rigueur en cas de proposition de modification du contrat de travail et suggère que l'information pourrait être transmise par voie d'affichage ou via l'intranet, tandis que les accords de maintien de l'emploi imposaient l'information de « chaque salarié » et des dispositions supplétives mentionnaient l'envoi d'une lettre recommandée avec avis de réception. Un « déclassement » particulièrement problématique en présence d'accords qui ont vocation à aménager des éléments du socle contractuel ».

⁴⁰⁵ Seuls les accords n°5, 9, 16, 20, 33, 34 et 35 ne prévoient pas explicitement une telle information.

⁴⁰⁶ Seuls les accords n°33 et 35 n'évoquent pas en leur sein cette information particulière.

⁴⁰⁷ L'accord n°28 peut être cité à titre d'exemple parmi d'autres.

⁴⁰⁸ Cela concerne notamment l'accord n°36.

accord se substitueront de plein droit aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail pour les salariés qui n'auront pas manifesté leur refus de voir l'accord appliqué à leur contrat ».

Aussi, l'écrasante majorité des accords donne l'information selon laquelle les salariés peuvent effectivement refuser les mesures proposées⁴⁰⁹, comme cela est prévu par le Code du travail⁴¹⁰.

De la même manière, le Code du travail encadre les suites qui peuvent être données au refus du salarié, autrement dit la procédure de licenciement qu'encourt celui-ci. L'extrait de l'article qui y fait référence a déjà été cité dans l'introduction de l'étude, au moment d'évoquer le respect, par l'employeur, du délai de deux mois pour engager cette procédure. Cela explique le fait que trente-et-un des accords de l'échantillon mentionnent cette possibilité d'être licencié⁴¹¹ et que tous évoquent les modalités du licenciement encouru, de façon plus ou moins détaillée cependant⁴¹². Le licenciement *sui generis* prévu par le dispositif de l'accord de performance collective fait couler beaucoup d'encre⁴¹³ et renforce la vision d'un accord qui banalise l'exceptionnel au profit du déséquilibre conventionnel⁴¹⁴. Les mesures d'accompagnement à ce stade du licenciement pourraient permettre d'améliorer de sécuriser la situation des salariés, mais elles sont rares et éparées. Les deux mentions de l'article L.2254-2 du Code du travail à l'abondement du CPF⁴¹⁵ rendent plutôt cohérentes les évocations à ce dernier, réalisées dans vingt-six des trente-sept APC⁴¹⁶. L'abondement se fait, la plupart du temps⁴¹⁷, dans le strict respect des textes en vigueur. Seize accords mentionnent l'ouverture des droits au chômage⁴¹⁸, rendue possible par le cadre légal⁴¹⁹, et douze font état des indemnités de licenciement, là aussi de façon plus

⁴⁰⁹ Seuls les accords n°7, 33, 34 et 35 ne mentionnent pas explicitement la possibilité, pour les salariés concernés par le dispositif, de s'opposer à ce dernier.

⁴¹⁰ C.Trav., art. L. 2254-2 : « *Le salarié peut refuser la modification de son contrat de travail résultant de l'application de l'accord* ».

⁴¹¹ Seuls les accords n°7, 9, 27, 33, 34 et 35 ne font pas mention explicite de la possibilité, pour les salariés ayant refusé le dispositif, d'être licenciés.

⁴¹² L'accord n°1, par exemple, se contente d'un rappel de la base légale en cas de licenciement dans le cadre d'un APC.

⁴¹³ Véronique Champeil-Desplats, « De quelques usages récents de la liberté d'entreprendre. À propos des décisions n° 2018-761 DC du 21 mars 2018 et n° 2018-768 DC du 26 juillet 2018 », *Droit Social*, 2018, p. 667 : « *Les constitutionnalistes trouveront chez Gambetta une formule historique pour en comprendre le principe : « se soumettre ou se démettre ». Ou bien le salarié se soumet aux modifications substantielles de ses conditions de travail qu'opère l'accord de performance collective afin de répondre aux « nécessités de fonctionnement de l'entreprise » ou « de préserver ou de développer l'emploi » ; ou bien, s'il s'y oppose, il peut être licencié pour ce motif* ».

⁴¹⁴ Yasmine Tarasewicz et Hélène Cavat, « Controverse... », *op. cit.*, p. 590-591 : « *L'écrasement de la volonté individuelle du salarié par le mécanisme de la « substitution », et son corollaire le licenciement « justifié » du salarié réfractaire à l'application de l'accord, reposent, implicitement, sur l'idée que l'opposant à l'accord manquerait à une « solidarité » induite par le principe majoritaire (...)* ».

⁴¹⁵ C.Trav., art. L. 2254-2 : « *L'accord (...) peut préciser : (...) 4° Les modalités d'accompagnement des salariés ainsi que l'abondement du compte personnel de formation au-delà du montant minimal défini au décret mentionné au VI du présent article. (...). En l'absence des stipulations mentionnées au 4° du II du présent article, l'employeur abonde le compte personnel de formation du salarié dans des conditions et limites définies par décret. Cet abondement n'entre pas en compte dans les modes de calcul des droits crédités chaque année sur le compte et du plafond mentionné à l'article [L. 6323-11](#)* ».

⁴¹⁶ Les accords n°5, 7, 9, 10, 12, 13, 24, 27, 33, 34 et 35 n'abordent pas la question de l'abondement du CPF.

⁴¹⁷ L'abondement prévu dans le cadre de l'accord n°26 est, à titre d'exemple, de 5000 euros.

⁴¹⁸ C'est le cas des accords n° 2, 3, 6, 8, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 25, 28, 32 et 37.

⁴¹⁹ C.Trav., art. L. 2254-2 : « *VI. – Le salarié peut s'inscrire et être accompagné comme demandeur d'emploi à l'issue du licenciement et être indemnisé dans les conditions prévues par les accords mentionnés à l'article [L.5422-20](#)* ».

ou moins exhaustive⁴²⁰. Deux accords évoquent l'existence d'un entretien avec la direction (préalable au licenciement ou non⁴²¹) et quatre rapportent d'autres conséquences du licenciement. Il peut s'agir du solde de tout compte⁴²² ou de l'assistance d'un cabinet. Cette assistance est prévue par l'accord n°23 : le cabinet fournit un appui logistique et humain grâce à l'étude, l'évaluation et le suivi de projets professionnels. Les participants s'engagent à être assidus et investis. Les salariés ont quatorze jours, après leur licenciement, pour accepter explicitement cette aide. Les prestations du cabinet sont accessibles pendant un peu plus de neuf mois. Cela peut également viser le concours d'une commission d'aide à la reprise de l'activité professionnelle. L'accord n°31 est à ce titre visé : il encadre le support d'une « *commission emploi* » afin d'accompagner le salarié, ayant refusé une mobilité, vers son reclassement. Elle est composée d'un membre de la délégation signataire de l'accord, de deux membres élus du CSE et d'un membre du service des ressources humaines. Elle bénéficie d'une enveloppe de 200 000 euros pour compléter l'abondement du CPF ou pour financer le recours au cabinet de reclassement national préalablement désigné. De façon générale, la commission aide le salarié dans ses démarches de reclassement.

Enfin, le maintien des garanties des régimes collectifs et obligatoires en matière de prévoyance complémentaire et de mutuelle-frais de santé trouve également sa place dans les conséquences possibles du licenciement⁴²³.

3.2 Les objectifs de l'APC. La confirmation d'un net déséquilibre ?

À ce stade, le parti pris de l'étude a été d'analyser séparément les trois objets principaux des APC : les aménagements du temps du travail (3.2.1), les aménagements de la rémunération (3.2.2) et les aménagements inhérents à la mobilité interne (3.2.3). Enfin, le recensement, dans chaque accord, des clauses d'accompagnement des salariés et des contreparties de manière générale a un but précis et a toute sa place ici. Cela doit permettre d'ajuster la mesure de l'équilibre conventionnel proposé par l'APC (3.2.4).

3.2.1 Les aménagements du temps de travail : un flou artistique savamment orchestré ?

La typologie de ces clauses, les plus nombreuses⁴²⁴, repose sur une présentation classique. La distinction s'est faite sur le critère des différentes altérations que peut subir le temps de travail : une augmentation (3.2.1.1), une flexibilisation (3.2.1.2) ou bien une diminution (3.2.1.3). Le critère du salaire est déterminant dans la classification des clauses. Cependant, il est parfois insuffisant pour juger objectivement un aménagement du temps de travail. Il a fallu trouver un nouveau critère de distinction logique. C'est finalement l'altération du taux horaire de travail qui a été retenue à ce titre. Le taux horaire est une donnée essentielle pour mesurer précisément le bouleversement de la situation contractuelle des salariés. En outre, la modification ou non du taux horaire permet de facilement savoir

⁴²⁰ Les accords n° 2, 3, 4, 6, 20, 26, 28, 29, 30, 31, 36 et 37 sont concernés. Là où l'accord n°37 se contente par exemple de mentionner l'existence de l'indemnité de licenciement, l'accord n°31 propose à la lecture les modalités précises de l'octroi de cette dernière.

⁴²¹ Cela concerne les accords n°4 et 29.

⁴²² Cela vise spécifiquement l'accord n°12.

⁴²³ Cela vise l'accord n°25.

⁴²⁴ Mathilde Pesenti, *Les accords de performance collective : quels usages durant la crise sanitaire...*, op. cit., p. 2 : « *Quelle que soit la période considérée, le temps de travail est le thème le plus fréquemment abordé* ».

si l'aménagement du temps de travail est véritablement une bonne nouvelle, ou non, pour les salariés. De la façon la plus simple possible, les clauses ont été séparées selon qu'elles entraînent une augmentation, un maintien ou une diminution du taux horaire. Il convient néanmoins de remarquer qu'une telle distinction est parfois indifférente. Elle prendra tout son sens dans les développements à propos des clauses de diminution du temps de travail.

3.2.1.1 Les clauses d'augmentation du temps de travail

De façon plutôt évidente, c'est en fonction d'une augmentation (a) ou d'un maintien en l'état (b) du salaire qu'une augmentation du temps de travail peut véritablement être déclarée en défaveur, ou non, des salariés.

a. Les clauses d'augmentation du salaire

Une clause contenue dans l'accord n°3 est ambiguë. Elle consacre bien une augmentation du temps de travail⁴²⁵, mais rien n'est indiqué sur une augmentation du salaire en parallèle. Si cette augmentation était confirmée, le bénéfice serait bien pour l'employeur, mais aussi pour les salariés souhaitant gagner plus d'argent en travaillant plus.

Huit accords sur trente-sept encadrent des mesures faisant augmenter à la fois le temps de travail et le salaire. Cela représente au total dix clauses. Quatre accords font expressément référence à des clauses relatives aux salariés aux heures. Il est très rare que de telles clauses soient au bénéfice des seuls salariés⁴²⁶. En tout état de cause, sont surtout visées ici les clauses relatives aux heures complémentaires⁴²⁷ ou supplémentaires. Ces dernières peuvent d'abord être liées à des questions de majoration. L'accord n°1 prévoit que les heures effectuées entre la 38 et la 43^e heure sont majorées de 25% et de 50% au-delà de la 43^e heure. Le bénéfice est double : il est financier pour les salariés et organisationnel pour l'employeur. En effet, cela représente encore un temps de travail effectif accru et donc, à terme, une augmentation de la rentabilité. Les clauses relatives aux heures supplémentaires peuvent aussi être liées à des questions de contingent. Dans ce cas précis, le bénéfice est plutôt en faveur du seul employeur : sans modification des règles de majoration, relever le contingent d'heures supplémentaires permet d'augmenter le nombre d'heures de productivité supplémentaire en conséquence. L'accord n°7 entérine l'augmentation du contingent d'heures supplémentaires à 330 heures annuelles (sauf pour les salariés concernés par un forfait). Dans le cadre de l'accord n°10, le relèvement du contingent est de l'ordre de 175 à 270 heures.

⁴²⁵ L'accord prévoit que dans le cadre des horaires postés, il est possible de passer à un horaire de 39 heures hebdomadaires sur la base du volontariat et si la charge de travail le permet. Pour les autres horaires, ce passage est décidé par le responsable de production.

⁴²⁶ Seul l'accord n°7 comporte une clause qui bénéficie, directement et intégralement, aux salariés. Celle-ci prévoit notamment une majoration (légale) de 25 (de la 36^e à la 43^e heure) ou 50% (au-delà de la 43^e heure) ainsi qu'une contrepartie obligatoire en repos (qui s'ajoute au repos compensateur). Cette contrepartie en repos est prise par demi-journée ou par journée entière dans un délai de deux mois après l'acquisition du nombre d'heures permettant l'octroi d'un jour de repos. Cela équivaut donc à sept heures.

⁴²⁷ En réalité, une seule clause y fait référence et elle est au bénéfice conjoint des salariés et de l'employeur. L'accord n°2 prévoit, entre autres choses, que les salariés peuvent effectuer des heures au-delà de la durée hebdomadaire de travail, dans la limite d'un tiers de cette dernière. L'initiative revient à l'employeur. Le délai de prévenance est de trois jours avant la date d'exécution. Une majoration de 10 % est prévue pour ces heures. Le bénéfice pour les salariés est financier et le bénéfice pour l'employeur est de pouvoir augmenter la productivité pendant ces heures complémentaires.

Aussi, ce sont cinq APC qui prévoient, de façon certaine, d'instaurer ou de généraliser le travail en forfait jours pour certains salariés. L'accord n°1 prévoit le passage, pour certains cadres ou non-cadres, à un forfait en jours consolidé autour de 215 jours travaillés par année civile de référence. L'accord n°8 prévoit une proposition de forfait en jours à hauteur de 218 jours par an pour les cadres et employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) itinérants, ainsi qu'un repositionnement du seuil à 218 jours pour les salariés qui en bénéficiaient déjà. Pour ceux-ci, l'augmentation du temps de travail est accompagnée d'un lissage mensuel de la rémunération, selon le nombre de jours convenus. Dans le cadre de l'accord n°11, tous les cadres de l'entreprise voient leur durée du travail calculée en jours à hauteur de 215 au maximum, par année de travail effectif et pour un droit de congés payés de trente-trois jours ouvrables. Les accords n°21 et 24 encadrent le passage à un forfait en jours pour certains cadres et ce, pour une durée de 218 jours au maximum par an.

La notion de « taux horaire » est bien sûr inopérante avec celle de « forfait en jours », mais un tel aménagement constitue bien une augmentation du temps de travail et, *a fortiori*, du salaire⁴²⁸. Ainsi, dans l'esprit de cette étude, il a toute sa place dans cette rubrique. La multiplication des forfaits en jours grâce aux APC constitue un autre indice laissant penser que les structures concernées par ces accords sont d'une certaine importance⁴²⁹. En tout état de cause, l'appréciation de cette multiplication doit, comme toutes les autres, prendre en considération les seules informations contenues dans les accords. L'appréciation doit donc être la plus objective possible : le passage au forfait en jours permet aux salariés concernés de bénéficier de responsabilités plus importantes et, potentiellement, d'une rémunération dans le même esprit⁴³⁰. Du côté de l'employeur, le salarié travaille davantage, et d'une façon plus autonome. Cela est bénéfique pour la compétitivité⁴³¹. De telles clauses constituent donc un avantage pour les deux acteurs.

b. Les clauses de maintien du salaire

La clause ambiguë de l'accord n°3 ressurgit ici. Dans l'hypothèse où l'augmentation du temps de travail qu'elle prévoit est accompagnée d'un maintien du salaire, alors l'employeur sera l'unique bénéficiaire de la mesure. Sans contrepartie pour les salariés, seule la volonté d'améliorer la rentabilité est mise en lumière.

De façon certaine, ce sont trois des trente-sept accords étudiés qui comportent une clause faisant augmenter le temps de travail tout en maintenant le salaire. Celles-ci sont toutes au seul bénéfice de l'employeur. L'accord n°10, cité précédemment, prévoit aussi une augmentation du temps de travail de 33 heures 40 à 35 heures sans modification de la rémunération. Les salariés travaillent donc plus

⁴²⁸ Claire Létroublon, *Les salariés au forfait annuel en jours. Une durée du travail et une rémunération plus importantes*, Dares Analyses n°48, Juillet 2015, p. 1 : « Être au forfait annuel en jours se traduit par une augmentation de la durée hebdomadaire et annuelle du travail, compensée par un avantage salarial significatif ».

⁴²⁹ *Ibid.* : « Plus l'entreprise est grande, plus elle recourt au forfait en jours. En 2014, les salariés au forfait en jours représentent seulement 4 % des salariés des entreprises de 10 à 19 salariés, mais 18,3 % de celles de 500 de salariés ou plus ».

⁴³⁰ *Ibid.*, p. 6-7 : « La rémunération brute annuelle totale et les primes et compléments de salaire des salariés au forfait en jours sont supérieures à celles de leurs homologues à temps complet aux heures. La rémunération des cadres au forfait est de 62 291 euros contre 54 808 euros en moyenne en 2010. Les primes représentent respectivement 15 % et 14 % de cette rémunération. « Toutes choses égales par ailleurs », les salariés au forfait en jours ont une rémunération brute annuelle totale plus élevée de 5 % pour les cadres et de 36 % pour les non-cadres ».

⁴³¹ *Ibid.*, p. 7 : « Le caractère potentiellement astreignant du régime au forfait en jours, qui estompe les limites temporelles de la journée et de la semaine de travail ».

(pour la compétitivité de l'entreprise) pour gagner autant. De la même manière, l'accord n°12 établit une augmentation du temps de travail de 35 à 39 heures hebdomadaires sans hausse de salaire. Enfin, l'accord n°16 encadre un passage à 40 heures travaillées par semaine, payées à l'échelle de 35 heures, auquel s'ajoute une majoration. Celle-ci est à hauteur de 25% à partir de la 37^e heure et jusqu'à la 40^e heure et intègre les jours de réduction du temps de travail (JRJT) prévus initialement. Une majoration de 25% pour chaque heure effectuée entre la 40^e et les maxima légaux est également prévue. Le taux horaire ne change pas. Le contingent annuel d'heures supplémentaires est porté à 300 heures. Auparavant, les salariés travaillaient 36 heures par semaine et bénéficiaient des JRJT à hauteur de cinq par an pour compenser la 36^e heure. Le désavantage est donc très net pour les salariés.

3.2.1.2 Les clauses de flexibilisation du temps de travail

Aucun accord ne prévoit de clauses rendant plus flexible le temps de travail tout en augmentant ou diminuant le salaire. Ce sont donc les mesures qui entraînent un maintien du salaire qui vont nous intéresser, notamment parce qu'elles sont plutôt nombreuses. En effet, douze des trente-sept APC comportent de telles clauses. Ce nombre s'explique par la relative diversité des mesures qui ont cet effet. Si toutes sont au bénéfice du seul employeur, cela est à des degrés divers. La propension des APC à prévoir des mesures d'annualisation du temps de travail est intéressante à remarquer (a). Il convient également de caractériser précisément cette diversité des mesures de flexibilisation (b).

a. La tentation de l'annualisation

Sept accords (et sept clauses en particulier) sont concernés par de telles modalités de flexibilisation du temps de travail. L'accord n°11 fait état d'une annualisation à hauteur de 1607 heures, soit 222 jours de travail effectif après calcul, sur la base d'une durée collective de travail de 35 heures par semaine. La mesure est à l'avantage de l'employeur, qui tire profit de la flexibilité des salariés. Salariés qui, selon le texte de l'accord, ne bénéficient eux d'aucun avantage supplémentaire. Dans le cadre des accords n°15 et 17, une annualisation du temps de travail pour les salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) (hors cadres dirigeants, salariés concernés par le forfait en jours, et donc salariés en contrat à durée déterminée (CDD), intérimaires et alternants) peut être remarquée. Le décompte du temps de travail se fait dans le cadre de 1 607 heures et sur la base d'un horaire hebdomadaire de travail de référence de 37 heures. La rémunération est lissée mensuellement pour assurer un revenu régulier. Là encore, l'avantage est plutôt pour l'employeur qui bénéficie directement de la flexibilité des salariés, alors que ces derniers ne tirent pas un bénéfice supplémentaire de la situation.

L'accord n°18 prévoit une annualisation du temps de travail pour les salariés du service « Propreté ». Le temps de travail annuel est calculé de la manière suivante : « Nombre de jours calendaires dans la période annuelle de référence - 25 jours ouvrés de congés payés - nombre de jours fériés dans la période annuelle de référence - nombre de jours de repos hebdomadaires dans la période annuelle de référence multiplié par 7 heures + 7 heures au titre de la journée de solidarité ». L'avantage est effectivement plutôt pour l'employeur : il bénéficie de la flexibilité des salariés pour profiter des périodes pleines et compenser les périodes creuses. Les salariés, quant à eux, ne voient pas un avantage significatif émaner de cette disposition.

L'accord n°19 établit la généralisation d'un temps de travail annuel de 1 607 heures, avec un horaire hebdomadaire de travail effectif de référence de 37 (pour les collaborateurs hors chauffeurs) ou 35 heures (pour les chauffeurs). La rémunération mensuelle est lissée sur la base de 151,67 heures pour assurer un revenu régulier. Le texte de l'accord laisse bien supposer qu'il y a un maintien du salaire.

Dans ce cas de figure, le dispositif est principalement favorable à l'employeur : la généralisation de l'annualisation du temps de travail est propice à améliorer la compétitivité en répondant plus facilement aux fluctuations d'activité. Du côté des salariés, il n'y a, de nouveau, aucun avantage supplémentaire au dispositif.

L'accord n°25 propose, pour les ouvriers, une annualisation du temps de travail à hauteur de 1 600 heures de travail effectif, avec une moyenne de 35 heures par semaine hors heures supplémentaires. L'horaire hebdomadaire peut varier autour de cet horaire moyen afin de compenser les baisses d'activité. La rémunération est lissée mensuellement sur la base de 151,67 heures avec déduction en cas d'absence et indemnisation (le cas échéant) sur la base de cette rémunération lissée. Pour les ouvriers bénéficiant d'une base forfaitaire mensuelle de 169 heures avant l'entrée en vigueur de l'accord, le taux horaire est conservé. Pour les ETAM « Chantier », l'accord prévoit une annualisation sur la base d'une durée forfaitaire mensuelle de 173,33 heures pour environ 40 heures par semaine en moyenne. Pour les ETAM bénéficiant d'un forfait de 169 heures par mois avant l'entrée en vigueur de l'accord, leur salaire mensuel forfaitaire est maintenu. Ce maintien se fait malgré le passage aux 173,33 heures. Ainsi, c'est l'employeur qui profite le plus du dispositif : la durée du travail s'adapte plus facilement aux contraintes professionnelles, alors que les salariés ne tirent aucun bénéfice supplémentaire de ce passage, une fois encore.

Le constat est le même pour l'accord n°28. Ce dernier permet une annualisation de la durée du travail sans augmentation ni diminution de cette dernière, ni même de la rémunération des salariés. Celle-ci est lissée mensuellement sur la base d'un horaire moyen incorporant un nombre défini d'heures supplémentaires, dans le respect du contingent conventionnel de 360 heures par an. L'entreprise peut ajuster sa marge de manœuvre selon les besoins de service et les salariés ne tirent finalement aucun bénéfice supplémentaire d'une telle flexibilité.

b. Les autres modalités de flexibilisation

Deux accords (et plus particulièrement trois clauses) sont visés à ce titre. Les clauses de flexibilisation du temps de travail peuvent également être matérialisées par un abaissement du délai de prévenance. Étant donné que cette mesure vise à assurer une certaine productivité sans contrepartie pour les salariés, il est assez évident qu'elle est au seul bénéfice de l'employeur. L'accord n°9 prévoit, notamment, l'abaissement du délai de prévenance des salariés à 48 heures pour la planification des horaires de travail (il demeure à 72 heures pour les salariés parents d'enfants de moins de 4 ans dont la garde est assurée par un tiers). Pour les salariés à temps partiel, le délai est de 7 jours ouvrés (3 en cas de besoins opérationnels impérieux). L'accord mentionne des raisons économiques obligeant à appliquer un délai de prévenance exceptionnel de trois jours pour la mise à disposition du planning.

Les clauses qui organisent un décalage des horaires quotidiens de travail peuvent être mentionnées au titre des clauses de flexibilisation du temps de travail. L'accord n°6 prévoit que les salariés (à temps plein ou non) peuvent être amenés à travailler jusqu'à 13 heures (s'ils travaillent en vacation le matin) ou à partir de midi (s'ils travaillent en vacation l'après-midi) au nom des besoins de production. Même si le premier critère de départage est le volontariat, la mesure est plutôt en faveur de l'employeur. En effet, s'il n'y a pas suffisamment de volontaires, les salariés sont désignés selon l'ancienneté. Les impératifs personnels sont pris en compte en tant que critère de départage secondaire. L'employeur dispose donc d'une prérogative importante et, de surcroît, c'est bien pour assurer une certaine productivité que le dispositif est déployé.

Enfin, la mise en avant de la polyvalence a toute sa place dans ce développement. L'accord n°9 s'engage aussi dans une répartition différente des heures travaillées selon si les salariés sont mobilisés sur des tâches différentes de celles prévues initialement au contrat. Cette polyvalence se fait selon les compétences propres, la capacité à accomplir une tâche bien précise, l'état de santé et la situation personnelle et familiale de chaque salarié concerné. Une rotation équitable par service est prévue pendant toute la durée de l'accord. Ce changement temporaire de poste ou de tâches au sein d'un même établissement ne peut pas être refusé étant donné que les conditions qui entraînent ces changements sont imprévisibles. Il est possible de mettre en place un changement « jour/nuit » dans l'exécution du travail seulement si le salarié donne son accord. La direction établit un temps de formation préalable pour les salariés et s'engage à trouver un équilibre avec les contraintes personnelles de chacun d'entre eux. Il n'empêche que cette flexibilité est bien au service de l'intérêt de l'entreprise.

3.2.1.3 Les clauses de diminution du temps de travail

La distinction selon l'évolution du taux horaire révèle ici tout son intérêt. La question de son augmentation ou de sa diminution (a) ou de son maintien (b) se pose naturellement. Néanmoins, un problème réapparaît, avec plus d'acuité encore : en l'absence d'informations claires, il est difficile d'établir des affirmations pour tous les cas de figure.

a. Les clauses augmentant ou diminuant le taux horaire

Pour trois APC (et trois clauses précises), il y a un doute sur le fait qu'il existe une ou plusieurs clauses faisant diminuer le temps de travail tout en augmentant le taux horaire. Cela entraîne également un doute sur les avantages de telles mesures. L'accord n°1 assoit un abaissement de l'horaire collectif de 39 à 37 heures par semaine. Sans précisions chiffrées sur le montant du taux horaire, il est difficile de déterminer le véritable bénéficiaire d'une diminution du temps de travail couplée à une augmentation, potentielle, de ce taux horaire. Le bilan est le même pour l'accord n°2. Celui-ci réduit de 25 % (de 35 heures à 26,25 heures) la durée de travail hebdomadaire pour le personnel « agence de voyages » et la réduit de 50% (de 35 heures à 17,5 heures) pour le personnel « réceptifs ». Dans l'accord n°33, il est possible de mettre en avant un abaissement du temps de travail hebdomadaire de 37 heures 30 à 35 heures pour les salariés sédentaires et de 217 à 215 heures par année civile pour les cadres autonomes et les salariés non sédentaires. Dans l'hypothèse où cela s'accompagne d'une augmentation du taux horaire, cela constituerait une très bonne nouvelle pour les salariés.

Certaines clauses précitées pourraient avoir de tout autres conséquences si elles étaient liées à une diminution du taux horaire. L'abaissement de l'horaire collectif de 39 à 37 heures hebdomadaires prévu par l'accord n°1 serait synonyme de grosse perte financière pour les salariés s'il était accompagné d'une telle diminution. Le même constat pourrait être dressé pour les réductions de temps de travail instituées par l'accord n°2 et l'abaissement de l'horaire collectif hebdomadaire organisé par l'accord n°33.

En revanche, une certitude existe à ce stade. Une clause de l'accord n°40 prévoit véritablement une diminution du taux horaire couplée à une baisse de la durée hebdomadaire du travail de 39 à 37 heures. Le désavantage pour les salariés est donc cette fois avéré.

b. Les clauses maintenant le taux horaire

Dans la continuité des précédents développements, pour trois APC, il y a un doute sur le fait qu'il existe une ou plusieurs clauses faisant diminuer le temps de travail tout en maintenant le taux horaire. Il s'agit des mesures déjà mentionnées des accords n°1, 2 et 33. Dans le cas d'un tel maintien, la diminution du temps de travail entraîne quand même une perte financière pour les salariés.

En revanche, pour quatre accords (et quatre clauses bien identifiées), il y a une certitude qu'il existe un certain nombre de clauses entérinant un maintien du taux horaire. L'accord n°3 prévoit ainsi la réduction de la durée hebdomadaire du travail à 35 heures. Cela permet à l'employeur d'adapter l'organisation du travail. Du côté des salariés, ils travaillent effectivement moins, mais le maintien du taux horaire couplé à une diminution du temps de travail revient à baisser leurs capacités économiques. L'accord n°14 aménage une baisse du temps de travail à hauteur de 25 heures mensuelles pour chaque salariée concernée, sans modification du taux horaire. La perte financière est sèche pour ces salariés et l'avantage est donc donné à l'employeur. Dans le cadre de l'accord n°22, la volonté est de rapporter à 35 heures par semaine la durée contractuelle du temps de travail pour les salariés en heures. La rémunération sera donc calculée sur la base du taux horaire multiplié par 35 heures par semaine. Aucun doute ne subsiste alors sur la perte subie par les salariés. Le même bilan sur un avantage clairement octroyé à l'employeur peut être dressé après la lecture de l'accord n°24. Ce dernier planifie une baisse de la durée hebdomadaire de travail de 36 heures 30 à 35 heures pour les salariés concernés, sans autre conséquence.

3.2.2 Les aménagements de la rémunération : un affaiblissement protéiforme des capacités financières des salariés

Autre objet principal de l'accord de performance collective, la rémunération, de plus en plus évoquée⁴³², dispose ici de ses propres critères de classification. Le but est de présenter, *in fine*, une étude globale sur son aménagement dans le cadre d'un tel accord. La lecture des APC révèle que ceux-ci actionnent trois leviers. Ils peuvent faire référence à une modification du caractère variable de la rémunération (3.2.2.1), mais également à une diminution de cette dernière (3.2.2.2) ou à un ensemble d'autres clauses qui peuvent la faire varier (3.2.2.3).

3.2.2.1 Les clauses liées à une rémunération variable

Ces clauses sont finalement assez peu nombreuses. Un seul accord permet l'instauration d'une rémunération variable et sa rédaction ne permet pas de savoir pour quel acteur cette mesure constitue réellement un avantage. En effet, l'accord n°20 établit que tous les salariés percevant une rémunération variable recevront une rémunération dont le montant sera égal à 40% de la variable cible de l'année. L'absence de précisions sur la structure de cette rémunération variable et sur le contexte de cette uniformisation pose problème : quelle proportion de salariés était concernée par le montant de 40% ? Quelle proportion percevait une rémunération moindre ou au contraire plus importante ? Il est donc bien difficile de déterminer si cet aménagement est clairement négatif pour les salariés et véritablement positif pour la santé de l'entreprise.

C'est également dans le cadre d'un seul accord qu'il est possible de trouver une clause réduisant ou supprimant (comme c'est le cas en l'occurrence) une rémunération variable. Cependant, une

⁴³² Mathilde Pesenti, *Les accords de performance collective : quels usages durant la crise sanitaire...*, op. cit., p. 2 ; 4 : « En revanche, la part d'APC portant sur les rémunérations passe de 38 % à 62 % avec la crise ».

différence notable existe : cette clause est nettement en défaveur des salariés. L'accord n°25 prévoit la suppression de la prime de rendement (versée habituellement et individuellement en juin et en novembre, avec un montant variant selon les performances collectives et individuelles). La mesure a donc un impact négatif direct sur la situation financière des salariés.

3.2.2.2 Les clauses de diminution de la rémunération

Sept accords comportent une clause faisant diminuer le salaire. Toutes sont évidemment en faveur de l'employeur, mais cette forme de réduction de la rémunération peut prendre des aspects assez divers. L'accord n°2 a pour projet, notamment, de réduire de 25% (personnel « agence de voyages ») et de 50% (personnel « réceptifs ») le salaire de base (à proportion de la réduction du temps de travail). De façon évidente, la mesure est très préjudiciable aux salariés. Cette affirmation vaut également pour l'accord n°3 qui entérine l'exclusion du temps de pause (20 minutes consécutives toutes les 6 heures) de la rémunération. Dans le cadre de l'accord n°5, la réduction (proportionnelle à la baisse de rémunération nette des salariés en APLD à l'échelle d'un site) de la rémunération des salariés de toute une société mère est évidemment néfaste pour eux. L'accord n°6 prévoit une suspension de la majoration de 50% du taux horaire pour les vacances supplémentaires, ainsi que du paiement de la pause repas de 30 minutes lors des sessions de formation à l'extérieur.

L'accord n°14 encadre une diminution de la rémunération, proportionnellement à la baisse de 25 heures par mois de temps de travail. Par exemple, une salariée voit sa rémunération baisser de la manière suivante : 25 heures multipliés par 15.94 euros = 389 euros bruts de baisse. L'accord n°21 met sur pied une baisse de la durée hebdomadaire de travail de 39 à 37 heures avec diminution proportionnelle de la rémunération. Enfin, l'accord n°22 assoit une baisse de la rémunération mensuelle brute de référence (RMBR) de 6,5% si celle-ci est supérieure à 2 300 euros. Si elle est inférieure ou égale à 2 300 euros, le pourcentage de baisse est égal à la RMBR - 1592 (RMBR la plus faible parmi les salariés et pour laquelle il y a 0% de baisse) multiplié par 6,5% (taux de baisse le plus fort). Le total est divisé par 2300 - 1592. De façon globale, un certain nombre de salariés est perdant avec cette mesure.

Une autre forme de réduction peut parfois être découverte, celle des avantages complémentaires. Naturellement en défaveur totale des salariés, sauf cas de figure exceptionnel⁴³³, la réduction de tels avantages peut aussi varier dans sa forme. Elle se retrouve en tout cas dans sept APC (et sept clauses identifiables). La suspension de la « cotisation employeur » peut constituer un premier exemple⁴³⁴. En effet, dans le cas d'espèce, les parties conviennent de suspendre un dispositif de financement d'un plan d'épargne retraite obligatoire pendant la durée de l'accord. Initialement alimenté par l'employeur à hauteur de 1% du salaire de base, le dispositif était, de façon assez évidente, bénéfique aux salariés. Ensuite, l'accord n°6 consacre la suspension du versement de la prime de 100 euros brut pour la découverte d'une arme ou de munitions, ainsi que de la prime de flexibilité de 10 euros brut pour la modification du planning en dessous du délai de prévenance de 48 heures. L'accord n°12 évoque une mensualisation de la prime de 13^e mois, mais surtout une « proratisation » de cette dernière (ainsi que de la prime d'ancienneté) selon les heures travaillées dans le mois. Cela contribue à déduire les

⁴³³ L'accord n°30 nous informe qu'une prime habituellement versée en juin et en décembre sera intégrée à une rémunération sur douze mois. Ainsi, le montant des deux versements initiaux de la prime sera divisé par douze et le résultat sera « incorporé » à la rémunération mensuelle. En l'absence d'autres informations et d'un point de vue strictement comptable, l'opération ne constitue pas une perte sèche pour les salariés.

⁴³⁴ Cela concerne spécifiquement l'accord n°27.

absences (sauf en cas de congés payés et de repos compensateur) même si l'entreprise s'engage à combler la perte financière de la baisse des primes à cause de l'activité partielle. Même si elle est légère, il s'agit bien d'une dégradation de la situation des salariés. L'accord n°25 met en exergue la suppression de la prise en charge des trajets entre le dépôt de l'entreprise et les lieux des chantiers en tant que temps de travail effectif. Cela vise spécifiquement les ouvriers. Une telle suppression est évidemment très préjudiciable pour ces derniers.

L'accord n°27 fait état d'un retrait de 2,5 JRTT pour les salariés ayant moins d'un an d'ancienneté et d'un demi-JRTT pour les salariés ayant plus d'un an d'ancienneté. Présentée comme une mesure d'équité pour tous les collaborateurs à titre collectif, elle apparaît plutôt comme une véritable faiblesse pour ces derniers, pris individuellement. L'accord n°32 fait mention de la fin du maintien des primes d'équipe et du quart d'heure de douche après neuf mois consécutifs de détachement. Tout avantage ainsi supprimé est de nature à défavoriser les salariés. Enfin, dans le cadre de l'accord n°35, une réduction de la prime de fin d'année (PFA) a été décidée. Cette réduction se fait à hauteur d'une acquisition définitive de 50% + 10% (les mois de janvier et de février étant garantis) avec un versement conditionnel du reliquat au dépassement de 216 000 euros (en tant qu'objectif de résultat mensuel). Au 30 juin 2021, tous les salariés bénéficient d'un acompte supplémentaire de 1000 euros brut. Malgré la condition posée par une sorte de « clause de retour à meilleure fortune » et le versement de l'acompte, la réduction de la PFA n'est pas anodine pour les salariés.

3.2.2.3 Les autres clauses de variation de la rémunération

Sont visées ici les clauses qui n'entraînent pas, formellement, une diminution certaine et immédiate de la rémunération des salariés. Quatre accords (pour six clauses différentes) sont concernés par ce type de clauses. Là encore, cela peut évidemment viser des situations très différentes. Certaines mesures profitent directement, et uniquement, aux salariés. Cela concerne la sauvegarde d'un 13^e mois⁴³⁵ et l'octroi d'un certain nombre d'éléments de rémunération. À ce titre, l'accord n°25 assure l'octroi de la prime d'ancienneté mensualisée. Celle-ci est équivalente à 1% par tranche de quatre ans d'ancienneté applicable sur le salaire minimum de grille et l'horaire collectif (le plafond de cette prime étant porté à 6%). Il encadre aussi l'octroi d'un 13^e mois pour les salariés et les ETAM au prorata du temps de présence effective et qui s'ajoute au salaire de référence (le calcul est le suivant : le taux horaire est multiplié par la durée légale du travail, agrémenté de la prime d'ancienneté le cas échéant. Si l'ancienneté est inférieure à un an, le taux sera de 0%. Si elle est supérieure à un an, le taux sera de 100%).

L'accord prévoit aussi l'attribution de médailles du travail selon l'ancienneté appréciée au 31 décembre de l'année de référence (quinze ans d'ancienneté permettent l'octroi de 275 euros de libéralités ; vingt ans d'ancienneté permettent l'octroi de 415 euros ; vingt-cinq ans d'ancienneté permettent l'octroi de 546 euros ; trente ans d'ancienneté permettent l'octroi de 688 euros ; trente-cinq ans d'ancienneté permettent l'octroi de 900 euros et quarante ans d'ancienneté permettent l'octroi 1050 euros). L'attribution de médailles « d'honneur » du travail est également prévue, sur demande des salariés à des dates anniversaires précises (vingt ans d'ancienneté équivalent à 536 euros ; trente ans à 895 euros ; trente-cinq ans équivalent à 1285 euros et quarante ans équivalent à 1594 euros. L'accord encadre également l'indemnisation des repas à hauteur de 16,35 euros (au lieu

⁴³⁵ L'accord n°5 prévoit que la réduction proportionnelle de la rémunération n'a pas d'impact sur le 13^e mois des salariés concernés.

de 12,50 auparavant) pour le personnel non sédentaire de chantier. Pour le personnel sédentaire, cela est de 9,25 euros avec 5,55 euros de prise en charge patronale.

Cela vaut aussi pour l'indemnisation des petits déplacements pour le trajet quotidien « chantier-domicile » (jusqu'à vingt minutes de déplacement, l'indemnisation est de 2,56 euros ; jusqu'à trente minutes, elle est de 5,99 euros ; jusqu'à quarante minutes, elle est de 7,88 euros ; jusqu'à cinquante minutes, elle est de 10,04 euros ; jusqu'à soixante minutes, elle est 15,62 euros. L'indemnisation est portée à 24,47 euros si le déplacement est compris entre 1 heure et 1 heure). Cela concerne également les frais quotidiens de transport entre le domicile et le chantier (si la distance entre les deux est comprise entre zéro et dix kilomètres, l'indemnisation est de 4,17 euros ; si la distance est comprise entre dix et vingt kilomètres, l'indemnisation est de 8,33 euros ; si la distance est comprise entre vingt et trente kilomètres, l'indemnisation est de 12,50 euros ; si la distance est comprise entre trente et quarante kilomètres, l'indemnisation est de 16,66 euros ; si la distance est comprise entre quarante et cinquante kilomètres, l'indemnisation est de 20,83 euros). Cela englobe, de la même manière, l'indemnisation des grands déplacements par la prime d'éloignement (si le retour au domicile chaque soir est impossible) à hauteur de soixante-dix-huit euros par "nuitée découchée" (soixante-douze si le déplacement ne dépasse pas le périmètre de la communauté de communes de la Haute Tarentaise. 12,04 euros par jour sont ajoutés).

Sont concernés aussi l'indemnisation du temps de conduite en temps de travail (si les ouvriers doivent conduire le fourgon de l'entreprise), ainsi que l'octroi d'une prime de conduite pour les ETAM conduisant le véhicule de l'entreprise pour le trajet jusqu'au chantier (transport du personnel) (jusqu'à vingt minutes de trajet, l'indemnisation est de 4,40 euros ; jusqu'à trente minutes, elle est de 7,94 euros ; jusqu'à quarante minutes, elle est de 9,83 euros ; jusqu'à cinquante minutes, elle est de 12,03 euros ; jusqu'à soixante minutes, elle est de 17,77 euros ; pour un trajet compris entre une heure et une heure trente minutes, elle est de 26,57 euros). De la même manière, le paiement d'une indemnité de salissure de 1,40 euro par heure, 5,60 euros par demi-journée ou 11,20 euros par jour (en cas de manipulation de « fillers » colorants, de travaux en égouts ou dans les vapeurs de liant chaud) est prévu. Le même constat peut être fait à propos d'une prime de journée continue (consistant en une indemnité de 14,90 euros couplée à une reconnaissance du droit de considérer ce temps comme un temps de travail effectif si la durée de la pause est inférieure à trente minutes). Enfin, une indemnisation kilométrique selon le barème de la Direction du matériel et investissement du groupe Eurovia (pour une utilisation occasionnelle du véhicule personnel pour les besoins de service) est également gravée dans le marbre.

L'octroi d'une prime à l'obtention d'un livret 1 de validation des acquis de l'expérience (VAE)⁴³⁶ ou encore la diminution de certains frais⁴³⁷ sont aussi de nature à améliorer la situation des salariés. À l'inverse, la diminution de l'enveloppe dédiée à la négociation annuelle obligatoire (NAO)⁴³⁸ ou le gel

⁴³⁶ L'accord n°34 organise effectivement l'attribution d'une prime à l'obtention d'un livret 1 de VAE pour les salariés de catégorie A ou B qui se seraient engagés dans une qualification pour le diplôme de catégorie C visé par l'accord. L'accord prévoit que la formation pour ce diplôme durera un an, sur trois périodes de quatre mois. L'ouverture du livret de VAE donne droit à une prime de 50 euros, la première période de quatre mois à une prime de 75 euros, la deuxième à une prime de 100 euros et la troisième à une prime de 150 euros.

⁴³⁷ Dans le cadre de l'accord n°32, il est prévu que le repas ne coûte pas plus de 5 euros aux salariés en 2021 et en 2022. Aussi, les frais de transports en commun sont pris en charge à 60% (et non plus à 50). Cela vaut pour les trajets « domicile-travail » à partir du 1^{er} mars 2021 (cela concerne aussi la location de vélos).

⁴³⁸ Le même accord mentionne la baisse de l'enveloppe de la NAO de 220 à 210000 euros.

des augmentations de salaire⁴³⁹ favorisent immédiatement l'intérêt de l'employeur. Pour autant, ces cas de figure n'ont pas pour conséquence, au moment de la signature de l'APC, une réduction avérée et directe de la rémunération des salariés concernés. Bien sûr, un gel des augmentations de salaire, à terme et compte tenu notamment de l'augmentation du coût de la vie, représente une véritable diminution des capacités financières des salariés.

3.2.3 Les aménagements liés à la mobilité interne

Aux côtés des aménagements du temps de travail et de la rémunération, la mobilité interne constitue le troisième objet principal d'un APC. Il est donc assez logique, et conforme à une perspective globale⁴⁴⁰, que plus d'un quart des APC organisent une mobilité géographique ou professionnelle. Ainsi, les accords n°4, 8, 23, 26, 28, 29, 31, 36 et 37 s'engagent sur des modalités de redéploiement très variables selon la situation. Il convient d'être exhaustif dans la présentation de celles-ci. En effet, cela permettra de mettre en avant le caractère très spécifique des APC organisant une mobilité interne. Ces accords entérinent parfois des projets de réorganisation sérieux, grâce notamment à de nombreuses clauses d'accompagnement. Émettre un jugement sur les avantages, ou les désavantages, qu'entraîne une procédure de mobilité n'est pas chose aisée. Néanmoins, des critères de distinction peuvent être mis en avant⁴⁴¹. Il est donc possible, à la lecture des accords concernés, de distinguer les procédures pouvant être bénéfiques, sous certains aspects, aux salariés (ainsi qu'à l'employeur) (3.2.3.1) et les procédures étant bénéfiques pour le seul employeur (3.2.3.2).

3.2.3.1 La mobilité en tant qu'opportunité

Dans le cadre de l'accord n°4, la mobilité est prioritairement organisée pour les salariés concernés par une absence d'activité à cause de la crise sanitaire. Les critères décroissants de départage sont les suivants : échéance de réouverture de l'unité d'affectation, marque de restauration visée, compétences du collaborateur, séniorité du collaborateur et lieu de résidence. Si l'on s'en tient à la lettre de l'accord, la mobilité pourrait être bénéfique pour les sociétés concernées et le groupe en général, dans l'optique d'une redynamisation de l'activité. Elle pourrait aussi être bénéfique pour les

⁴³⁹ L'accord n°32 nous apprend qu'aucune augmentation de salaire (sauf si elle est permise par l'ancienneté) ne pourra être négociée en 2021.

⁴⁴⁰ Mathilde Pesenti, *Les accords de performance collective : quels usages durant la crise sanitaire...*, op. cit., p. 4 : « Quant à la proportion d'APC abordant les mobilités, elle est stable sur l'ensemble de la période (22 %) ».

⁴⁴¹ Hélène Cavat, « Les accords de performance collective... », op. cit., p. 169 : « La quasi-totalité traite de la mobilité géographique (89 %), tandis que seule la moitié aborde la mobilité professionnelle (54 %), qui, sauf rares exceptions, n'est abordée qu'en complément de la mobilité géographique pour permettre des réaffectations à des postes différents. Lorsqu'elle est aménagée de façon autonome, bien que la référence à la « polyvalence » soit récurrente, l'usage de cette notion relève souvent de l'abus de langage. En effet, il s'agit dans la plupart des cas de permettre des changements de postes ou de rythmes de travail qui impliqueraient d'ordinaire une modification du contrat et pouvant entraîner une perte de rémunération. En matière de mobilité géographique, la confusion engendrée par l'amalgame entre « mobilité » et « mutation » s'apprécie dans toute sa force : à parts égales, les accords organisent soit une mutation sans retour, dont l'illustration typique est le déménagement d'un service ou d'un site entier vers un autre établissement, soit des mobilités ponctuelles. Les distances imposées sont significatives. (...). Les deux tiers comportent une indemnité chiffrée de type aide au déménagement, parfois pondérée afin de favoriser un départ rapide, voire d'inciter au départ. Seul un accord prévoit de mettre en place une instance dédiée, dénommée « cellule de reclassement interne », deux de faire appel à un « cabinet d'outplacement »...(...) ».

salariés si l'on considère l'absence, ou presque, d'activité de la société première des salariés en mobilité.

Dans le cadre de l'accord n°29, la mobilité vers les unités de restauration de l'entreprise est clairement orientée vers l'idée d'adaptation des ressources aux besoins identifiés. L'éligibilité des salariés se fait en fonction de divers critères : le lieu de résidence, l'échéance de réouverture de l'unité de restauration visée, la marque et l'environnement de restauration, les compétences du collaborateur et la séniorité de ce dernier.

L'avantage est conjoint : la mobilité interne permet quand même aux salariés de garder une activité professionnelle dans un contexte économique difficile. En parallèle, la mobilité est toujours pensée pour garantir les intérêts de la structure.

Le processus de mobilité prévu par l'accord n°31 est plus densément explicité et comporte des mesures d'accompagnement intéressantes. Un voyage de reconnaissance est pris en charge pour deux jours et une nuit (hôtel, déplacement et repas compris) pour la famille (couple et enfants) auxquels s'ajoutent deux jours et une nuit pour le couple seul. En cas de mobilité sans déménagement, une prime de 200 euros brut est octroyée pendant douze mois. En cas de mobilité avec déménagement, la société prend en charge le devis facturé au tarif standard (parmi trois devis initialement sélectionnés par les salariés concernés). Une prime d'installation de 1 800 euros brut (agrémentée de 200 euros supplémentaires par enfant à charge) est octroyée dans le mois suivant l'installation. Une prime de mobilité de 2 000 euros brut est octroyée à la prise effective de fonctions et une autre est octroyée trois mois après. Les frais de double résidence sont pris en charge pendant deux mois le temps du déménagement (les frais de demi-pension, de petit déjeuner, de la chambre et du repas du soir étant compris). Enfin, Action logement peut fournir une aide de 1 000 euros, Mobili de 3 500 euros et Locapass peut fournir un garant et une caution.

Une telle mobilité est profitable à l'entreprise dans le sens où elle permet effectivement de s'adapter au mieux aux besoins de production. Concernant les salariés, elle n'est pas une bonne nouvelle, mais elle aurait pu être plus contraignante. Surtout, les mesures d'accompagnement ne sont pas contrebalancées par d'autres mesures astreignantes. Il est donc impossible de se prononcer en ce qui concerne les avantages d'une telle procédure.

L'accord n°37 prévoit d'abord un cadre général : le salarié bénéficie encore des garanties offertes par l'entreprise et reste salarié à part entière de celle-ci. Le CSE est informé. La mobilité se fait par convention entre les deux structures et un avenant au contrat précise les modalités du prêt. En effet, la mobilité s'inscrit dans la législation du prêt de main-d'œuvre. Ensuite, l'accord prévoit une mobilité géographique, autrement dit une modification du lieu de travail lorsque le niveau d'activité d'un des deux sites justifie qu'une partie du personnel de l'établissement renforce celui de l'autre. Cette mobilité est temporaire (avec une durée inférieure ou égale à trois mois pleins sur douze mois glissants) en cas de baisse de la charge prévisible d'un établissement. Le délai de prévenance est de quinze jours calendaires, sauf en cas de besoin urgent lié à l'absence d'un salarié ou en cas d'intervention spécifique (le délai est alors de soixante-douze heures). L'information du salarié doit comprendre la durée, la date de prise de poste, les nouveaux horaires et le site d'affectation.

Le salarié bénéficie de mesures d'accompagnement. D'une part, l'indemnisation sur la base du barème kilométrique fiscal (la distance la plus courte entre les deux sites étant prise en compte) est prévue si le salarié doit absolument utiliser son véhicule personnel à la place du véhicule professionnel. D'autre part, le temps de déplacement fait l'objet d'une heure de repos pour un trajet aller-retour, dans la limite de cinquante heures et pris dans un délai de quatre mois après acquisition. La proposition de la

date de récupération est à l'initiative du salarié et doit être faite six jours au moins avant la prise effective. L'employeur a soixante-douze heures pour accepter. Il peut aussi imposer les périodes de prise dans le respect d'un délai de six jours calendaires. La non-prise dans le délai de quatre mois légitime une rémunération basée sur le taux horaire de chaque salarié. Aussi, la mobilité peut être professionnelle. Il peut s'agir de polyvalence (mise en œuvre de compétences identiques dans des postes ou des environnements différents) ou de polycompétence (compétences différentes dans des métiers différents). Après l'acceptation du salarié dans le délai d'un mois survient la remise d'un écrit sept jours avant la prise d'effet (l'écrit comporte alors toutes les informations nécessaires).

Il est, là aussi, impossible de désigner un acteur privilégié par une telle mesure. La mobilité est profitable à tous dans le sens où elle peut sécuriser la situation des salariés pris collectivement tout autant que celle de la structure.

Il convient désormais de mettre en lumière les cas de figure où la mobilité interne semble constituer un avantage pour le seul employeur.

3.2.3.2 La mobilité en tant que fatalité

Selon l'accord n°8, une cellule mobilité animée par le service des ressources humaines et les responsables de production se réunit au moins une fois par mois. Elle a pour dessein d'identifier les besoins en compétences, de proposer les solutions de mobilité et d'assurer la formation adéquate. La mobilité est organisée selon un principe de priorité aux salariés volontaires sur une semaine puis aux salariés disponibles avec un savoir-faire proche ou identique et enfin aux salariés disponibles dans les autres ateliers. Le manager du service où se trouve le nouveau poste reçoit le salarié et s'assure des mesures de formation et de sécurité qui seront fournies. Le salarié a un mois pour répondre à la demande de mobilité et peut être licencié en cas de refus. La direction souhaite poursuivre ses efforts de formation. La mutation a lieu entre les deux établissements du périmètre de l'entreprise (il s'agit d'un changement du lieu d'exercice de l'activité hors zone géographique d'emploi). Le délai de prévenance est de deux mois auxquels s'ajoute le mois correspondant au délai d'acceptation. Le cas échéant, le délai est de trois mois pour changer de résidence (les frais de déménagement octroyés sont alors à hauteur de 3 000 euros sur la base du devis le moins cher parmi les trois qui ont été proposés par les salariés concernés). Un entretien préalable avec la direction doit permettre d'identifier une situation de vie personnelle, de handicap, de vie familiale ou de santé qui serait incompatible avec la mobilité.

Celle-ci ne peut être refusée sous peine de licenciement et les compensations ne semblent pas satisfaisantes si l'on considère que la mobilité se fait en dehors de la zone géographique d'emploi. En effet, cela laisse entendre que la distance entre les deux sites est importante. La mesure est donc en faveur de l'employeur.

À la lecture de l'accord n°23, il est possible de voir que le processus de mobilité que celui-ci prévoit est très encadré. En cas de réponse positive dans le délai d'un mois, les salariés ont trois mois pour se rétracter par le biais d'une lettre recommandée avec accusé de réception, après avoir pris connaissance du nouveau lieu de travail. Tout d'abord, les salariés mobilisés vers ce dernier bénéficient d'une prime de mobilité de 3 000 euros versés en trois fois sur douze mois s'ils ont entre zéro et dix minutes supplémentaires pour se rendre au nouveau lieu de travail (le montant est porté à 7 000 euros si le temps de trajet est supérieur à dix minutes). Les frais de transport, en l'absence de déménagement, sont pris en charge à hauteur de 300 euros net par mois pendant douze mois puis 200 euros net par mois les douze mois suivants.

Pour la recherche de logement, l'employeur autorise une absence autorisée de deux jours rémunérés et prend en charge les frais de transport (et d'hébergement le cas échéant) sur la base tarifaire la plus avantageuse (tarifs de la SNCF ou frais kilométriques en vigueur). 3 000 euros hors taxes et 300 euros supplémentaires par enfant sont octroyés au titre des frais de déménagement, sur la base du devis le moins cher parmi trois devis sélectionnés par les salariés concernés (prise en charge de la location d'un véhicule de déménagement, des frais kilométriques et de péage compris). Deux jours rémunérés (jour de déménagement et un jour accolé) plus les frais kilométriques (ou un aller-retour ferroviaire au tarif de la SNCF) sont visés au titre des frais de voyage liés au déménagement. L'indemnité de réinstallation est de 3 000 euros hors taxes et est donnée pour les frais d'électricité, de plomberie, d'assurance ou d'eau (entre autres) dans un délai de huit mois après le déménagement. Aussi, Action logement fournit une assistance dans les démarches. Les éventuels frais de location de logement sont pris en charge à hauteur de 800 euros hors taxes (pour les frais d'agence spécifiquement) plus 800 euros sur deux mois maximum (au titre du loyer ou du double loyer). Est prévue également, grâce à une attestation de mutation, une réduction du préavis à un mois en cas de locations chevauchées. L'employeur s'engage à faciliter la conciliation de la vie privée (les gardes d'enfants sont visées, à titre d'exemple) avec les nouvelles missions du salarié grâce à un planning aménagé. Encore faut-il alors que cela soit possible au vu des besoins de service. Le conjoint est assisté, s'il a dû quitter son poste, par le cabinet d'aide à la reprise d'emploi.

Cette mobilité profite surtout à l'entreprise qui peut améliorer sa capacité d'accueil. Même si la mobilité est encadrée et fait l'objet de contreparties, elle entraîne un changement profond dans la situation des salariés. En outre, la refuser (cela vaut également pour la proposition de réaffectation) peut entraîner un licenciement.

La même exhaustivité caractérise l'accord n°26. Il encadre un redéploiement de vingt-huit salariés à Lyon, Nantes et Rennes (en priorité) depuis les huit plateaux initiaux visés par la réorganisation. L'employeur prend à sa charge un voyage de reconnaissance du nouveau site sur deux jours (nuit d'hôtel, frais de repas et de déplacement compris) pour le couple et les enfants. En cas de mobilité sans déménagement, l'employeur octroie une prime temporaire de 150 euros brut par mois pendant douze mois à compter du changement de lieu de travail. En cas de mobilité avec déménagement, l'employeur prend en charge les frais de déménagement, au tarif standard, sur la base de trois devis par « Les déménageurs français ». Pour la prime d'installation, 1 500 euros brut et 150 euros supplémentaires par enfant à charge sont octroyés pour le mois suivant l'installation (afin de payer les divers frais « de mise en place » dans le lieu de résidence). Pour la prime de mobilité, 1 500 euros brut et 1 500 euros brut supplémentaires trois mois après la prise effective de fonctions sont octroyés. Aussi, pendant deux mois, l'employeur prend en charge les frais de double résidence, le cas échéant (cela correspond aux frais de demi-pension, de chambre, de petit déjeuner et de repas du soir engagés par le salarié avant le déménagement). Enfin, Action logement est mobilisé à hauteur de 1 000 euros (ou 3 500 si c'est le processus « mobili » qui est utilisé) pour aider le salarié. Les plateaux visés par la mobilité se situent à Aix-en-Provence, Angers, Aubagne, Lorient, Martigues, Montaigu, Montélimar et Pontoise.

Même si la mobilité est organisée pour limiter les longs déplacements, les distances peuvent être importantes (notamment si l'on met en lumière les plateaux situés dans le sud de la France : les salariés concernés doivent alors se déplacer jusqu'à Lyon). Les salariés sont donc plutôt désavantagés.

L'accord n°28 fixe les modalités d'une mobilité professionnelle matérialisée par une polyvalence qui peut atteindre 25% du temps annualisé de travail. La polyvalence intervient lorsqu'il est nécessaire de

remplacer temporairement un salarié absent. Le salarié remplaçant doit pouvoir être opérationnel immédiatement. Cette attribution de tâches différentes sera encadrée par un processus de formation interne (et externe si cela est nécessaire), l'employeur s'engageant dans ce cas à accompagner les salariés. Les salariés ne subiront pas de modifications de leur classification professionnelle. Ils bénéficieront, selon le texte de l'accord, de nouvelles compétences et, *a fortiori*, d'une meilleure employabilité. Toujours selon la formule de l'accord, la mobilité favorise le travail d'équipe, améliore les chances de sauvegarder l'emploi et contribue à renforcer le service au client et donc, la compétitivité de l'entreprise.

Certes, la polyvalence est temporaire et est encadrée par un processus de formation développé plus précisément dans l'accord. La mobilité est effectivement bénéfique de façon générale. Néanmoins, elle peut atteindre un quart du temps de travail et il n'est fait état d'aucun autre type d'incitations ou de compensations pour les salariés concernés. Ils sont donc, là aussi, plutôt désavantagés.

Les modalités de la mobilité organisée par l'accord n°36, tout comme le bilan sur les avantages, sont identiques à celles de l'accord n°26.

3.2.4 Une véritable logique de contreparties ?

Il s'agit de mettre en avant trois types de données essentielles pour justifier, ou non, la vision de l'accord de performance collective comme accord « donnant-donnant ». Ces trois types de données sont les « clauses de conciliation de la vie professionnelle, personnelle et familiale », les indemnités supralégales et les « clauses d'engagements » (cf. graphique 1.30 p. 127). Leur recensement s'inscrit dans la continuité de l'étude en termes d'avantages. En effet, elles peuvent compenser des aménagements trop lourds, des clauses de retour à meilleure fortune trop peu nombreuses, une durée d'accord trop longue ou encore des justifications trop peu étayées.

Rendues possibles par le cadre légal⁴⁴², les clauses de conciliation sont néanmoins plutôt rares. Seuls les accords n°2, 3, 14, 16 et 21 prévoient de telles clauses. Il s'agit surtout ici pour la direction de mener une phase de concertation personnalisée afin de prendre en compte les contraintes personnelles de chaque salarié (vie familiale, état de santé, handicap). L'objectif est de rencontrer les salariés qui en font la demande afin de réfléchir à une fixation adéquate de la charge de travail tout en prenant en considération les besoins de service. L'accord n°21 va un peu plus loin : les salariés peuvent saisir la commission de suivi s'ils estiment que l'équilibre de leur vie personnelle et de leur vie familiale est menacé par l'accord. L'ambition est d'envisager des mesures pouvant permettre aux salariés de surmonter les difficultés. Le cadre de la conciliation demeure cependant plutôt vague et peu protecteur pour les salariés.

L'octroi d'indemnités supralégales peut être extrêmement révélateur de l'esprit d'un APC. Il peut constituer un véritable contrepoids à un ensemble de lourds aménagements pour les salariés. Cependant, ce qui pourrait apparaître comme une mesure de « rééquilibrage » et une preuve de la

⁴⁴² C.Trav., art. L. 2254-2 : « II. – L'accord (...) peut préciser : (...) 3° Les modalités selon lesquelles sont conciliées la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale des salariés (...) ».

loyauté des négociations est aussi plutôt rare. Seuls les accords n°4⁴⁴³, 23⁴⁴⁴, 26⁴⁴⁵, 31⁴⁴⁶ et 36⁴⁴⁷ prévoient ce genre d'indemnités.

Les « clauses d'engagements » ou « contreparties employeur » sont également très peu usitées. Cela n'est pas nouveau, même si la crise sanitaire a eu le mérite de renverser quelque peu la tendance initiale⁴⁴⁸. Au 1^{er} trimestre 2021, sept des accords étudiés ont prévu une clause par laquelle l'employeur s'engage à ne pas licencier pendant une période donnée⁴⁴⁹. Un seul APC comporte une clause indiquant que l'employeur s'engagera concrètement en faveur de l'innovation ou de l'investissement⁴⁵⁰. Seuls quatre accords, dans l'esprit de l'opportunité prévue légalement⁴⁵¹, mentionnent un engagement en faveur de la baisse de la rémunération des dirigeants (ou des

⁴⁴³ L'indemnité supra-légale s'ajoute à l'indemnité légale selon l'ancienneté. Elle varie dans ces modalités : 1000 euros si le salarié a moins de dix ans d'ancienneté, 1750 euros si l'ancienneté est comprise entre dix et quinze ans, 2500 euros si elle est comprise entre quinze et vingt ans, 3250 euros si elle est comprise entre vingt et vingt-cinq ans, 4000 euros si elle est comprise entre vingt-cinq et trente ans, 4750 euros si elle est comprise entre trente et trente-cinq ans, 5500 euros si elle est comprise entre trente-cinq et quarante ans et 6250 euros si l'ancienneté est supérieure à quarante ans.

⁴⁴⁴ Si un salarié licencié aurait vu son temps de trajet modifié de dix à dix-neuf minutes (dans l'hypothèse où il avait accepté la mobilité), il bénéficie alors de 1500 euros brut s'il a plus d'un an d'ancienneté (qui s'ajoutent à l'indemnité conventionnelle ou légale selon le principe de faveur). Si le temps de trajet aurait été modifié de plus de vingt minutes, ce forfait d'indemnisation supra-légale est porté à 5000 euros (toujours dans l'hypothèse où le salarié a plus d'un an d'ancienneté).

⁴⁴⁵ Une majoration de 10 % est appliquée à l'indemnité de licenciement. En outre, une somme est allouée au titre de l'ancienneté. Cela représente 1500 euros brut si cette ancienneté est inférieure à cinq ans, 3000 si elle est comprise entre cinq et dix ans, 4000 si elle est comprise entre dix et vingt ans et 5300 si elle est supérieure à vingt ans.

⁴⁴⁶ Si l'ancienneté du salarié est inférieure à cinq ans, la somme de l'indemnité légale et de l'indemnité supra-légale doit être égale à 4000 euros brut. Le montant est porté à 9000 euros en cas d'ancienneté comprise entre cinq et dix ans et à 11000 euros en cas d'ancienneté comprise entre dix à quinze ans. La prime supra-légale est de 5000 euros (augmentée de l'indemnité légale) si le salarié a moins de cinquante ans. Une majoration de 10 % de l'indemnité légale est prévue si le salarié a plus de cinquante ans et si l'ancienneté est comprise entre quinze et vingt ans. Si cette dernière est supérieure à vingt ans, la prime supra-légale est de 6000 euros (augmentée de l'indemnité légale) si le salarié a moins de cinquante ans. Une majoration de 10 % de l'indemnité légale est prévue dans l'hypothèse où le salarié a plus de cinquante ans.

⁴⁴⁷ Les modalités sont les mêmes que celles qui sont en vigueur dans le cadre de l'accord n°26.

⁴⁴⁸ *Les accords de performance collective : quels usages durant la crise sanitaire...*, op. cit., p. 2 : « Les contreparties employeur (encadré), bien que toujours minoritaires, sont plus fréquentes avec la crise sanitaire (...). (...) 20 % rendent compte d'engagements pris par l'employeur et/ou de garanties accordées aux salariés (contre respectivement 6 % et 9 % avant la crise). L'association aux efforts des cadres dirigeants, mandataires sociaux et actionnaires est également plus fréquente (18 % contre 5 % juste avant la crise) ».

⁴⁴⁹ Seuls les accords n°2, 5, 8, 9, 16, 26 et 36 sont concernés. Il peut s'agir d'une interdiction de procéder à des licenciements économiques pendant six (accord n°2) ou dix-huit mois (accord n°8), ou bien encore pour toute la durée prévue de l'accord (accords n°9 et 16). De façon plus spécifique encore, il peut s'agir d'un engagement de ne pas procéder au licenciement d'un ou plusieurs salariés concernés par un processus de mobilité interne (accord n°26).

⁴⁵⁰ L'accord n°16 précise que la direction s'engage sur un investissement à hauteur de 1,5 million d'euros pour installer une machine à haute pression sur un site de production. L'accord nous apprend qu'une rupture de cet engagement entraînerait la caducité de l'accord.

⁴⁵¹ C.Trav., art. L. 2254-2 : « II. – L'accord (...) peut préciser : (...) 2° Les conditions dans lesquelles fournissent des efforts proportionnés à ceux demandés aux salariés pendant toute sa durée : – les dirigeants salariés exerçant dans le périmètre de l'accord ; – les mandataires sociaux et les actionnaires, dans le respect des compétences des organes d'administration et de surveillance (...) ».

mandataires sociaux) ou de la baisse des dividendes⁴⁵². Aucun APC ne traduit un véritable engagement en faveur de futures embauches.

Enfin, huit accords de performance collective mettent en lumière d'autres clauses d'engagements⁴⁵³, mais ces dernières peuvent être très diverses. L'accord n°2 indique que la direction s'engage à former les salariés pour leur permettre de sécuriser leur parcours professionnel et de se préparer, à court terme, à une hausse de l'activité. La formation porte sur la RSE, le tourisme local, la « digitalisation », le tourisme de demain, l'industrie touristique, le développement durable et le tourisme responsable. L'accord n°5 précise que la direction s'engage à renforcer les compétences des salariés grâce à un plan de développement. Aussi, elle s'engage au nom de la formation, grâce notamment au dispositif du Fonds national de l'emploi.

L'accord n°9 développe deux types d'engagements. D'une part, la direction s'engage sur une garantie de rémunération. Tous les salariés concernés par l'accord, qui sont en activité partielle et qui ne sont pas cadres, toucheront l'intégralité de leur salaire net jusqu'au 30 septembre 2021. D'autre part, une compensation est prévue pour la garantie du net : le surcoût de cette dernière pour les salariés concernés est compensé par la reprise de repos compensateurs pour les jours fériés et la reprise de congés conventionnels. L'accord n°16 mentionne le fait que la direction s'engage à maintenir l'accord d'intéressement collectif et à verser un supplément d'intéressement (si d'aventure une prime peut être dérogée entre mars et juin 2021). Le montant du supplément est de 7% du total des salaires bruts de base, augmentés de l'ancienneté (sur la période allant de mars à juin 2021). Postérieurement à cet exercice 2020-2021, la direction souhaite établir un accord d'intéressement sur trois ans, en parallèle avec l'APC, avec un calcul selon le taux de bon choix, le ratio tonnes par heure et le chiffre d'affaires réalisé. Un forfait de 7% du total des salaires bruts de base augmentés de l'ancienneté doit s'ajouter à la somme de ce calcul. Aussi, la direction souhaite augmenter le plafond global de l'intéressement de 13 à 20% du total des salaires de base. Enfin, elle s'engage à proposer une augmentation générale minimum de 1,38% lors de chaque NAO. Cela est valable pendant toute la durée de l'accord.

Dans le cadre de l'accord n°26, la direction s'engage à ne mettre en place aucun autre APC, ni même un PSE, pendant toute la durée de l'accord. En outre, elle s'engage à ouvrir des négociations sur la mise en place de l'activité partielle de longue durée (APLD). Enfin, elle s'engage à réunir sans délai les organisations syndicales représentatives en cas de dégradation de la situation économique malgré les dispositions de l'APC. L'accord n°31 fait part de la liste d'engagements très spécifiques pris par la direction concernant la situation des « mono-tp », autrement dit des agences dont l'activité est portée par un seul collaborateur. Afin de ne pas faire durer le système des mono-tp, la direction souhaite favoriser le recrutement dans ces agences, dès lors que le seuil de 650 000 euros de facturé sera atteint. Aussi, elle soutient un mode d'ouverture de ces agences du mardi au samedi et met en place un back-up (un système de remplacements pour absences). L'ambition est de faciliter l'équilibre « vie

⁴⁵² Cela concerne les accords n°2, 5, 8 et 20. L'accord n°2 rappelle que les mandataires sociaux et les actionnaires fournissent un effort proportionné à celui des salariés : une baisse de la rémunération du mandat social et une absence de distribution de dividendes sont actées. L'accord n°5 indique que la rémunération des mandataires sociaux sera réduite proportionnellement, de la même manière que pour les salariés, à la baisse de rémunération des collaborateurs en APLD dans toute la société. L'accord n°8 signale que les mesures de modération salariale (pas d'augmentation générale des salaires en 2021, 2022 et 2023 sauf déclenchement de la clause de retour à meilleure fortune) sont applicables aux mandataires sociaux. L'accord n°20, enfin, mentionne le fait que les membres du Directoire de la structure ont renoncé à toute forme de rémunération variable, par avance, au titre de l'année 2020.

⁴⁵³ Cela vise spécifiquement les accords n°2, 5, 9, 16, 26, 31, 32 et 36.

professionnelle-vie familiale » des collaborateurs concernés. La direction s'engage aussi à ce que la commission de suivi dispose d'un bilan d'activité sur les mono-tp, sur les congés payés des collaborateurs et sur le back-up.

L'accord n°32, lui aussi, rend compte d'engagements de la part de la direction sur le terrain de la formation professionnelle. La direction s'engage à mener une étude interne sur les compétences à développer pour assimiler les évolutions technologiques. Un dossier sera déposé pour une aide financière dans le développement des compétences, dans le cadre du Fonds national de l'emploi (FNE). Le CPF sera abondé de 3 000 euros en cas de départ, de retraite ou de démission dans les trois mois suivant la signature de l'APC. Un droit à congé et un maintien de la rémunération viennent alors récompenser la concrétisation d'une volonté de changer de métier ou d'être formé à des compétences en lien avec son projet professionnel. Ce congé de transition professionnelle prend en charge 100% du salaire pour les 1 200 premières heures de formation et 70% au-delà (après accord de la commission paritaire interprofessionnelle régionale). Enfin, l'accord n°36 reprend les mêmes dispositions que l'accord n°26.

Au-delà de la faiblesse de ces chiffres qui ne sont pas de nature à rassurer des salariés en quête de sécurité, c'est le caractère facultatif des clauses d'engagements qui interroge particulièrement. En effet, il n'en a pas toujours été ainsi⁴⁵⁴. L'APC rompt avec une tradition de contreparties obligatoires, comme cela était de rigueur, à titre d'exemple, dans le cadre d'un accord de maintien de l'emploi⁴⁵⁵. Le passage de l'obligatoire au facultatif contribue à instiller un doute tenace à propos de l'idée d'un APC cimentant l'intérêt commun au sein de la structure⁴⁵⁶.

Bilan des avantages de l'APC et conclusion : les salariés, grands perdants du dispositif ?

Une analyse centrée sur les accords validés par référendum contenus dans l'échantillon, promise précédemment, est positive lorsque des réponses sur l'équilibre des forces en présence sont recherchées. Toutes les caractéristiques des APC, présentées au fur et à mesure de l'étude, ont de nouveau été isolées et étudiées lorsqu'elles concernent spécifiquement les accords entérinés par la voie du référendum. Certaines de ces caractéristiques sont particulièrement éloquentes et sont volontairement mises en avant à ce stade. Cinq accords validés par référendum sur six contiennent

⁴⁵⁴ Hélène Cavat, « Les accords de performance collective... », *op. cit.*, p. 166 : « Autant de clauses obligatoires jusqu'ici. Sans doute le texte de loi n'invite-t-il toutefois qu'à considérer leur caractère « optionnel » en fonction du type de sujet abordé par l'accord conclu. Reste que le message est fort et l'opportunité saisie en pratique : seuls 3 % des accords prévoient des efforts de la part des dirigeants ou actionnaires, 10 % un recours à un cabinet d'outplacement et/ou des indemnités spécifiques pour les salariés refusant l'accord et 8 % des modalités de conciliation de la vie professionnelle et personnelle. Enfin, seuls 10 % contiennent des « contreparties » précises, c'est-à-dire chiffrées, en termes d'investissements ou de maintien de l'emploi ».

⁴⁵⁵ Ainsi, jusqu'en septembre 2017, l'article L. 5125-1 du Code du travail indique que « (...) l'accord prévoit les conditions dans lesquelles fournissent des efforts proportionnés à ceux demandés aux autres salariés : 1° Les dirigeants salariés exerçant dans le périmètre de l'accord ; 2° Les mandataires sociaux et les actionnaires, dans le respect des compétences des organes d'administration et de surveillance ».

⁴⁵⁶ Stéphane Vernac, « Du bon gouvernement de l'entreprise en société », *Revue de Droit du Travail*, 2018, p. 266-267 : « (...) la codétermination peut être pensée comme « la forme normale du gouvernement d'entreprise ». Mais d'autres voies pourraient être poursuivies. Les objets de la négociation collective pourraient être enrichis afin d'atteindre l'organisation de la société. Par exemple, l'obligation, devenue simple faculté, de prévoir dans un accord de performance collective les conditions dans lesquelles les dirigeants et les actionnaires « fournissent des efforts proportionnés à ceux demandés aux salariés pendant toute sa durée » était une idée intéressante (...) ».

une clause de suivi, quatre accords contiennent une clause de dénonciation et deux contiennent une clause résolutoire. Un accord sur six contient une clause rappelant le droit à la déconnexion ou une clause de retour à meilleure fortune. En ce qui concerne les mesures d'accompagnement du licenciement, trois accords validés par référendum sur six évoquent l'ouverture des droits au chômage et un d'entre eux mentionne même les indemnités de licenciement.

À propos des objets principaux de l'APC, trois accords validés par référendum sur six comportent une clause d'augmentation du temps de travail conjointement à une augmentation de salaire. Un accord encadre une procédure d'annualisation du temps de travail. Un accord prévoit, de façon certaine, une diminution du temps de travail tout en maintenant le taux horaire. Aussi, trois accords sur six organisent une baisse de la rémunération des salariés. Cependant, un accord valide une sauvegarde d'un 13^e mois. Aucun accord ne prévoit de processus de mobilité interne. Cela représente dix clauses au total. Sept sont au seul bénéfice de l'employeur, une est au seul bénéfice des salariés et deux sont au bénéfice conjoint de l'employeur et des salariés. Les accords validés par référendum, à l'échelle de l'échantillon, tendent davantage vers une logique de contreparties que les APC pris dans leur intégralité. En effet, deux accords sur six contiennent une clause de conciliation, une clause d'engagements à ne pas licencier ou une clause d'engagement en faveur de la baisse de rémunération des dirigeants ou des mandataires sociaux ou de la baisse des dividendes.

Ainsi, l'équilibre conventionnel semble un peu plus recherché lorsque l'accord est soumis à référendum. Ce constat peut se faire en vertu de l'échantillon étudié et d'une analyse purement textuelle. Encadré par ces limites, il peut être approfondi et doit être mis en relief par d'autres types d'études. Pour autant, il peut être une source d'informations, parmi d'autres, du contexte de négociations, notamment dans des structures plus modestes.

Cependant, il n'est pas possible de faire le même constat à propos de l'équilibre conventionnel en ce qui concerne les accords conclus pour une durée indéterminée. Autre source d'interrogations identifiée au cours de l'étude, ces accords ont fait l'objet d'un même examen poussé. Mettre en lumière les mêmes caractéristiques qu'au sujet des accords validés par référendum permet de révéler des informations bien moins positives. Certes, douze des quinze APC à durée indéterminée comportent une clause de suivi. Deux d'entre eux comportent une clause résolutoire ou une clause de déconnexion. Cela est, proportionnellement au nombre total de ces clauses dans les trente-sept accords de l'échantillon, plutôt encourageant. Néanmoins, seul un accord à durée indéterminée dispose d'une clause de retour à meilleure fortune. Cette donnée pose question. Ne pas souscrire à un moyen pouvant permettre de mettre fin aux aménagements prévus dans un accord qui, par définition, ne prévoit pas de terme, semble être une occasion manquée. Celle d'apporter une sécurité aux salariés qui, sans une telle clause, peuvent avoir l'impression que les aménagements s'éterniseront. De la même manière, seuls deux accords mentionnent l'ouverture des droits au chômage.

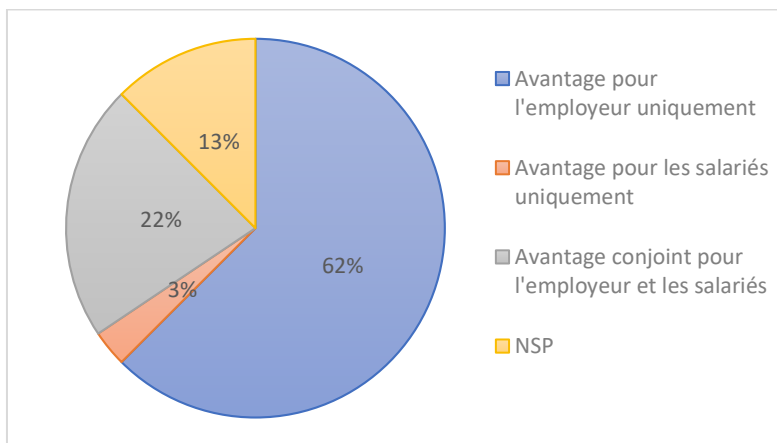
En ce qui concerne les aménagements liés au temps de travail, à la rémunération ou à une mobilité interne, vingt-deux clauses ont été identifiées dans ces accords à durée indéterminée. Quinze sont inhérentes au temps de travail, cinq à la rémunération et deux à un processus de mobilité interne. Parmi ces vingt-deux clauses, quinze sont au seul bénéfice de l'employeur, deux sont au seul bénéfice des salariés et cinq sont au bénéfice conjoint de l'employeur et des salariés.

Peu d'éléments viennent nourrir une logique de contreparties à l'échelle de ces accords à durée indéterminée. Deux d'entre eux comportent une clause de conciliation et un seul prévoit l'octroi d'indemnités supralégales. Aucune clause d'engagements ne peut être trouvée dans ces accords.

Il convient donc de dresser un bilan en demi-teinte sur l'équilibre conventionnel des accords à durée indéterminée composant l'échantillon.

Une perspective dessinée à l'échelle de tous les APC de l'échantillon confirme ce sentiment mitigé. Elle fait écho à une tendance générale, au niveau de tous les accords conclus, à la fragilisation de la situation individuelle des salariés⁴⁵⁷. Selon notre méthode d'analyse et en ne prenant en compte que les clauses certaines, il est possible de dire que vingt des trente-deux clauses qui prévoient des aménagements du temps de travail sont au seul bénéfice de l'employeur. Une seule clause est au seul bénéfice des salariés, sept sont au bénéfice conjoint de l'employeur et des salariés. Pour quatre clauses, il est impossible de se prononcer en termes d'avantages.

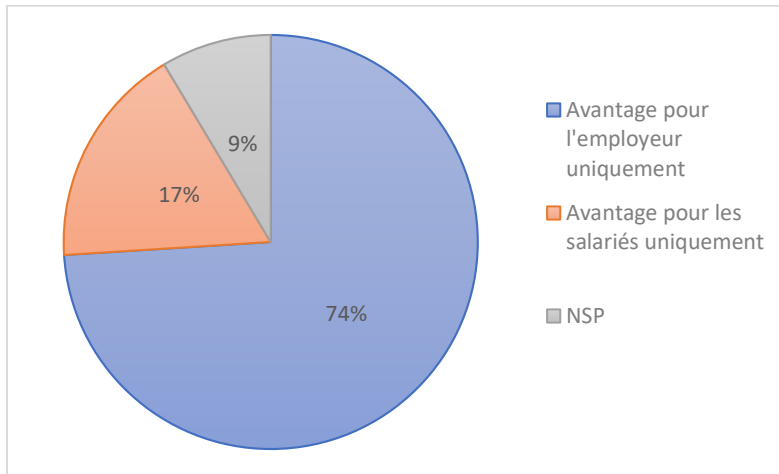
Graphique 1.26 : Aménagements du temps de travail (à l'échelle de l'échantillon, pourcentage sans valeur statistique)



De la même manière, vingt-trois clauses encadrent des aménagements de la rémunération. Dix-sept de ces clauses sont au seul bénéfice de l'employeur et quatre sont au seul bénéfice des salariés. Pour deux d'entre elles, il est impossible de désigner un acteur plus avantage que l'autre.

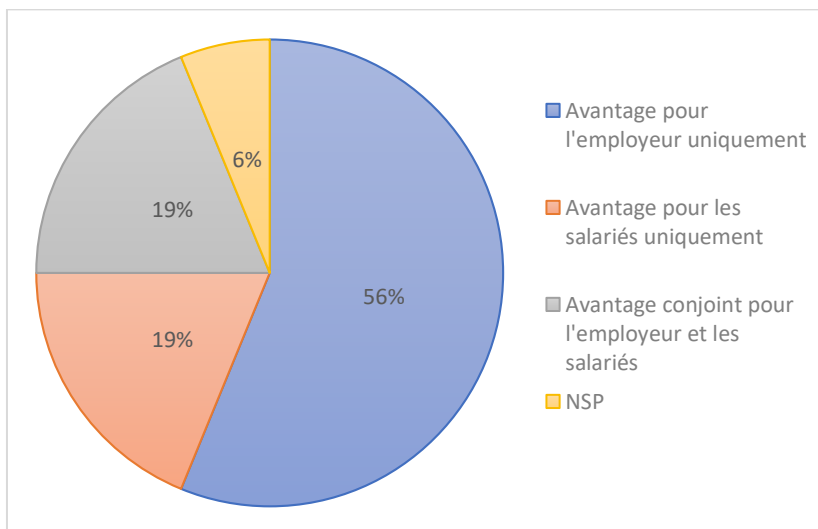
⁴⁵⁷ Mathilde Pesenti, *Les accords de performance collective : quels usages durant la crise sanitaire...*, op. cit., p. 4 : « Parmi l'ensemble des APC portant sur le thème des rémunérations, les dispositifs les plus fréquemment abordés sont l'aménagement de la structure des rémunérations et la modification du taux horaire. Cependant, avec la crise, ils sont davantage associés à une baisse : 80 % traitent d'un repli des primes fixes (contre 76 % avant-crise), 71 % d'une diminution de la part variable (contre 57 % précédemment) et 68 % d'un recul du taux horaire (contre 7 % avant la crise). Quelle que soit la période considérée, la majorité des APC abordant le temps de travail traite de la modification de la durée collective. La plupart sont associés à une hausse de cette durée, mais, avec la crise, l'orientation à la baisse est plus fréquente. Par ailleurs, les APC cumulant baisse du temps de travail et du taux horaire de la rémunération, inexistantes avant crise, sont au nombre de 4 ensuite ».

Graphique 1.27 : Aménagements de la rémunération (à l'échelle de l'échantillon, pourcentage sans valeur statistique)



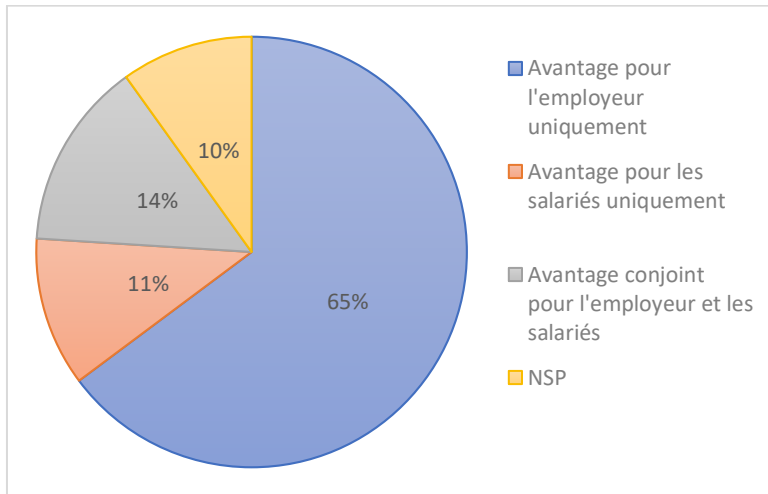
Les « clauses inclassables » (examinées en introduction de cette étude) et les clauses qui organisent un processus de mobilité interne sont au nombre total de seize. Neuf d'entre elles sont au seul bénéfice de l'employeur, trois sont au seul bénéfice des salariés et trois sont au bénéfice conjoint de l'employeur et des salariés. Pour l'une de ces clauses, il est impossible de désigner un acteur véritablement privilégié.

Graphique 1.28 : Aménagements liés aux « clauses inclassables » et à une mobilité interne (à l'échelle de l'échantillon, pourcentage sans valeur statistique)



Ainsi, il est possible de dire que quarante-six des soixante-et-onze clauses qui encadrent des aménagements dans les APC de l'échantillon sont au seul bénéfice de l'employeur. Huit sont au seul bénéfice des salariés et dix sont au bénéfice conjoint de l'employeur et des salariés. Pour sept clauses, il est impossible de désigner un acteur réellement avantagé par rapport à l'autre.

Graphique 1.29 : Bilan sur les aménagements contenus dans les accords de performance collective (à l'échelle de l'échantillon, pourcentage sans valeur statistique)



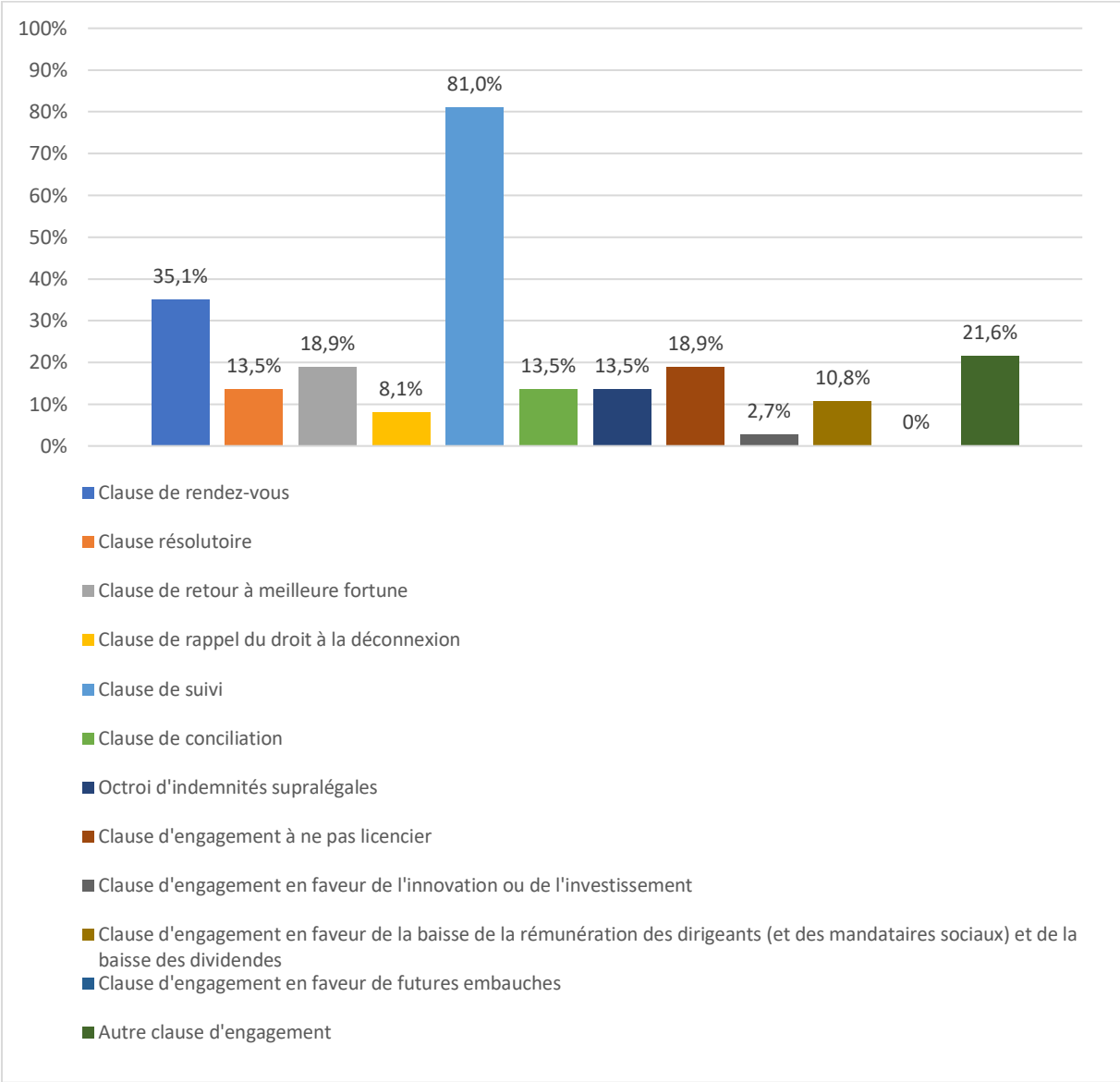
Quelques chiffres significatifs doivent être rappelés. Au sein de l'échantillon, la durée moyenne d'un APC conclu pour une période déterminée est de 17,74 mois. Treize APC sur trente-sept prévoient une clause de rendez-vous, cinq une clause résolutoire et sept une clause de retour à meilleure fortune. Cinq accords valident l'octroi d'indemnités supralégales ou des clauses de conciliation. Sept accords font état d'une clause par laquelle l'employeur s'engage à ne pas licencier pendant une période donnée. Quatre APC font mention d'une clause en faveur de la baisse de la rémunération des dirigeants (ou des mandataires sociaux) ou de la baisse des dividendes. Ces données ne sont pas véritablement rassurantes lorsqu'il s'agit d'esquisser une logique globale de l'APC à l'échelle de cet échantillon. Seules quelques informations parviennent à atténuer ce sentiment. Cela vise les trente accords qui prévoient une clause de suivi ou bien une information générale des salariés sur leur existence.

De façon générale, les justifications sont parfois vagues, une logique offensive bien ancrée semble mise en lumière et aucune obligation d'information du CSE n'existe (bien qu'elle soit plutôt fréquente en pratique). Couplés au licenciement *sui generis* attaché au dispositif, ainsi qu'à la grande diversité des situations en ce qui concerne les mesures d'accompagnement de ce licenciement, ces éléments entraînent un certain nombre d'interrogations.

Pour toutes ces raisons, les doutes à propos de l'idée d'un APC comme accord de type « donnant-donnant » persistent. À la lecture des accords contenus dans l'échantillon, un APC semble induire davantage de contreparties exigées des salariés que de garanties apportées pour ces derniers. La signature des APC par les représentants des salariés peut néanmoins s'expliquer par la crainte de réductions d'effectifs plus directes et plus violentes en cas de refus de ce dispositif. Soulignons à ce titre que l'APC a pour objectif de sauver les contrats en les modifiant, et ne provoque la rupture qu'en cas de refus du salarié des nouvelles clauses. L'étude servira peut-être de mise en garde contre les dérives possibles de l'APC⁴⁵⁸.

⁴⁵⁸ Emmanuel Dockès, « Un accord donnant, donnant, donnant, donnant... », *Droit Social*, 2008, p. 280 : « Il semble devenu relativement banal de découvrir des conventions collectives destructrices de protections sociales sans contreparties sérieuses. Après les accords « donnant-donnant » sont apparus les accords « donnant, donnant, donnant, donnant... », conclus par des syndicats de salariés qui donnent, donnent, donnent, donnent, sans rien recevoir en échange, sinon l'apaisement des peurs ou la non-réalisation de menaces ».

Graphique 1.30 : Éléments de l'accord de performance collective en faveur de « l'équilibre conventionne » (à l'échelle de l'échantillon, pourcentage sans valeur statistique)



Conclusion de la Partie 1

La première partie visait à évaluer comment les acteurs – employeurs seuls ou en relation avec les syndicats de salariés – s'étaient saisis ou appropriés, d'une part des modifications des règles juridiques entourant les licenciements ayant un impact direct ou indirect sur leur coût, et d'autre part des nouveaux dispositifs d'accords collectifs créés. Pour cela, notre approche s'appuyait sur l'étude des pratiques effectives de ces acteurs. D'un côté, étant donné l'objectif de sécurisation juridique de la rupture d'un CDI et en particulier du licenciement, le nombre et/ou la part de ce mode de rupture a-t-il connu une augmentation particulière dans les mouvements de sorties en CDI après 2017 ? L'ambition des promoteurs des ordonnances 2017 étant également de « lever l'incertitude sur l'embauche », peut-on déceler après cette date une augmentation significative des entrées en CDI ou de leurs part dans les entrées totales de main-d'œuvre ? D'un autre côté, deux nouveaux dispositifs d'accords collectifs ont été créés, dont les chiffres mentionnés en introduction évoquent une utilisation par les employeurs – en négociation avec les syndicats –, plus importante pour les APC en nombre d'accords par rapport aux RCC, mais plus importante pour les RCC en nombre de ruptures de contrat induites. En étudiant leur contenu précis à travers leurs clauses et en mettant en évidence leur logique sous-jacente, quels changements ont-ils pu ainsi produire sur les pratiques des employeurs ?

La première section, centrée sur l'évolution des entrées et sorties de CDI sur la période 2007-2019, puis l'évolution plus détaillée des licenciements selon leurs motifs précis entre 2015 et 2019, n'a pas révélé de rupture de tendance particulière dans l'évolution de ces mouvements après 2017. La seule exception porte sur le licenciement pour faute grave ou lourde, qui a augmenté de façon plus soutenue, en nombre et en part des licenciements pour motif personnel, après le 3^{ème} trimestre 2017. Il semble qu'une recomposition des différentes causes plus précises du motif personnel du licenciement a pu avoir lieu après cette date. La hausse des indemnités légales de licenciement pourrait être une piste d'explication à ce résultat puisque l'invocation d'une faute grave ou lourde permet à l'employeur de ne pas payer ces indemnités. Toutefois, cette hypothèse reste à mieux étayer. Par ailleurs, l'augmentation des entrées en CDI dès 2015 semble refléter en réalité un contexte économique global plus favorable pour les entreprises (au moins jusqu'au début du 4^{ème} trimestre de l'année 2019), ce qui a un impact en retour sur leur utilisation des différents modes de ruptures du CDI. Ce cadrage statistique par les pratiques effectives des employeurs a permis également de montrer que les petites entreprises particulièrement ciblées ces dernières années par les réformes du droit du travail sont déjà celles qui contribuent le plus aux entrées et sorties de CDI de manière générale, et ont eu des recours plus importants que les autres entreprises aux licenciements pour motif autre qu'économique entre 2014 et 2019. Finalement, le poids du secteur d'activité auquel appartiennent les entreprises n'est pas négligeable dans l'explication de ces mouvements agrégés, avec quatre secteurs qui se détachent – le commerce, les services aux entreprises, l'hébergement-restauration et l'enseignement/santé humaine/action sociale.

Objet d'étude des deuxième et troisième sections, les APC et RCC apparaissent comme des accords d'entreprise, portant sur l'emploi, d'un nouveau type. Ils reposent toutefois sur des logiques différentes, voire opposées : la RCC a pour but d'organiser de manière pacifiée des ruptures de contrat de travail, tandis que les APC visent à modifier les contrats, sans les supprimer. Comme souvent en droit des contrats, c'est dans le détail des clauses que la nature juridique profonde des accords transparaît. Concernant les APC, le souhait de sauver les contrats de travail en les modifiant permet à

l'employeur d'obtenir plus de concessions de la part des salariés que d'en fournir. Au bout du compte, la concession principale de l'employeur est, dans une période limitée, de ne pas s'inscrire dans la perspective de licenciements économiques. Concernant les RCC, tout est plus complexe et subtil. L'enjeu est celui d'une restructuration pacifiée et ordonnée. L'employeur voit son pouvoir de direction encadré du début à la fin par l'administration et surtout par la nécessité d'un accord collectif puis d'un accord individuel à la rupture. Cependant, malgré, ou peut-être, grâce à cet encadrement de son pouvoir de direction, l'employeur acquiert la capacité de remodeler en profondeur la masse salariale, tant par les effectifs que par sa composition.

Mais si leurs logiques et mises en œuvre sont différentes, ces deux accords semblent chambouler l'ensemble du droit des restructurations. Ils imposent en effet de repenser toutes les catégories les unes par rapport aux autres, et notamment la première d'entre elles, le licenciement économique, et plus particulièrement le licenciement collectif. Sans revenir sur cette catégorie historique du droit des restructurations, on peut néanmoins rappeler que si elle permet à l'employeur d'arriver directement à un objectif de rupture des contrats, c'est au prix d'une procédure très encadrée et délicate, et pouvant potentiellement aboutir à un contentieux. Au contraire, la procédure paraît plus simple, et le risque contentieux plus faible, dans le cas des APC et RCC. Ces accords peuvent donc remplacer de manière avantageuse ces licenciements, au moins dans certaines circonstances. Par exemple, un employeur qui ne souhaitera pas rompre des contrats pour motif économique, mais juste les modifier n'a, à notre sens, plus trop d'intérêt à se lancer dans une procédure de licenciement économique et pourra tenter plutôt de négocier une APC avec les organisations syndicales. Pour l'employeur souhaitant rompre de manière simultanée plusieurs contrats, la RCC semble souvent plus intéressante que le licenciement collectif. Outre que le motif n'est pas contrôlé par le juge, l'accord d'entreprise, une fois négocié, signé et homologué par l'administration, permet à l'employeur d'avoir de plus amples marges de manœuvre sur les effectifs afin de les façonner à sa convenance. Le seul risque ici sera le refus par le salarié de partir, et qui peut par conséquent rendre encore nécessaire le licenciement dans certaines hypothèses.

Ainsi, en positionnant des nouvelles catégories juridiques qui se superposent partiellement les unes aux autres, le législateur laisse à l'employeur, dans certaines situations, un véritable choix stratégique-juridique dans son recours à ces catégories. Il est bien sûr encore trop tôt pour évaluer l'impact qu'auront effectivement les APC et les RCC sur les licenciements économiques collectifs, mais l'évolution du nombre de PSE signés nous indiquera à l'avenir la réalité, ou non, d'une véritable dynamique de substitution.

Références bibliographiques de la partie 1⁴⁵⁹

- Aldama P., Cochard, M. et Ouvrard J. F. (2020), « Les politiques économiques ont contribué aux fortes créations d'emplois en France de 2016 à 2019 », *Bulletin de la Banque de France*, (231).
- Beaumont P. H. et Luciani, A. (2018), *Prime à l'embauche dans les PME: évaluation à partir des déclarations d'embauche*, Document d'étude G2018/09, INSEE.
- Berche K., Hagnere C., Vong M. (2011), « Les déclarations d'embauche entre 2000 et 2010 : une évolution marquée par la progression des CDD de moins d'un mois », *Acoess Stat* n° 143, décembre.
- Dares et DGT (2021), *La négociation collective en 2020*, Bilan & Rapports, Édition 2021.
- Ducoudré B. et Heyer É (2018), « Transformation du CICE : des effets faibles attendus sur l'emploi, nuls sur l'activité économique », *OFCE Policy brief*, n° 40, 18 octobre.
- France Stratégie (2020), *Évaluation du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi. Synthèse des travaux d'approfondissement*, Rapport, septembre, 70 p.
- Gilles F., l'Horty Y., Mihoubi F. (2020), Les effets du CICE sur l'emploi, la masse salariale et l'activité: approfondissements et extensions pour la période 2013-2016, *Rapport final n° VI pour France Stratégie*, septembre.
- Lascoumes P et Serverin É. (1986), « Théories et pratiques de l'effectivité du droit », *Droit et société*, n° 2, p. 127-250.
- Milin K ; (2018), « CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? », *Dares Analyses*, n° 026, juin.
- Ministère de la Justice et Serverin E. (2019), *Les affaires prud'homales dans la chaîne judiciaire de 2004 à 2018. Baisse des demandes, concentration des litiges, juridictionnalisation de leur traitement*, Direction des affaires civiles et du sceau, Pôle d'évaluation de la justice civile, Ministère de la Justice.
- Osterman P. (1987), « Turnover, employment security, and the performance of the firm », in Kleiner et al. (éd.), *Human resources and the performance of the firm*, Madison, WI: Industrial Relations Research Association, p. 275–316.
- Paraire X. (2015), « Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an », *Dares Analyses*, n° 005, janvier.
- Picart C. (2014), « Une rotation de la main d'œuvre presque quintuplée en 30 ans. Plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage » *Document de travail INSEE*, n°F1402, Direction des Statistiques Démographiques et Sociales.
- Serverin É., 2000, *Sociologie du droit*, La Découverte, coll. « Repères ».
- Signoretto C. (2015), « Les pratiques des employeurs en matière de rupture du CDI », *Travail et Emploi*, n° 142.

⁴⁵⁹ Pour les sections 2 et 3, les références bibliographiques sont indiquées au fil du texte en note de bas de page, comme le veut l'usage dans les recherches en droit.

PARTIE 2 : À LA RECHERCHE DE CHANGEMENTS DE COMPORTEMENTS INDUITS PAR LES ORDONNANCES TRAVAIL

Introduction

Cette seconde partie du rapport s'attèle plus spécifiquement aux changements de comportement des différents acteurs concernés, que ce soit les juges prud'homaux, les employeurs ou dans une moindre mesure les salariés, qui s'expliqueraient par les modifications juridiques apportées par les ordonnances Travail de 2017. Parmi les mesures introduites par l'ordonnance n° 1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, nous nous focalisons sur celles qui ont modifié la procédure de licenciement, ainsi que son coût à travers les indemnités versées aux prud'hommes en cas de reconnaissance d'une absence de cause réelle et sérieuse. Étant donnés les objectifs affichés, entre autres « *sécuriser les relations de travail, et offrir aux salariés et aux entreprises – notamment aux TPE-PME – davantage de prévisibilité* » ou encore « *lever l'incertitude pesant sur l'employeur relative au coût d'une rupture potentielle, et garantir [...] une plus grande équité pour les salariés, grâce à une homogénéisation des dommages et intérêts versés* » (audition de la ministre du Travail M. Pénicaud le 9 novembre 2017), trois principaux effets pourraient résulter de l'introduction de ces mesures. Tout d'abord, du fait même des plafonds et planchers introduits avec le barème obligatoire (cf. *infra*), on devrait observer un resserrement ou une moins grande variabilité des montants des indemnités accordés par les juges en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse. Ensuite, selon la manière dont ce resserrement diffère entre catégories de salariés – notamment selon leur ancienneté dans l'entreprise –, les conséquences pour ces derniers pourraient être d'un autre ordre que celui d'une simple équité⁴⁶⁰ : pour certains, leur intérêt financier à agir aux prud'hommes pourrait devenir moins important qu'avant la mise en place de ce barème. Enfin, puisque ces mesures ciblent le coût d'un licenciement et notamment sa partie incertaine, c'est l'hypothèse d'un changement de comportements des employeurs dans leurs décisions de licencier, mais également d'embaucher en particulier en CDI, qui doit être évaluée.

Comme nous l'avons souligné en introduction générale de ce rapport, l'évaluation de ces changements n'est pas chose aisée, compte tenu à la fois des données disponibles, du contexte particulier des années 2020-2021 marqué par la crise sanitaire, ou encore de la méthodologie qu'il est possible de mettre en œuvre. Dans les deux sections développées dans cette partie, nous avons constitué des échantillons de données : un premier sur des arrêts de cours d'appel rendus entre 2019 et 2021 ; un second sur un panel d'entreprises dont on peut suivre les comportements d'embauche et de licenciement entre 2016 et 2019. Nous procédons ensuite à des analyses essentiellement statistiques ou économétriques sur ces bases de données.

Dans une première section, nous présentons ainsi les résultats de l'analyse statistique, ainsi que juridique, sur l'évolution des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse accordées en Cours d'appel par les juges, en comparant les montants et des cas-types avant et après la mise en place du barème obligatoire. Dans une seconde section, nous cherchons à tester des changements de

⁴⁶⁰ Équité par ailleurs discutable si elle repose uniquement sur une homogénéisation des dommages et intérêts versés sans distinction des caractéristiques des salariés, ni du préjudice subi lors de la rupture dénuée de cause réelle et sérieuse.

comportement des entreprises dans leurs décisions d'embauche en CDI ou de licenciement, à partir de l'évolution des facteurs explicatifs de ces décisions, et en premier lieu de l'évolution de l'activité de l'entreprise.

1. L'évolution des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse en cours d'appel⁴⁶¹

L'objectif est ici d'analyser les effets du barème obligatoire sur les montants d'indemnisation accordés par les juges en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse en comparant deux périodes – avant et après son introduction. Après avoir présenté la méthodologie de constitution de la base de données des arrêts des cours d'appel (1.1), nous décrivons ainsi rapidement la base pour la période « ante-ordonnances » (1.2), avant de présenter les résultats statistiques sur les montants d'indemnités obtenues en conseils de prud'hommes (CPH) et en cour d'appel (CA) sur cette période (1.3). C'est dans la partie suivante (1.4) que nous analysons quantitativement les effets de l'introduction du barème sur les montants d'indemnités accordés en première et seconde instance. Nous poursuivons par une étude plus qualitative comparant des arrêts avant et après le barème sur des cas repérés comme « proches » du point de vue des caractéristiques du salarié et de l'entreprise (1.5). Nous concluons sur des hypothèses quant à l'évolution de l'intérêt financier des salariés à saisir les prud'hommes suite à l'introduction du barème et aux résultats mis en évidence.

1.1 Constitution de la base de données à partir des arrêts des cours d'appel

1.1.1 Un échantillon de décisions de cours d'appel à partir de la base JURICA et de mots clés

Après quelques tentatives infructueuses de travailler à partir de jugements de CPH⁴⁶², le choix a été fait de collecter des données à partir des arrêts de CA, *via* la base JURICA. Cette dernière, alimentée par le SDER (service de documentation, des études et du rapport) de la Cour de cassation⁴⁶³, comprend l'intégralité des arrêts rendus par les Cours d'appel en France. En effet, les arrêts devant être déposés par les CA dès leur rendu sous format PDF, avec leur date et leur numéro de RG, cette base est donc exhaustive et accessible en temps réel (cf. encadré 2.1 pour les autres avantages mais également les limites de cette base).

Encadré 2.1 : Avantages et limites de la base JURICA

Outre l'exhaustivité de la base, les arrêts de Cour d'appel sont écrits par des magistrats professionnels, à la différence des jugements de Conseil de Prud'hommes, ce qui permet une relative standardisation dans leur présentation, et donc une lecture plus rapide pour des juristes. Ensuite, le champ de recherche peut être déterminé de manière assez libre : national ou territorial, limité ou non dans le

⁴⁶¹ Par R. Dalmaso et C. Signoretto, avec les collaborations de L. Willocx et H. Hadj-Aissa pour le codage des arrêts.

⁴⁶² Deux raisons principales expliquent ce choix : les CPH contactés n'ont pas accepté de laisser un chercheur accéder aux jugements, et la difficulté de travailler sur de tels jugements en raison de l'absence d'une base globale informatisée.

⁴⁶³ Initialement, elle était conçue comme un outil d'aide à la décision à la portée des magistrats ; la Cour de cassation a cependant souhaité rendre publique cette base de manière exhaustive à des laboratoires de recherche, moyennant la conclusion d'une convention de mise à disposition. Cette dernière impose néanmoins le respect par les chercheurs de l'anonymat des parties et des juges. Après une rapide négociation, une convention de mise à disposition gratuite d'arrêts a ainsi été signée entre l'Institut François Génys de l'Université de Lorraine et le SDER le 14 février 2020.

temps, et surtout à partir de mots clés spécifiques. Enfin, c'est le SDER qui effectue lui-même la collecte à partir des mots clés déterminés.

Néanmoins, cette base présente deux inconvénients principaux pour notre recherche. Tout d'abord, son champ est réduit aux jugements ayant fait l'objet d'un appel, ce qui induit nécessairement un biais de sélection : toutes les décisions de justice des CPH n'ayant pas fait l'objet d'un appel sont exclues de la recherche. Cependant, le taux d'appel des décisions des CPH est assez élevé en France puisqu'il était d'environ 62% en 2016, et même s'il était en baisse ces dernières années (56% en 2018, cf. France Stratégie, 2020, p. 94), cela permet une appréhension relativement large du contentieux. De plus, la décision du CPH étant détaillée dans les arrêts d'appel, son codage et son exploitation sont donc possibles. En réalité, l'inconvénient le plus délicat à appréhender concerne la durée des contentieux. En matière sociale, ces derniers sont anormalement longs, et ont déjà fait l'objet à plusieurs reprises de condamnations devant la Cour européenne des droits de l'Homme, ou devant les juridictions administratives suite à des actions en responsabilité de l'État⁴⁶⁴. Suivant les CPH et les Cours d'appel, les durées de contentieux sont en outre très différentes, témoignant d'une forte inégalité territoriale. Selon un rapport du Sénat, en 2018, la durée moyenne des affaires terminées devant les CPH (hors référés) était ainsi de 16,3 mois, soit un délai nettement supérieur aux autres juridictions civiles de premier ressort (Sénat, 2019). Mais les statistiques agrégées au niveau national masquent des réalités très différentes d'un CPH à l'autre, puisque, selon ce même rapport, la durée moyenne des affaires terminées variait en 2017 de 4,9 à 35,9 mois.

À partir de JURICA, les décisions des cours d'appel codées dans notre base de données ont été collectées à partir des trois mots clés suivants : 1235-3 OU 1235-3-1 OU 1235-5⁴⁶⁵, correspondants aux numéros des articles du Code du travail relatifs à l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse. En effet, si le contenu de ces articles a été modifié en 2017, cela n'a pas été le cas de leur numérotation, permettant une simplification des mots clés à utiliser. Ce choix des mots clés a bien sûr été fait après un premier travail d'investigation pour avoir les mots clés de recherche les plus pertinents possibles. Comme notre étude porte sur le calcul des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse, les articles du Code du travail permettant le calcul de ces indemnités figurent nécessairement dans les arrêts. Cette sélection d'arrêts en utilisant les articles du Code du travail nous garantit ainsi un excellent repérage des licenciements sans cause réelle et sérieuse, le juge devant juridiquement motiver sa décision. Par comparaison, la recherche d'une équipe de l'université Grenoble Alpes, dont le sujet et la méthodologie sont proches des nôtres (recherche dirigée par Gerry-Vernières, 2019, cf. encadré 2.2), se basait sur les mots clés « licenciement » à proximité de « sans cause réelle et sérieuse », mais un gros travail d'exclusion avait dû être effectué ensuite, puisque la moitié des décisions initialement collectées avaient été écartées car sans lien avec le contentieux du licenciement sans cause réelle et sérieuse ou confirmant une cause réelle et sérieuse.

⁴⁶⁴ Des délais de jugements excessivement longs constituent une défaillance du service public de la justice et peuvent engager la responsabilité de l'État. En 2017, l'État a ainsi été condamné à 332 reprises pour délais non raisonnables en matière prud'homale, pour un montant approchant 2 millions d'euros, soit 87 % du montant total des condamnations de l'État pour dysfonctionnement du système judiciaire en matière civile.

⁴⁶⁵ Normalement, dans le Code du travail, ces articles sont précédés de la lettre L et d'un point, signalant leur origine législative, mais les différences d'écriture de ces signes par les juges (L.1235 ou L. 1235 ou L-1235...) a cependant conduit à exclure ces signes de la recherche par mots clés.

Ensuite, le deuxième critère de constitution de notre base de données a été de choisir certains mois des années 2019 à 2021. Comme il y a chaque mois, en moyenne, environ 400 arrêts de Cour d'appel mentionnant ou moins un de ces 3 articles du Code du travail, nous avons dû choisir deux mois les plus neutres quant à l'activité des Cours d'appel⁴⁶⁶ – les mois d'octobre 2019 et octobre 2020⁴⁶⁷ – et n'avons codé que les premiers arrêts dans l'ordre de numérotation de JURICA⁴⁶⁸. Mais pour avoir des décisions portant sur des licenciements prononcés après le 23 septembre 2017 – date d'application du barème obligatoire –, nous avons dû ensuite récupérer tous les arrêts des mois de février et mars 2021⁴⁶⁹ et procéder à une sélection de ceux appliquant le nouveau droit, car il est apparu qu'ils étaient toujours minoritaires dans l'ensemble des arrêts de ce début d'année. Cela permet ainsi de constituer une période que nous nommerons « ante-ordonnances » comprenant des décisions d'arrêts des cours d'appel en octobre 2019 et 2020⁴⁷⁰ portant sur des licenciements prononcés avant le 24 septembre 2017, et une période « post-ordonnances » comprenant des décisions d'arrêts des cours d'appel entre février et mars 2021 appliquant le « nouveau » droit issu des ordonnances 2017 dont le barème obligatoire entourant les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse.

Finalement, notre base de données comprend des informations collectées à partir de décisions rendues en cours d'appel les mois d'octobre 2019 et octobre 2020 pour la période « ante-ordonnances », puis les mois de février et mars 2021 pour la période « post-ordonnances ».

1.1.2 L'élaboration de la grille de codage

Pour pouvoir exploiter de manière statistique les informations contenues dans ces arrêts, nous avons élaboré une grille de codage la plus complète possible (cf. annexe 2.1) : elle contient 103 variables, réparties en 10 thèmes (année ; caractéristiques du fichier JURICA ; cour d'appel ; décision attaquée ; informations sur le salarié ; informations sur l'employeur ; autres parties au litige ; issue de la demande initiale ; résultats de l'appel ; commentaires libres). Outre les informations de contexte de l'arrêt (année, numéro et nom du fichier JURICA, date de la décision en CA, n° RG, nature de la décision rendue en appel, date de la décision attaquée, etc.), des variables plus précises sur les cours d'appel concernées ainsi que sur les CPH (siège et section) sont présentes. Ensuite, des informations sur les salariés sont collectées, allant de caractéristiques individuelles à des caractéristiques sur l'emploi occupé (fonction, statut, rémunération, ancienneté, nature du contrat de travail, temps de travail, mandat exercé) et ses modalités de sortie de l'entreprise (date et motif de sortie). De même, des informations sur l'employeur sont rassemblées : raison sociale, forme sociale, secteur, taille, situation économique, etc. Enfin, deux thèmes comprennent en particulier les informations sur le sort de la

⁴⁶⁶ Nous avons notamment choisi des mois ne correspondant pas à des périodes de vacances scolaires ou judiciaires.

⁴⁶⁷ Pour ce mois d'octobre 2020, le nombre d'arrêts était en réalité de plus de 800 : en effet, le confinement strict du printemps 2020 en pleine crise sanitaire a entraîné la suspension de l'activité des Cours d'appel et par conséquent ensuite un rattrapage à la fin de l'année 2020.

⁴⁶⁸ Plus précisément, les 195 premiers arrêts dans l'ordre de numérotation de JURICA ont été codés pour le mois d'octobre 2019 et les 81 premiers arrêts pour le mois d'octobre 2020.

⁴⁶⁹ En effet, en raison de la durée des contentieux examinés en CPH (cf. encadré 1.1), les premières exploitations de la base des mois d'octobre 2019 et 2020 ont montré que très peu d'arrêts (11 précisément) concernaient des licenciements prononcés après le 23 septembre 2017.

⁴⁷⁰ L'exploitation des arrêts ne montrant pas de différences significatives entre ces deux années, nous avons choisi de ne pas les différencier pour constituer ainsi un échantillon de données concernant la période antérieure au barème.

demande et les montants des différentes indemnités obtenues, selon qu'il s'agisse de la demande initiale (en CPH) ou du résultat final en appel (en CA).

Avant d'analyser statistiquement les données recueillies à partir de cette grille de codage, une étape de pré-traitement a dû être réalisée pour obtenir une base « propre ». En effet, parmi les lignes remplies, certaines se sont avérées inexploitable car les arrêts ne statuaient pas sur les indemnités dues au salarié consécutivement à la rupture de son contrat. Ces lignes ont donc été supprimées de la « base » finale des accords codés, pour information cela concerne 15 lignes en octobre 2019, et 6 lignes en octobre 2020⁴⁷¹. De plus, le nombre de lignes de la « base » ainsi construite ne correspond pas exactement au nombre d'arrêts codés : la grille de codage contient 195 arrêts codés pour octobre 2019 et 81 pour octobre 2020, soit un total de 276 arrêts codés pour la période « ante-ordonnances », mais elle a un peu plus de lignes remplies car un arrêt codé peut être traité sur plusieurs lignes – 282 précisément, dont 200 pour le mois d'octobre 2019 et 82 pour le mois d'octobre 2019. Ce cas se présente en effet lorsqu'une cour d'appel statue sur plusieurs ruptures de contrat : d'une part, un même arrêt peut concerner la rupture de plusieurs contrats conclus avec un seul et même salarié, et il y aura alors une ligne par rupture de contrat sur laquelle statue la Cour d'appel ; d'autre part, un même arrêt peut concerner plusieurs salariés, et il y aura alors une ligne par salarié. Toutefois, ce traitement d'un même arrêt sur plusieurs lignes demeure marginal : cela concerne, un seul arrêt en octobre 2019 correspondant à 6 lignes, et un seul arrêt en octobre 2020 correspondant à 2 lignes. Pour les mois de février et mars 2021 constituant la période « post-ordonnances », le nombre de lignes correspond au nombre d'arrêts, soit 106 arrêts. Enfin, comme nous l'avons signalé précédemment (cf. note de bas de page 10), pour bien distinguer une période « ante-ordonnances » 11 lignes ont dû être retirées de l'échantillon (4 en octobre 2019, 7 en octobre 2020) car correspondant à des ruptures de contrat prononcées après le 23 septembre 2017, ainsi que 4 lignes dont l'information était manquante sur cette variable de date de sortie de l'entreprise.

Ainsi, la base de données finale et exploitable statistiquement comprend, pour la période « ante-ordonnances », 246 observations (nous parlerons par la suite d'observations plutôt que de lignes) qui correspondent à 240 arrêts codés ; et, pour la période « post-ordonnances », 106 observations qui correspondent à 106 arrêts codés.

Encadré 2.2 : Les autres recherches menées sur les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse avant la mise en place du barème

Dans l'analyse quantitative de notre base de données sur la période ante-ordonnances, nous comparons nos résultats principalement avec la recherche en 2019 d'une équipe de droit social de l'Université Grenoble Alpes dirigée par S. Gerry-Vernières (citée dans la suite du texte comme 'Gerry-Vernières, 2019'). Elle visait à étudier les pratiques de barémisation dans les contentieux des licenciements sans cause réelle et sérieuse. Si la période d'étude est antérieure à l'ordonnance 2017 (2015 et 2016), les auteurs ont cherché à caractériser les montants d'indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse en fonction d'un certain nombre de variables (caractéristiques du salarié ou de l'entreprise), ainsi qu'à comparer les barèmes indicatifs (2016) et obligatoire (2017) avec les

⁴⁷¹ Pour les arrêts des mois de février et mars 2021, afin d'avoir des arrêts appliquant le barème obligatoire, une pré-sélection a été effectuée à partir d'une lecture rapide de chaque arrêt par les membres juristes de l'équipe de recherche, tous les arrêts et donc les lignes de notre base de données sont exploitables.

montants qu'ils observaient. Cette recherche, très riche d'informations sur les contentieux autour des licenciements, reposait sur l'exploitation de décisions de deux cours d'appel puis sur l'élaboration d'une grille d'analyse, ainsi que sur une analyse qualitative (entretiens avec des magistrats, conseillers prud'hommes, et avocats).

La seconde étude que nous mentionnons dans notre analyse sur la période ante-ordonnances est celle dirigée par C. Bourreau-Dubois en 2019, avec une équipe essentiellement constituée cette fois d'économistes. Elle portait également sur la barémisation de la justice mais de façon plus large, avec une partie seulement spécifique (partie 2) au contentieux prud'homal antérieure à l'ordonnance 2017. L'approche, quantitative, vise comme l'étude précédente à analyser les montants d'indemnités reçus, mais aussi demandés par les salariés, en fonction de différentes caractéristiques. Cette recherche propose également une « simulation » du barème 2017 avec les montants observés dans leur échantillon. Celui-ci provient, cette fois, directement de décisions prises en bureau de jugement du conseil de prud'hommes de Paris au mois de février des années 2013 à 2017.

Enfin, mentionnons ici le document de travail de Cahuc *et al.* (2021) qui, s'il ne porte pas spécifiquement sur une analyse des montants d'indemnisation en cas de licenciements sans cause réelle et sérieuse, en donne quelques statistiques descriptives dans un tableau en annexe (p. 34). Leur étude porte sur plus de 37 000 arrêts de cours d'appel. Toutefois, sans connaître plus précisément la méthodologie adoptée, nous ne nous risquons pas ici à comparer les statistiques obtenues sur notre échantillon avec les statistiques présentées dans cette étude (le fait même que les montants nuls soient pris en compte dans le calcul des indemnités rend la comparaison impertinente).

1.2 Description de la base de données pour la période ante-ordonnances

1.2.1 Les juridictions et les appelants

La base de données ayant été constituée sans effectuer de sélection géographique particulière, les arrêts codés⁴⁷² proviennent d'une diversité de cours d'appel (cf. tableau 2.1). Les 3 premières CA – Versailles, Paris et Rennes – rassemblent ainsi 46% des arrêts. S'il est assez logique de retrouver Paris et Versailles car rassemblant plus de CPH et/ou de gros CPH (Paris et Bobigny pour la première, Nanterre et Boulogne-Billancourt pour la seconde, cf. tableau en annexe 2.2.1) et d'affaires nouvelles (cf. Serverin, 2019), cela peut-être plus surprenant pour Rennes, mais s'explique par plusieurs jugements attaqués au CPH de Nantes. En outre, l'ensemble des décisions étudiées ont été prises en fond, et non en référé. En effet, le juge ne peut prononcer une ordonnance de référé, mesure d'urgence, qu'en cas d'absence de contestation juridique sérieuse. En droit du travail, cela est par exemple souvent le cas lors de demandes de versement de rappel de salaires quand ces derniers sont dus de manière évidente. En revanche, lors d'un licenciement, il y a nécessairement une contestation juridique sérieuse sur la validité de la rupture, nécessitant directement la saisine des juges du fond.

⁴⁷² Pour simplifier le commentaire des résultats, nous parlerons par la suite essentiellement d'arrêts codés plutôt que d'observations, en sachant que les arrêts ayant donné lieu à plusieurs lignes codées se situent dans la cour d'appel d'Agen et dans celle de Basse-Terre.

Tableau 2.1 : Répartition des arrêts codés par cour d'appel (2019-2020)

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Versailles	45	18,3%
Paris	42	17,1%
Rennes	26	10,6%
Amiens	14	5,7%
Lyon	13	5,3%
Rouen	12	4,9%
Agen	10	4,1%
Nancy	10	4,1%
Aix-en-Provence	9	3,7%
Dijon	9	3,7%
Basse-Terre	7	2,8%
Colmar	6	2,4%
Nîmes	6	2,4%
Poitiers	6	2,4%
Bordeaux	5	2,0%
Caen	4	1,6%
Chambéry	4	1,6%
Grenoble	4	1,6%
Pau	3	1,2%
Besançon	2	0,8%
Montpellier	2	0,8%
Orléans	2	0,8%
Reims	2	0,8%
Toulouse	2	0,8%
Limoges	1	0,4%
<i>Total</i>	246	100%

Ensuite, on observe que les appels des décisions prises en CPH ont été effectués en majorité par des salariés (144 observations, soit 59%), se rapprochant du taux de « défaite » des salariés en CPH (54%, cf. tableau 2.2 ci-dessous). En effet, il est logiquement bien plus probable de faire appel, pour n'importe laquelle des parties, quand cette dernière a perdu en CPH (de 90% côté salarié à 94% côté employeur). Notre base de données étant constituée uniquement des arrêts des cours d'appel, il n'est pas surprenant de constater une surreprésentation des jugements défavorables au salarié par rapport à l'ensemble des affaires prud'homales terminées au fond (et statuant sur la demande) – le taux de « rejet » des demandes initiales des salariés étant d'environ 34% en 2018 et au niveau national (Serverin, 2019, cf. p. 40 ; environ 36% en 2019 selon France Stratégie, 2020).

Tableau 2.2 : Résultats de la décision initiale au CPH selon le principal appelant

Résultat de la décision initiale au CPH : le salarié...	Appelant principal			Total
	Employeur	Salarié	Information manquante	
gagne	97 (96%)	14 (10%)	1 (100%)	112 (46%)
perd	4 (4%)	129 (90%)	0 (0%)	133 (54%)
Information manquante	0 (0%)	1 (1%)	0 (0%)	1 (0%)
Total	101 (100%)	144 (100%)	1 (100%)	246 (100%)

Note de lecture : lorsque l'appelant principal est l'employeur (101 arrêts sur 246), dans la majorité des cas (97 arrêts, soit 96%) la décision initiale en CPH avait été favorable au salarié.

Enfin, dans la grande majorité des cas, les appelants sont représentés par un avocat (96% pour les salariés, 97% pour les employeur), rejoignant par-là la tendance à la généralisation de la représentation par avocat, des demandeurs comme des défenseurs, dans les affaires terminées aux conseils de prud'hommes (Serverin, 2019, cf. p. 35 et p. 37).

1.2.2 Les caractéristiques des parties au litige

Nous décrivons maintenant la composition de notre base selon les caractéristiques des salariés concernés par ces arrêts (cf. tableaux 2.3 et 2.3bis ci-dessous). On observe ainsi que près d'un tiers des salariés ont 10 ans ou plus d'ancienneté, un quart ont entre 2 et 5 ans et un autre quart entre 5 et 10 ans. En moyenne, les salariés ont une ancienneté de 8 ans et 9 mois, mais la moitié des salariés ont une ancienneté de moins de 6 ans. Il y a davantage d'hommes que de femmes, dans une proportion de 60% vs 40%, ce qui rejoint exactement la répartition des demandeurs (salariés ordinaires) aux conseils de prud'hommes en France (Serverin, 2019, voir p. 28). Il y a également une proportion non négligeable de salariés âgés d'au moins 50 ans (36%), suivie par la tranche des 30-49 ans (26%), l'âge moyen est d'ailleurs de 49 ans ; cependant l'information sur l'âge du salarié étant très souvent manquante (dans 45 % des cas)⁴⁷³, ces statistiques doivent être prises avec grande précaution. Cela reste toutefois cohérent avec les statistiques par âge des demandeurs aux conseils de prud'hommes, puisque l'âge moyen (43,5 ans en 2018) ainsi que la part des 50 ans ou plus (33,4% en 2018) ont tendance à augmenter depuis quelques années (Serverin, 2019). Finalement, en comparaison avec la recherche de l'équipe de Grenoble (Gerry-Vernières, 2019), le profil des salariés est assez proche : une majorité d'hommes (56%) ; 30% des salariés ont 10 ans ou plus d'ancienneté et respectivement 23% et 25% entre 2 et 5 ans puis entre 5 et 10 ans ; l'ancienneté moyenne est d'environ 8 ans et 6 mois et l'ancienneté médiane de 5 ans et 9 mois ; l'âge moyen est de 47 ans et l'âge médian de 48 ans⁴⁷⁴. Alors même que la méthodologie de constitution de la base d'arrêts de CA était différente de la nôtre, cette proximité des profils des salariés sur ces premières caractéristiques est plutôt rassurante quant à la stabilité des résultats qui vont suivre et à leur comparabilité avec les résultats de cette recherche⁴⁷⁵.

⁴⁷³ L'âge est calculé à partir de l'année de naissance, celle-ci est en effet rarement indiquée, et par ailleurs, il semble qu'un usage – que l'on pourrait qualifier à certains égards de « sexiste » – présent dans les arrêts de CA implique que la date de naissance ne soit pas renseignée pour les femmes (il y a des exceptions, mais elles sont plutôt rares).

⁴⁷⁴ À noter également concernant l'âge, l'existence de beaucoup de valeurs manquantes (75% de leur échantillon).

⁴⁷⁵ Du côté de la recherche coordonnée par Bourreau-Dubois (dir., 2019), la comparaison du profil des salariés est moins systématique car les statistiques descriptives sur le profil de demandeurs/salariés sont moins précises.

Tableau 2.3 : Caractéristiques des salariés (variables qualitatives)

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Ancienneté		
Inférieure à 2ans	43	17%
Entre 2 et 5 ans	63	26%
Entre 5 et 10 ans	62	25%
10 ans ou plus	78	32%
Sexe		
Femme	97	39%
Homme	148	60%
<i>Information manquante</i>	1	0,4%
Âge		
Entre 25 et 29 ans	4	2% (4%)*
Entre 30 et 49 ans	63	26% (47%)
Entre 50 et 59 ans	40	16% (29%)
60 ans ou plus	28	11% (20%)
<i>Information manquante</i>	111	45%
Catégorie socio-professionnelle du salarié		
Cadre	43	17% (31%)*
Professions intermédiaires (Technicien, agence de maîtrise et contremaître)	14	6% (10%)
Employé	56	23% (41%)
Ouvrier	25	10% (18%)
<i>Information manquante et NSP</i>	108	44%
Nature du temps de travail		
Temps complet	134	55%
Temps partiel	34	14%
<i>Information manquante et NSP</i>	77	31%
<i>Total</i>	246	100%

* Note : les pourcentages entre parenthèses ont été calculés pour cette variable sans les valeurs manquantes.

Tableau 2.3bis : Caractéristiques des salariés (variables quantitatives)

	<i>Moyenne</i>	<i>Médiane</i>
Ancienneté en années	8,78	5,96
Age moyen	49,10	50,00
<i>Information manquante</i>	111	
Rémunération brute mensuelle, selon le CA	2 859,96	2 148,07
<i>Information manquante</i>	36	
<i>Total</i>	246	

Toutefois, on retrouve une proportion plus importante d'hommes chez les demandeurs contestant un licenciement au CPH (53%), mais un âge moyen un peu plus faible (entre 43 et 47 ans).

Concernant les caractéristiques de leurs emplois antérieurs, les salariés gagnaient en moyenne 2 860 € brut par mois : plus précisément, 50% d’entre eux gagnaient plus de 2 148 € brut par mois, 25% moins de 1 593 € bruts par mois (soit à quelques dizaines d’euros près, l’équivalent du SMIC mensuel brut en 2019), et 25% gagnaient plus de 2 929 € bruts par mois. En comparaison avec les rémunérations mensuelles brutes de l’ensemble des salariés du secteur privé et des entreprises publiques en 2019 (hors emplois aidés), les salariés présents en appel gagnaient en moyenne moins que l’ensemble des salariés français – 2 860€ vs 3 215 € (Gonzalez et Sueur, 2021). En revanche, si on applique un taux de cotisations salariales moyen de 22% à la distribution pour obtenir des équivalences de rémunération mensuelle nette et pouvoir comparer à l’étude précitée de l’Insee, on constate des rémunérations plus élevées dans le haut de la distribution des salariés présents en appel : 10% de ces salariés gagnaient l’équivalent de plus de 4 388 € nets par mois, alors que le niveau de ce 9^{ème} décile pour l’ensemble des salariés français s’élevait à 3 844 € en 2019 (Gonzalez et Sueur, 2021). Cela signifie très certainement que certains des salariés en appel percevaient des salaires extrêmement élevés, ce qui pourra tendre à tirer vers le haut les montants des indemnités (cf. *supra*). C’est d’ailleurs le même constat que nous observons en comparant la distribution des rémunérations mensuelles brut de notre base avec celle de la recherche menée par l’équipe de Grenoble : les moyennes et médianes sont plus faibles dans leur base de données (resp. 2 404 € et 1 978 €). Enfin, le profil des salariés par catégorie socio-professionnelles doit être de nouveau commenté avec précaution au vu du nombre de valeurs manquantes (108, soit 44% de notre base). La catégorie la plus nombreuse est constituée par les employés, viennent ensuite les cadres ; ce sont ces deux catégories qui semblent surreprésentées (voir les pourcentages calculés entre parenthèses dans le tableau 2.3) par rapport à la répartition de l’emploi par PCS en France. La répartition des arrêts par section du CPH concernée par la demande initiale confirme cette surreprésentation des cadres dans notre base de données avec une part de 28% de la section encadrement sur l’échantillon sans valeurs manquantes (cf. tableau en annexe 2.2.1). Confrontée également à des valeurs manquantes sur cette variable, l’équipe de Grenoble avait dans leur base une part de cadres néanmoins plus faible que la nôtre – 20% (Gerry-Vernières, 2019, p. 32).

Du côté des caractéristiques des employeurs/entreprises concernés par ces litiges en cours d’appel, seules trois variables de notre base de données sont exploitables : la taille d’effectifs, le statut de l’entreprise et la situation économique (cf. tableau 2.4 ci-dessous). Dans l’ensemble, les entreprises présentes dans les arrêts de notre base de données sont plutôt des grandes entreprises – la taille et le statut nous le confirment. Elles sont en outre environ une sur cinq à avoir des difficultés et être ainsi engagée dans des procédures collectives. Ce profil est là aussi assez comparable avec les résultats de la recherche menée par l’équipe de Grenoble, concernant le statut et les difficultés de l’entreprise mentionnées dans l’arrêt⁴⁷⁶.

Tableau 2.4 : Caractéristiques des employeurs/entreprises

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Taille d’effectif		
Moins de 11 salariés	50	20%
11 salariés et plus	173	70%

⁴⁷⁶ L’information sur l’effectif de l’entreprise n’est en effet mentionnée que dans 19% des cas de leur base de données.

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
NSP	23	10%
Statut de l'entreprise		
SAS	87	35%
SARL	56	23%
SA	24	10%
SASU	19	8%
Association	14	6%
Autres (EI, EURL, GIE, Particulier, SNC)	16	6%
Information manquante et NSP	30	12%
Situation économique		
<i>In bonis</i>	194	79%
En difficultés	47	19%
dont :		
Liquidation judiciaire	40	16,3%
Redressement judiciaire	5	2,0%
Liquidation amiable	1	0,4%
Plan de sauvegarde	1	0,4%
Information manquante et NSP	5	2,0%
<i>Total</i>	246	100%

Avant d'analyser les résultats des décisions en CPH et en CA, il nous reste à décrire l'objet du litige selon le motif de la rupture du contrat de travail (cf. tableau 2.5). En effet, bien que les arrêts concernent des articles du Code du travail relatifs aux licenciements, le mode de rupture du contrat de travail du salarié est autre dans 30% des cas (prise d'acte de rupture, résiliation judiciaire, fin de contrat à durée déterminée – CDD – ou d'intérim et rupture conventionnelle individuelle). Parmi les licenciements, 65% reposaient sur un motif personnel, 27% sur un motif économique et 8% sur un autre motif. En lien avec ces modes de ruptures, 87% des salariés étaient en contrat à durée indéterminée (CDI) et 12% en CDD ou intérim. Cette dernière proportion peut s'expliquer par des demandes de requalification de salariés engagés initialement en CDD ou intérim. En comparaison, la recherche menée par l'équipe de Grenoble a produit des statistiques plus précises sur les modes de rupture (cf. p. 33 et s.), mais de manière générale, nous retrouvons des statistiques similaires sur la part des licenciements (76% des arrêts de leur base) et sur la répartition entre motif économique et personnel (resp. 31% et 69%).

Tableau 2.5 :Objet du litige

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Mode de rupture du contrat de travail		
Licenciement pour autre motif*	13	5%
Licenciement pour motif économique	47	19%
Licenciement pour motif personnel	113	46%
Prise d'acte de rupture	31	13%
Résiliation judiciaire	11	4,5%
Autre (fin de CDD ou d'intérim)	30	12%
Rupture conventionnelle individuelle	1	0,4%

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Nature du contrat de travail		
CDI	214	87%
CDD	23	9%
Intérim	8	3%
<i>NSP</i>	1	0,4%
<i>Total</i>	246	100%

* *Note* : il peut s'agir de licenciement pour trouble objectif au fonctionnement de l'entreprise, mais aussi de licenciement pour lequel l'employeur n'a pas précisé le motif autre que « cause réelle et sérieuse ».

Ainsi, au regard à la fois des statistiques générales connues sur le profil des salariés ayant recours aux prud'hommes et de la principale recherche menée en 2019 sur les contentieux de licenciements en cours d'appel, notre base de données ne semble pas présenter de particularités, seule la distribution des salaires semble un peu plus tirée vers le haut (visible au 9^{ème} décile). Nous allons donc maintenant analyser les montants d'indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse obtenues dans les arrêts constituant notre base de données.

1.3 Analyse statistique des montants d'indemnités obtenues en CPH et en CA sur la période « ante-ordonnances »

1.3.1 Premiers éléments sur les indemnités obtenues en CA

Dans la majorité des cas (93%, soit 229 arrêts codés), la décision rendue en appel est favorable au salarié. Ce pourcentage élevé s'explique par la manière dont a été construite notre base de données : en ne sélectionnant que les arrêts mentionnant l'un des 3 articles du Code du travail relatifs au licenciement dénué de cause réelle et sérieuse. Le risque potentiel est alors de « manquer » certaines décisions de justice ayant déclarées les licenciements comme légitimes, mais ce risque est relativement faible car nous avons constaté que ces articles figurent généralement dans les demandes des salariés résumées par les juges. On ne peut cependant exclure que certains arrêts se soient abstenus de les mentionner, surtout ceux confirmant en appel le caractère réel et sérieux des ruptures. Sur ces 229 arrêts favorables aux salariés, 220 (96%) concernent des licenciements reconnus sans cause réelle et sérieuse, alors que 9 arrêts (4%) concluent à des licenciements nuls. Le barème obligatoire introduit par l'ordonnance 2017 ne s'appliquant pas à ce dernier cas, et le faible nombre d'arrêts ne permettant pas une comparaison entre ces deux catégories de licenciements, nous préférons retirer de l'analyse qui suit ces 9 arrêts qui ont concluent à des licenciements nuls. Ainsi, le nombre total d'observations est de 237 arrêts, dont 220 l'ont été en faveur du salarié.

Par ailleurs, d'autres indemnités que celles relatives à la reconnaissance de l'absence de cause réelle et sérieuse peuvent être octroyées par les juges, y compris lorsque la décision rendue en appel est défavorable au salarié. Le tableau 2.6 ci-dessous donne ainsi les montants des différentes indemnités obtenues en CA par les salariés, selon qu'ils aient gagné ou non l'appel.

Tableau 2.6 : Montants en euros des différentes indemnités obtenues en CA, selon que la décision finale est favorable au salarié ou non

	En appel, le salarié a :					
	gagné					
	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Médiane</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Ecart-type</i>
Indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse	219*	23 754	16 000	300	230 000	27 401
Indemnités de licenciement	94	8 160	2 337	67	126 351	19 320
Indemnités de congés payés	148	1 267	587	26	18 043	2 039
Indemnités de préavis	129	6 480	3928	221	53 148	7 902
Rappels de salaires	88	10 869	4 757	117	121 000	17 222
Autre indemnité octroyée	83	12 458	2 436	100	520 000	57 184
Somme totale d'indemnités perçues	219	41 018	26 971	721	560 000	61 039
	perdu					
	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Médiane</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Ecart-type</i>
Indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse	17	0	0	0	0	
Indemnités de licenciement	6	2 749	2 642	1 356	4 338	1 356
Indemnités de congés payés	5	2 163	2 766	27	4 118	1 635
Indemnités de préavis	3	4 309	4 450	2 898	5 578	1 345
Rappels de salaires	6	10 585	3 802	271	29 136	12 826
Autre indemnité octroyée	4	4 049	3 798	800	7 800	3 226
Somme totale d'indemnités perçues	17	7 055	1 733	0	32 049	10 906

* *Note* : Une information est manquante parmi les arrêts dont la décision était favorable au salarié (N = 220, puisque nous avons retiré les 9 arrêts qui concernaient des licenciements nuls).

Si l'on se concentre sur les arrêts dont la décision a été favorable au salarié, le montant moyen d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse s'élevait à 23 754 € et le montant médian à 16 000 €, l'étendue de la distribution étant assez élevée puisque le montant maximum atteint 230 000 € et l'écart-type est de 27 401 €. Les autres indemnités ne sont pas toujours versées comme on peut le voir avec la colonne « N » donnant le nombre d'arrêts dont les indemnités étaient supérieures à zéro. Lorsque l'on somme l'ensemble des indemnités et rappels de salaires obtenus, on obtient un montant moyen de 41 018 €.

Avant d'étudier ces montants en mois de salaire, ce qui sera nécessairement plus parlant, on peut synthétiser les types d'indemnités (hors « Autre indemnité octroyée » qui rassemble des indemnités de nature et de montant trop disparates) obtenues en 4 catégories : - des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse et d'autres indemnités (dont rappels de salaire), - seulement des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse ; - seulement d'autres indemnités (indemnités de licenciement, de congés payés, de préavis, ou encore rappels de salaires) ; - aucune indemnité. Le tableau ci-dessous en donne la répartition : dans 2/3 des cas, les salariés obtiennent à la fois des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse et d'autres indemnités (dont rappels de salaire), et dans plus d'1/4 des cas, seulement des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse (ILSCRS ci-après).

Tableau 2.7 : Type d'indemnités obtenues en CA

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
ILSCRS et autres indemnités	157	66,2%
Seulement des ILSCRS	62	26,2%
Aucune indemnité	10	4,2%
Seulement d'autres indemnités	8	3,4%
<i>Total</i>	237	100%

Parmi les salariés gagnant en appel (N=219 car 1 valeur manquante), le montant de l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse est plus élevé si aucune autre indemnité n'a été versée dans le même temps : ce montant est en moyenne de 32 787 € et en médiane de 27 883 €, contre respectivement 20 186 € et 12 877 € si le salarié obtient également d'autres indemnités (dont des rappels de salaire). En outre, les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse représentent, en moyenne, pour un salarié gagnant en appel, 64% du montant total des indemnités versées.

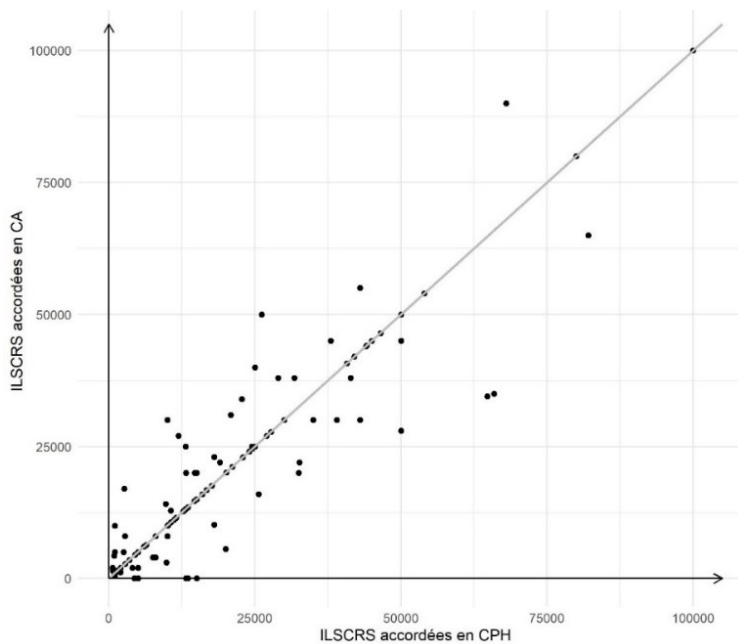
Enfin, si l'on compare les indemnités obtenues en CA avec les indemnités qui avaient été accordées en première instance dans les conseils de prud'hommes, on observe que la moitié d'entre elles sont d'un montant équivalent, l'autre moitié se partageant également entre montants inférieurs et montants supérieurs (cf. tableau 2.8 ci-dessous). Ces montants sont de nature à relativiser les critiques parfois formulées à l'encontre des CPH et notamment celle de leur éventuelle partialité. D'une part, la validation par les cours d'appel dans la moitié des cas des indemnités versées à l'euro près montre que, le plus souvent, les juges professionnels de ces cours d'appel considèrent que les juges de première instance ont correctement évalué ces montants. D'autre part, et surtout, lorsque la Cour d'appel modifie ces montants, ces modifications se répartissent presque parfaitement entre des indemnités plus fortes et moins élevées, rendant délicate toute suspicion d'une juridiction pro-salariée ou pro-employeur. Au contraire, cette répartition des indemnités démontre que le paritarisme propre à l'organisation judiciaire prud'homale semble bien être de nature à garantir un examen et un calcul le plus honnête et objectif possible des indemnités. Notons toutefois que cette comparaison n'a pu s'effectuer que sur les décisions des jugements de CPH ayant aussi octroyé des indemnités, soit uniquement 107 sur les 237 arrêts codés.

Tableau 2.8 : Comparaison des indemnités obtenues en CA par rapport à celles accordées en première instance (CPH)

Les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse accordées en CA sont...	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
égales à celles accordées en CPH	52	49%
inférieures à celles accordées en CPH	27	25%
supérieures à celles accordées en CPH	28	26%
<i>Total</i>	107	100%

Le graphique 2.1 ci-dessous révèle bien qu'un certain nombre de « points » se situent sur la ligne grise donc correspondent à des montants équivalents dans les deux juridictions.

Graphique 2.1 : Montants des indemnités obtenues en CA par rapport à celles accordées en première instance (CPH)



1.3.2 Comment varient les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse selon d'autres variables (taille d'entreprise, ancienneté du salarié, etc.) ?

Pour une meilleure lecture des résultats et une comparabilité avec les autres recherches menées sur ce sujet, nous présentons maintenant les distributions des montants d'indemnités rapportés à la rémunération brute mensuelle pour obtenir des montants en mois de salaire ; et nous nous concentrons sur les seules indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse. Cela réduit quelque peu l'échantillon en raison de valeurs manquantes sur le salaire : 192 arrêts sur les 220 initiaux (cf. *supra*). Le tableau 2.9 présente les statistiques principales de la distribution de ces montants en mois de salaire pour l'ensemble des arrêts, et selon les caractéristiques de l'entreprise et du salarié.

Ainsi, en moyenne, les salariés gagnant en appel, c'est-à-dire se voyant reconnaître l'absence de cause réelle et sérieuse de leur licenciement, obtiennent 7,9 mois de salaire brut ; le montant médian est plus faible – 6,5 mois de salaire –, alors que le maximum dans notre échantillon est de 37,8 mois de salaire. En calculant l'intervalle de confiance, on peut dire qu'il y a 95% de chances que la « vraie » moyenne (de l'ensemble des arrêts de CA) se situe entre 7,1 et 8,6 mois de salaire. Ce premier résultat global est assez proche de ce qu'avait obtenu l'équipe de recherche de Grenoble (cf. Gerry-Vernières, dir., 2019, p. 37), même si les montants moyens et médians sont plus faibles dans notre échantillon (resp. 7,9 vs 8,8 dans leur recherche, et 6,5 vs 7,9). Il est plus difficile de comparer nos résultats avec ceux de l'équipe de recherche de Nancy car ces moyennes ne sont données que par sections de CPH et pour l'ensemble des indemnités obtenues (cf. Bourreau-Dubois, dir., 2019, p. 71).

Tableau 2.9 : Montants en mois de salaire des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse

	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Médiane</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Écart-type</i>
Ensemble	192	7,9	6,5	0,2	37,8	5,4
Taille de l'entreprise						
Moins de 11 salariés	40	5,0	3,4	0,5	20,1	4,5
11 salariés et plus	139	9,1	7,5	0,2	37,8	5,3
NSP	13	4,0	3,5	0,4	12,9	3,5
Ancienneté du salarié						
Inférieure à 2ans	38	3,0	2,1	0,4	27,5	4,4
Entre 2 et 5 ans	49	6,5	6,0	1,1	15,3	2,9
Entre 5 et 10 ans	48	7,6	7,0	4,3	17,9	2,4
10 ans ou plus	57	12,5	12,0	0,2	37,8	5,8
Section du CPH						
Activités diverses	51	7,7	7,0	0,2	18,0	4,7
Commerce	23	6,9	6,0	0,4	27,5	6,8
Encadrement	36	7,8	6,3	2,1	15,8	3,7
Industrie	10	9,8	9,7	2,1	18,0	5,3
Agriculture	1	1,2	1,2	1,2	1,2	NA
Information manquante	71	8,2	6,8	0,5	37,8	6,0
Sexe du salarié						
Femme	72	9,0	7,2	0,2	37,8	6,3
Homme	120	7,2	6,3	0,5	20,1	4,7
Âge du salarié						
Entre 25 et 29 ans	4	2,1	1,0	0,2	6,0	2,7
Entre 30 et 49 ans	57	6,6	6,1	0,5	27,5	4,7
Entre 50 et 59 ans	29	9,0	7,6	1,5	20,1	4,5
60 ans ou plus	20	11,5	10,1	0,5	23,9	6,5
Information manquante	82	7,8	6,9	0,4	37,8	5,4
Catégorie socio-professionnelle du salarié						
Cadre	35	7,7	6,3	0,5	15,8	3,9
Professions intermédiaires	11	6,7	6,3	0,2	15,1	3,7
Employé	39	8,1	6,8	1,0	27,5	6,2
Ouvrier	21	8,4	8,2	0,5	18,0	5,8
Information manquante et NSP	86	7,9	6,7	0,4	37,8	5,7
Motif de sortie de l'entreprise						
Licenciement pour motif personnel	85	8,5	7,0	2,3	16,0	6,1
Licenciement pour motif économique	36	8,7	8,1	0,5	23,9	6,0
Licenciement pour autre motif	9	9,2	6,0	1,4	18,0	3,0
Autre	28	5,4	6,0	0,2	37,8	1,0
Prise d'acte de rupture	24	7,0	6,0	1,0	27,5	3,0
Résiliation judiciaire	10	6,3	6,4	1,5	7,8	6,2

Comme le critère de la taille d'entreprise intervient dans la détermination des indemnités, que cela soit avant ou après la mise en place du barème obligatoire, il est important de distinguer la distribution de ces montants selon cette variable. Sans surprise, on observe que les indemnités sont plus faibles

dans les petites entreprises que celle ayant au moins 11 salariés, avec un écart de 4,1 mois de salaire sur la moyenne et la médiane. Le graphique 2.2 permet une comparaison plus fine :

- pour les entreprises ayant au moins 11 salariés, on y observe bien un seuil à 6 mois de salaire – qui correspond ici au 1^{er} quartile de la distribution –, les 25% de la distribution se situant en-dessous de cette valeur correspondent en majorité à des anciennetés inférieures à 2 ans (puisque le plancher de 6 mois s’applique avec ces 2 critères) ;

- à l’opposé, ce seuil des 6 mois correspond pratiquement au 3^{ème} quartile de la distribution pour les entreprises de moins de 11 salariés, plus précisément 75% des indemnités versées à des salariés qui travaillaient dans de telles petites entreprises sont au maximum de 6,4 mois ;

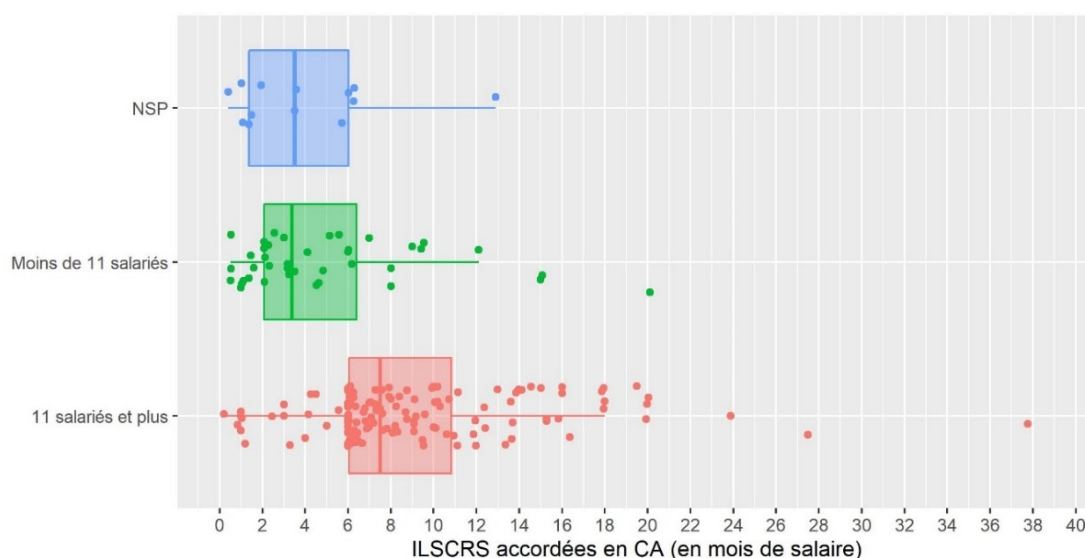
- la comparaison des médianes entre les deux tranches de taille montre une différence nette, 50% des salariés ayant travaillé dans des entreprises 11 salariés et plus obtiennent au moins 7,5 mois de salaires, contre 3,4 mois de salaires pour ceux travaillant dans des entreprises de moins de 11 salariés ;

- il y a plus de variabilité dans les montants d’indemnités dans les entreprises de 11 salariés et plus, que cela soit en termes d’écart-type (cf. tableau 2.9), d’extrémité maximum de la boîte à moustache ou encore de points observés au-delà de ce maximum calculé (cf. graphique 2.2) ;

- il y a 3 points au-delà du seuil de 20 mois de salaire qui correspond au plafond introduit par l’ordonnance 2017, ces 3 arrêts sont commentés plus précisément dans l’encadré 2.3 pages suivantes ;

- enfin, on pourrait faire l’hypothèse que les valeurs manquantes sur cette variable de taille de l’entreprise correspondent en réalité à des petites entreprises, puisque la distribution de la catégorie « NSP » est très semblable à celle de la catégorie « Moins de 11 salariés »⁴⁷⁷.

Graphique 2.2 : Distribution (« boîtes à moustache » et points exacts représentant les observations) des indemnités en mois de salaire obtenues en CA selon la taille de l’entreprise (N=192)



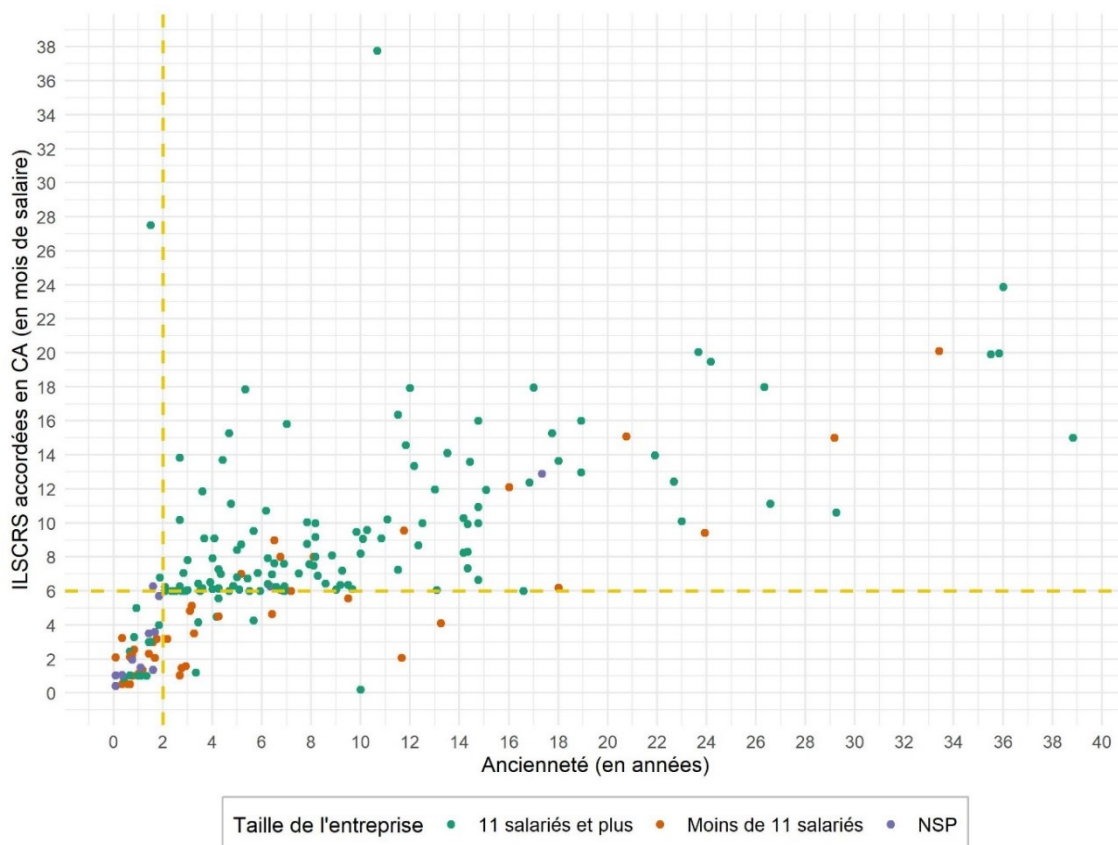
Note : pour rappel, dans la « boîte à moustache », nous distinguons d’abord la boîte (ou rectangle) en elle-même dont les bords correspondent aux 1^{er} quartile (bord de gauche) et 3^{ème} quartile (bord de droite) de la distribution, la longueur de la boîte étant l’intervalle interquartile (IQR), et le trait à l’intérieur de la boîte représente la

⁴⁷⁷ Une lecture « à la main » de cette catégorie « NSP » révèle que ce sont souvent des entreprises n’ayant plus de salariés à leur actif.

médiane de la distribution ; ensuite, en-dehors de la boîte, sont représentés les extrémités minimum et maximum selon le calcul suivant : extrémité minimum = $Q1 - 1,5 * IQR$, extrémité maximum = $Q3 + 1,5 * IQR$; il faut donc les distinguer des points minimum et maximum observés de la distribution ; les points observés se situant à droite après l'extrémité maximum sont ainsi considérés comme des possibles « outliers » ou points aberrants.

Le second critère important de distinction des montants d'indemnités, là encore que ce soit avant ou après la mise en place du barème obligatoire, est l'ancienneté que le salarié avait dans son emploi avant le licenciement. D'après le tableau 9, les montants moyens et médians des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse augmentent à mesure que l'ancienneté du salarié devient plus importante. Les écarts les plus importants se situent au niveau du seuil de 2 ans (écart de 3,5 mois sur la moyenne et presque 4 sur la médiane, entre la 1^{ère} et la 2^{nde} modalité de la variable créée), puis celui de 10 ans (écart de presque 5 mois sur la moyenne et la médiane, entre la 3^{ème} et la 4^{ème} modalité de la variable). Le graphique 2.3 fait bien apparaître une relation croissante entre les deux variables. Là encore, le plancher de 6 mois pour les anciennetés supérieures à 2 ans et les entreprises ayant au moins 11 salariés est bien visible, et très caractéristique du droit en vigueur jusqu'à septembre 2017. On y observe néanmoins quelques cas qui sont en-dessous des 6 mois d'indemnités bien que le salarié avait au moins 2 ans d'ancienneté et était dans une entreprise d'au moins 11 salariés (points verts).

Graphique 2.3 : Montants des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse en mois de salaire obtenues en CA, selon l'ancienneté des salariés et la taille de l'entreprise (N=192)



Encadré 2.3 : Description des 3 arrêts de notre échantillon dans lesquels les montants d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse sont particulièrement élevés

Trois arrêts de Cour d'appel dans notre base de données peuvent être considérés comme étranges statistiquement parlant, car indemnisant le salarié de manière anormalement élevée. Les voici :

- arrêt du 8 octobre 2019 de la CA de Nîmes (Chambre sociale, 8 octobre 2019, n° RG 17/04267), ILSCRS égale à 23,9 mois de salaire ;
- arrêt du 1^{er} octobre 2019 de la CA d'Agen (Chambre sociale, 1^{er} octobre 2019, n° RG 18/00421), ILSCRS égale à 27,5 mois de salaire ;
- arrêt du 16 octobre 2019 de la CA de Paris (9^{ème} Chambre sociale, 16 octobre 2019 n° RG 16/15037), ILSCRS égale à 37,8 mois de salaire.

L'analyse de ces arrêts permet néanmoins de mieux comprendre cette indemnisation *a priori* exceptionnelle des salariés concernés.

L'arrêt de la Cour d'appel de Nîmes du 8 octobre 2019 concerne une salariée ayant plus de 35 ans d'ancienneté dans la même entreprise, ce qui est devenu rare, voire exceptionnel. L'employeur avait en l'espèce tenté d'imposer une modification unilatérale du contrat de travail (changement d'horaire en les morcelant, et travail le samedi), modification refusée par la salariée. En outre, le juge justifie l'indemnisation octroyée par la prise en compte de la situation professionnelle (et personnelle) de la salariée qui n'a jamais plus retrouvé un travail, et qui après 3 ans de chômage, perçoit dorénavant une pension de retraite d'un montant net mensuel de 1 040 euros. Par ailleurs, si le montant de l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse est élevé en nombre de mois de salaire (23,9), il l'est moins concernant les sommes allouées (54 000 euros) étant donné la faible rémunération de la salariée en fin de carrière.

Le deuxième arrêt de la cour d'appel d'Agen du 1^{er} octobre 2019 concerne une salariée travaillant en CDI à temps très partiel (41 heures par mois) qui avait pris acte de la rupture de son contrat de travail aux torts de son employeur en juillet 2017. Lors de la requalification de cette rupture en licenciement sans cause réelle et sérieuse, le juge a également requalifié le contrat en CDI à temps plein, ce qui explique le montant *a priori* aberrant de l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse : la personne en charge du codage des arrêts a en effet retenu comme salaire mensuel de référence, le salaire effectivement perçu par la salariée, et non le salaire recalculé à temps plein par le juge dans les attendus de l'arrêt. Si on prend en compte le salaire recalculé par le juge, le montant en mois de salaire de l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse devient beaucoup plus réduit : 3 mois de salaire.

Le troisième arrêt rendu par la cour d'appel de Paris le 16 octobre 2019 est exceptionnel dans les circonstances du licenciement. Cet arrêt concerne la rupture du contrat de travail d'une journaliste employée pendant plus de 10 ans en CDD moyennant plus de 300 contrats successifs. Cette violation massive du droit du CDD a certainement conduit le juge à prononcer une sanction exemplaire envers l'employeur. En outre, la journaliste faisait état d'une situation de harcèlement et de discrimination en raison de ses origines et de son sexe. Si l'arrêt considère finalement comme non établie la discrimination et le harcèlement, il semble avoir néanmoins pris en compte certains faits relatifs à ces demandes pour majorer l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse. En résumé, on est ici dans un cas, assez rare, où l'employeur viole assez systématiquement le code du travail en matière d'usage des CDD, conduisant le juge à infliger une sanction exemplaire, voire punitive, à l'employeur.

Ces trois arrêts concernent donc des hypothèses rares, voire exceptionnelles. Ces affaires montrent cependant que l'instauration d'un plafond d'indemnisation peut parfois poser un vrai problème d'indemnisation intégrale du préjudice causé par le licenciement sans cause réelle et sérieuse. Derrière ces affaires exceptionnelles et très voyantes, l'application fictive du barème va cependant montrer que dans beaucoup d'affaires, l'instauration d'un plafond pourrait provoquer une baisse d'indemnisation qui sera plus ou moins substantielle selon les caractéristiques du salarié, et prioritairement son ancienneté.

Au-delà de ces deux principaux critères, les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse peuvent varier selon d'autres caractéristiques. En premier lieu, on observe une nette distinction des montants moyens, et dans une moindre mesure médians, entre homme et femme : ces dernières obtiennent ainsi en moyenne 9 mois de salaire, contre 7,2 mois pour les hommes (cf. tableau 2.9). Toutefois, comme le notait l'équipe de recherche de Grenoble qui observait également un tel écart, celui-ci semble s'expliquer essentiellement par une ancienneté plus forte des femmes que l'on retrouve également dans notre échantillon. Ensuite, concernant les deux autres variables caractérisant le salarié – âge et catégorie socio-professionnelle –, il faut prendre garde aux nombreuses valeurs manquantes : ainsi, si l'on retrouve des montants moyens et médians d'indemnités qui semblent croître avec les tranches d'âge, les différences entre catégories socio-professionnelles sont nettement moins prononcées, seule l'indemnité médiane apparaît plus élevée pour les ouvriers. Toutefois, selon le graphique 2.4 ci-dessous (N=110), la relation croissante entre indemnités et âge n'est plus très visible. Quant à la catégorie socio-professionnelle, la section du CPH permet de confirmer la faible distinction des montants moyens et médians dans notre échantillon entre les secteurs / métiers, sauf pour l'industrie mais pour lequel l'effectif est très faible (N=10). Enfin, les indemnités semblent de manière générale être légèrement supérieures lorsque le salarié a été licencié par rapport aux autres motifs de sortie, avec une légère différence quand le motif était « autre ». Mais cela semble s'expliquer principalement par des différences d'ancienneté des salariés.

Graphique 2.4 : Montants des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse en mois de salaire obtenues en CA, selon l'âge des salariés et leur ancienneté (N=110)

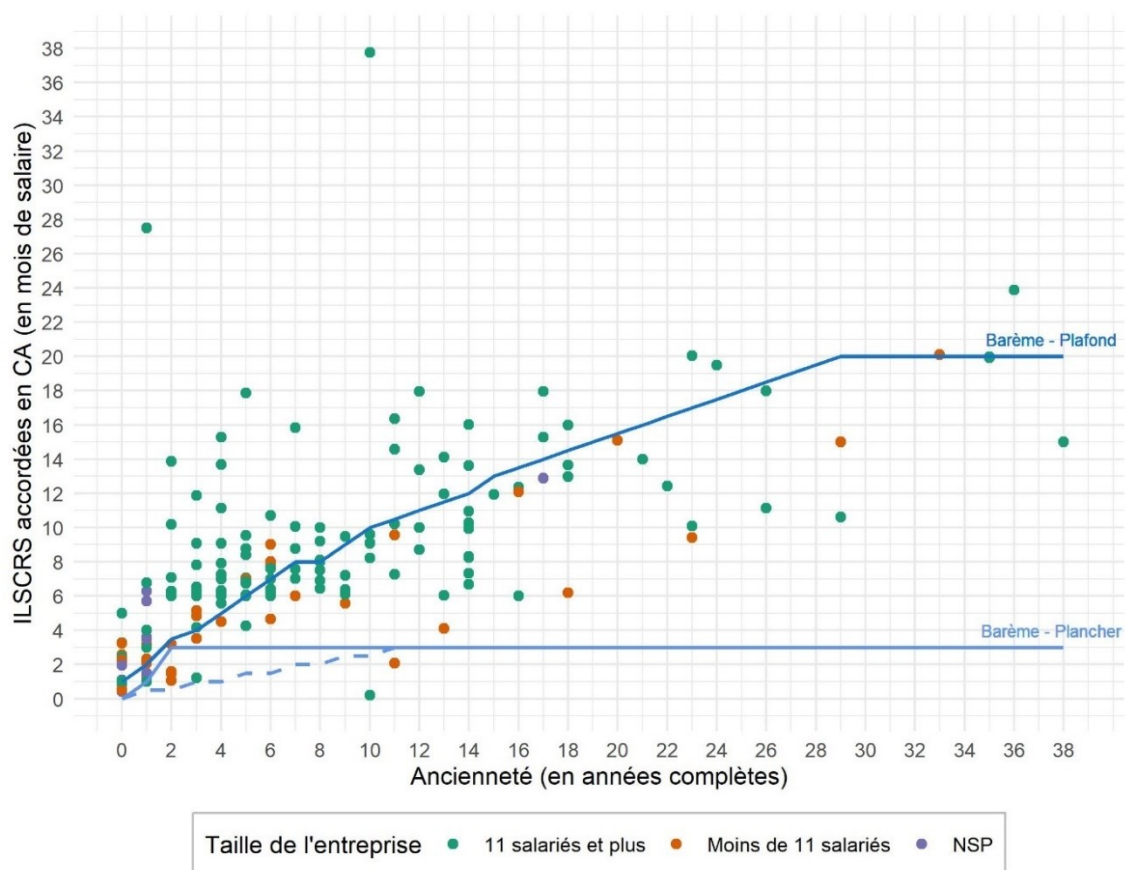


1.3.3 Application fictive du barème sur les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse obtenues avant son introduction

Même si nous avons des arrêts de CA qui concernent des licenciements prononcés après le 23 septembre 2017 (cf. *supra*, sous-partie 1.4), nous pouvons, à l'instar des recherches précédentes sur la question, projeter les arrêts de la période « ante-ordonnances » avec les planchers et plafonds du barème obligatoire introduit par les ordonnances 2017 (cf. annexe 1.12). Il s'agit donc bien d'une application fictive du barème qui n'a qu'une valeur indicative tant on ne prend pas en compte en cela les singularités de chaque affaire, ni les possibles changements de comportement des juges après septembre 2017.

Le graphique 2.5 ci-dessous projette ainsi les montants d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse en mois de salaire obtenues en CA selon l'ancienneté des salariés calculée en années complètes (puisque le barème s'applique sur de telles années complètes), avec en bleu clair les lignes correspondant aux planchers – celle en pointillé indique le plancher pour les entreprises de moins de 11 salariés qui diffère des plus grandes entreprises jusqu'à 11 ans d'ancienneté –, et en bleu foncé la ligne correspond au plafond du barème.

Graphique 2.5 : Application fictive du barème aux montants d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse en mois de salaire obtenues en CA, selon l'ancienneté des salariés et la taille de l'entreprise (N=192)



La majorité des indemnités sont au-dessus des planchers du barème, les points semblent ensuite se répartir de façon homogène selon qu'ils sont dans la fourchette du barème (entre les lignes bleu clair et bleu foncé) ou au-dessus du plafond (c'est-à-dire de la ligne bleu foncé). Plus précisément, le tableau 2.10 ci-dessous donne la répartition exacte selon ces trois cas : - 3 indemnités sont inférieures au plancher (sur le graphique on peut les repérer facilement : point rouge à l'ancienneté de 11 ans, point vert à l'ancienneté de 10 ans, et point vert à l'ancienneté de 3 ans) ; - 84 indemnités, soit environ 44% de l'ensemble de notre échantillon, sont comprises dans la fourchette du barème ; - et enfin, 105 indemnités, soit 55% environ, se situent au-dessus du plafond du barème. Autrement dit, si le barème avait été appliqué dans ces affaires, alors 55% des salariés auraient eu le droit à des indemnités moindres qu'en l'absence de barème. Le barème est donc susceptible de largement modérer les indemnisations des licenciements sans cause réelle et sérieuse. Ce qui est le plus préoccupant, c'est que cette modération des indemnisations concernera en priorité les cas jugés les plus choquants par les juges, justifiant de par leurs caractéristiques propres une indemnisation particulièrement forte. Rappelons que le juge, pour évaluer l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse, doit depuis la loi du 13 juillet 1973⁴⁷⁸ prendre en considération tous les préjudices découlant de la perte injustifiée de l'emploi, et notamment les conditions de vie matérielle du salarié à l'issue de la rupture,

⁴⁷⁸ La Loi n°73-680 du 13 juillet 1973 relative à la résiliation du contrat de travail à durée déterminée a été la première norme écrite à concevoir les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse.

sa réinsertion professionnelle, voire sa santé et l'impact de la rupture sur sa vie de famille (Dupeyroux, 1973).

Tableau 2.10 : Comparaison des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse obtenues en CA avant les ordonnances 2017 avec le barème obligatoire introduit ensuite

Les ILSCRS obtenues en CA avant le 23 septembre 2017 étaient :	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
supérieures au plafond du barème	105	54,7%
dans la fourchette du barème	84	43,8%
inférieures au plancher du barème	3	1,6%
<i>Total</i>	192	100%

Ce résultat est assez cohérent avec ceux publiés par des recherches précédentes : l'équipe de Grenoble obtenait un pourcentage de 64% d'indemnités qui étaient supérieures au plafond du barème (Géry-Vernières, dir., 2019, p. 57), tandis que l'équipe des économistes du droit de Nancy obtenait un pourcentage de 59% (Bourreau-Dubois, dir., 2019, p. 74). Dans cette dernière recherche, les auteurs montrent également que 31% des indemnités perçues se trouvent dans la fourchette du barème, alors que 10% d'entre elles se situent en-dessous du plancher, ce qui est plus que dans notre échantillon d'arrêts⁴⁷⁹. Ces deux recherches notaient par ailleurs des différences dans ces proportions selon l'ancienneté des salariés. La recherche dirigée par C. Bourreau-Dubois soulignait le fait que les cas où les indemnités étaient supérieures au plafond correspondaient davantage à des anciennetés plutôt faibles ou moyennes (inférieures à 10 ans), alors que les cas où les indemnités étaient comprises dans la fourchette du barème correspondaient plutôt à des anciennetés supérieures à 10 ans. La recherche menée par Géry-Vernières, quant à elle, montrait que pour des anciennetés comprises en 2 et 5 ans, plus de 90% des indemnités étaient supérieures au plafond, ce qui s'expliquait par l'application avant le barème de l'indemnité minimale de 6 mois de salaire pour des anciennetés supérieures à 2 ans dans les entreprises d'au moins 11 salariés, or le plafond du barème est aujourd'hui plus bas ou juste égal (entre 3,5 et 6 mois) pour ces anciennetés.

Dans la continuité de ces résultats, le tableau 2.11 ci-dessous donne la comparaison des indemnités avec le barème selon l'ancienneté des salariés⁴⁸⁰. On retrouve bien le résultat précédent : 84% des salariés ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté avaient obtenu des indemnités supérieures au plafond du barème, c'était également le cas de 66% de ceux ayant une ancienneté inférieure à 2 ans. Ensuite, c'est la catégorie d'ancienneté la plus élevée (10 ans ou plus) qui se démarque : parmi celle-ci, 68% des indemnités sont comprises dans la fourchette du barème et 4% (2 cas) sont inférieures au plancher.

Ce sont donc les salariés ayant des anciennetés inférieures à 5 ans et obtenant la reconnaissance par les juridictions de l'absence de cause réelle et sérieuse de leur licenciement (ou autre rupture de contrat) qui devraient être les plus touchées par le barème.

⁴⁷⁹ Toutefois, le plancher indiqué ne semble pas être distingué selon la taille de l'entreprise pour les anciennetés inférieures à 11 ans, cela pourrait conduire à légèrement surestimer ce pourcentage.

⁴⁸⁰ Un tableau semblable mais différenciant les ILSCRS obtenues selon la taille des entreprises, en plus de l'ancienneté des salariés, est disponible en annexe 2.2.2.

Tableau 2.11 : Comparaison des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse obtenues en CA avant les ordonnances 2017 avec le barème obligatoire, selon l'ancienneté des salariés

Les ILSCRS obtenues en CA avant le 23 septembre 2017 étaient :	Inférieure à 2 ans	Entre 2 et 5 ans	Entre 5 et 10 ans	10 ans ou plus	Total
supérieures au plafond du barème	25 (66%)	41 (84%)	23 (48%)	16 (28%)	105 (55%)
dans la fourchette du barème	13 (34%)	7 (14%)	25 (52%)	39 (68%)	84 (44%)
inférieures au plancher du barème	0 (0%)	1 (2%)	0 (0%)	2 (4%)	3 (2%)
<i>Total</i>	38 (100%)	49 (100%)	48 (100%)	57 (100%)	192 (100%)

Si cette première analyse statistique sur les montants d'indemnités obtenues pour licenciement sans cause réelle et sérieuse sur la période avant l'introduction du barème nous a donné des premiers éléments d'information sur la caractérisation de ses montants et sur une application fictive du barème 2017, il faut dorénavant étudier l'application *effective* de ce barème et comparer les résultats sur les deux périodes ante et post ordonnances 2017.

1.4 Analyse statistique des montants d'indemnités obtenues en CPH et en CA sur la période « post-ordonnances »

1.4.1 Quelques statistiques descriptives de l'échantillon d'arrêts codés en février et mars 2021

La répartition des arrêts codés par cour d'appel pour cette période post-ordonnances 2017 fait de nouveau apparaître Paris et Versailles dans le trio de tête (cf. tableau 2.12). Néanmoins, la CA de Versailles est moins présente en nombre et en proportion par rapport à l'échantillon ante-ordonnances. De plus, la CA de Reims représente plus de 9% des arrêts de 2021 contre moins de 1% en 2019-2020, alors que la CA de Rennes est absente de cet échantillon. Ces divergences peuvent s'expliquer notamment par des délais différents dans le traitement des dossiers puisqu'en mars 2021 sur l'ensemble des arrêts identifiés par nos critères de recherches, encore trois quarts ou quatre cinquièmes des arrêts appliquent le droit ante-ordonnances 2017. La CA de Versailles a pu par exemple, du fait d'un engorgement des juridictions de première instance, traiter en majorité des affaires dont le licenciement a été prononcé avant le 24 septembre 2017. La répartition plus précise par siège des conseils de prud'hommes est donnée en annexe 2.3.3. Enfin, la répartition par section, disponible également en annexe 2.2.3, montre une moindre présence des « activités diverses » par rapport à l'échantillon ante-ordonnances, mais surtout une proportion beaucoup plus forte de valeurs manquantes rendant par conséquent la comparaison difficile. La moindre présence de la section « activités diverses » pourrait s'expliquer, mais ce n'est encore qu'une hypothèse, par un engorgement plus important de ces sections au niveau des CPH et un taux de départage plus élevé, allongeant le délai de saisine de la Cour d'appel.

Tableau 2.12 : Répartition des arrêts codés par cour d'appel (2021)

	Effectif	Pourcentage
Paris	14	13,2%
Reims	10	9,4%
Versailles	8	7,5%
Besançon	6	5,7%

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Bourges	6	5,7%
Colmar	6	5,7%
Limoges	6	5,7%
Caen	5	4,7%
Amiens	4	3,8%
Angers	4	3,8%
Chambéry	4	3,8%
Dijon	4	3,8%
Rouen	4	3,8%
Douai	3	2,8%
Lyon	3	2,8%
Pau	3	2,8%
Poitiers	3	2,8%
Agen	2	1,9%
Metz	2	1,9%
Nancy	2	1,9%
Saint-Denis-de-la-Réunion	2	1,9%
Toulouse	2	1,9%
Basse-Terre	1	0,9%
Bordeaux	1	0,9%
Grenoble	1	0,9%
<i>Total</i>	106	100%

Contrairement à la période précédente, ce sont les employeurs qui font appel un peu plus souvent que les salariés (55 observations sur 106, soit 52%), ce qui peut s'expliquer en amont par des « victoires » plus fréquentes des salariés aux conseils de prud'hommes (56%) alors que c'était le contraire dans notre échantillon ante-ordonnances (54% avaient gagné, cf. plus haut tableau 2.2). Là aussi, dans la grande majorité des cas, les appelants sont représentés par un avocat (93% pour les salariés, 94% pour les employeurs).

Tableau 2.13. Résultats de la décision initiale au CPH selon le principal appelant

Résultat de la décision initiale au CPH : le salarié...	Appelant principal			Total
	Employeur	Salarié	<i>Information manquante</i>	
gagne	53 (96%)	5 (10%)	1 (100%)	59 (56%)
perd	2 (4%)	45 (90%)	0 (0%)	47 (44%)
<i>Total</i>	55 (100%)	50 (100%)	1 (100%)	106 (100%)

Note de lecture : lorsque l'appelant principal est l'employeur (55 arrêts sur 106), dans la majorité des cas (53 arrêts, soit 96%) la décision initiale en CPH avait été favorable au salarié.

Concernant les caractéristiques des salariés, on observe d'après les tableaux 2.14 et 2.14bis ci-dessous qu'il y a davantage d'individus ayant des anciennetés de 10 ans ou plus dans cet échantillon post-ordonnances par rapport au premier échantillon d'arrêts (41% vs 32%), cela semble être au détriment des anciennetés comprises entre 2 et 5 ans dont la part est, elle, plus faible (19% vs 26%). Cela est

confirmé par les valeurs moyennes et médianes de l'ancienneté qui sont plus élevées dans cette période que la période précédente (resp. 10,45 et 7,79 vs 9,78 et 5,96). Ce premier résultat pourrait être cohérent avec l'application fictive du barème réalisée dans la sous-partie précédente : une majorité (84%) des salariés ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté au moment de la rupture de leur contrat ont perçu des indemnités qui étaient supérieures au plafond du barème, alors que ceux ayant 10 ans ou plus d'anciennetés étaient les plus nombreux à percevoir des indemnités qui étaient soit inférieures au plancher du barème, soit dans la fourchette du barème (72% au total). Autrement dit, on est peut-être en train d'observer, sous l'influence du barème, un effet d'éviction du contentieux des salariés ayant une ancienneté comprise entre 2 et 5 ans, ces derniers pouvant estimer que, dorénavant, leur intérêt financier à agir est devenu trop faible. À l'inverse, l'augmentation de la part des salariés ayant une forte ancienneté serait aussi cohérente, ces derniers ayant encore des chances d'obtenir de fortes indemnités. Nos résultats sont encore trop partiels et succincts pour affirmer ces effets. Il faudrait un échantillon plus grand de décisions de justice et un vrai recul temporel pour bien pouvoir, le cas échéant, le caractériser.

Tableau 2.14 : Caractéristiques des salariés (variables qualitatives)

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Ancienneté		
Inférieure à 2ans	17	16%
Entre 2 et 5 ans	20	19%
Entre 5 et 10 ans	26	25%
10 ans ou plus	43	41%
Sexe		
Femme	39	37%
Homme	67	63%
Âge		
Entre 25 et 29 ans	1	0,9% (3%)*
Entre 30 et 49 ans	20	19% (53%)
Entre 50 et 59 ans	14	13% (37%)
60 ans ou plus	3	2,8% (8%)
<i>Information manquante</i>	68	64%
Catégorie socio-professionnelle du salarié		
Cadre	15	14%
Professions intermédiaires (Technicien, agence de maîtrise et contremaître)	0	0%
Employé	3	2,8%
Ouvrier	3	2,8%
<i>Information manquante et NSP</i>	85	80%
Nature du temps de travail		
Temps complet	77	73%
Temps partiel	21	20%
<i>Information manquante et NSP</i>	8	7,5%
<i>Total</i>	106	100%

* Note : les pourcentages entre parenthèses ont été calculés pour cette variable sans les valeurs manquantes.

Tableau 2.14bis : Caractéristiques des salariés (variables quantitatives)

	<i>Moyenne</i>	<i>Médiane</i>
Ancienneté en années	10,45	7,79
Age moyen	48,03	47,50
<i>Information manquante</i>	68	
Rémunération brute mensuelle, selon le CA	2 980,81	2 141,66
<i>Information manquante</i>	3	
Total	106	

On remarque également une présence légèrement plus importante des hommes dans cet échantillon post-ordonnances (63% vs 60% dans l'échantillon ante-ordonnances), et, sûrement en lien, des salariés qui étaient plus souvent à temps complet dans leur emploi. Cette moindre présence des femmes pourrait s'expliquer par une présence moins importante de la section « Activités diverses » comme nous l'avons constaté précédemment. Pour les deux autres variables d'âge et de catégorie socio-professionnelle, il y a malheureusement trop de valeurs manquantes pour que l'on puisse commenter ces résultats et les comparer à l'échantillon ante-ordonnances.

Enfin, les salaires moyens et médians sont très proches entre les deux échantillons : en moyenne, les salariés gagnaient 2 980,81 € bruts par mois et en médiane 2 141,66 € dans cet échantillon, contre 2 860 € en moyenne et 2 148 € brut par mois en médiane dans l'échantillon ante-ordonnances.

Concernant maintenant les caractéristiques des employeurs/entreprises (tableau 2.15), la proportion d'entreprises d'au moins 11 salariés est là encore majoritaire – 72% – et très proche de notre échantillon ante-ordonnances (70%). En lien, ce sont surtout des sociétés de type SAS, SARL et SA qui sont présentes, avec toutefois moins de SAS et plus de SA par rapport à l'échantillon ante-ordonnances. À noter qu'il y a également légèrement plus d'associations dans cet échantillon post-ordonnances. Enfin, les entreprises semblent un peu moins en difficultés – 16% vs 19% précédemment.

Tableau 2.15 : Caractéristiques des employeurs/entreprises

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Taille d'effectif		
Moins de 11 salariés	17	16%
11 salariés et plus	76	72%
NSP	13	12%
Statut de l'entreprise		
SAS	7	6,6%
SARL	30	28,3%
SA	37	34,9%
SASU	6	5,7%
Association	11	10,4%
Autres (EI, EURL, GIE, Particulier, SNC)	4	3,7%
Information manquante et NSP	11	10,4%
Situation économique		
<i>In bonis</i>	89	84%
En difficultés	17	16%

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
dont :		
Liquidation judiciaire	14	13%
Redressement judiciaire	1	0,9%
Liquidation amiable	1	0,9%
Plan de sauvegarde	1	0,9%
<i>Total</i>	106	100%

Finalement, l'objet des litiges dans les arrêts codés pour cette période post-ordonnances est là encore constitué des licenciements, en premier lieu des licenciements pour motif personnel, mais avec des proportions plus faibles de licenciement pour motif économique ou pour un autre motif par rapport à l'échantillon de la période ante-ordonnances (cf. tableau 2.16). L'échantillon d'arrêts comprend en réalité davantage de prises d'acte et de résiliation judiciaire. Cela peut s'expliquer par des procédures plus rapides aux conseils de prud'hommes pour ces types de rupture, puisque ce sont les juges qui prononcent et qualifient la rupture (licenciement sans cause réelle et sérieuse ou licenciement nul, si le salarié sort gagnant ; démission si l'employeur gagne). Par conséquent, même si l'affaire conduit à un recours en CA, les délais seront plus courts et il y a donc une probabilité plus grande qu'au début de l'année 2021 il y ait plus de ce type de rupture dans l'ensemble des ruptures survenues après le 23 septembre 2017.

Tableau 2.16 : Objet du litige

	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Mode de rupture du contrat de travail		
Licenciement pour autre motif*	3	2,8%
Licenciement pour motif économique	9	8,5%
Licenciement pour motif personnel	51	48%
Prise d'acte de rupture	18	17%
Résiliation judiciaire	19	18%
Autre (fin de CDD ou d'intérim)	6	5,7%
Nature du contrat de travail		
CDI	100	94%
CDD	6	6%
<i>Total</i>	106	100%

* Note : il peut s'agir de licenciement pour trouble objectif au fonctionnement de l'entreprise, mais aussi de licenciement pour lequel l'employeur n'a pas précisé le motif autre que « cause réelle et sérieuse ».

1.4.2 Les montants des indemnités obtenues en CA après les ordonnances 2017

1.4.2.1 La distribution des indemnités en euros

Étant donné notre objectif d'étudier les montants d'indemnités accordés par les juges en fonction du barème obligatoire, l'échantillon constitué pour cette période post-ordonnances ne comprend que des cas où les salariés ont gagné en appel. Par ailleurs, sur les 106 arrêts étudiés en 2021, 9 ont été déclarés nul par les juges des CA (ce qui représente 8,5% de l'échantillon), alors qu'en CPH, les juges de première

instance avaient déclaré nuls seulement 2 licenciements (2% de l'échantillon) ; d'ailleurs, ces licenciements nuls ne recoupent pas forcément les mêmes cas selon l'instance de juridiction : sur les 2 licenciements nuls selon les CPH, aucun n'a été confirmé par les CA (cf. encadré 2.4).

Sans aucune prétention à généraliser, sur nos deux échantillons avant et après le barème, les licenciements prononcés comme nuls par les CA sont plus importants en proportion après la mise en place du barème : 8,5% vs 4% (cf. *supra*, paragraphe 1.3.1). Comme précédemment, nous séparons les arrêts concluant à des licenciements nuls des autres puisque le barème obligatoire ne s'applique pas aux premiers. Ainsi, le nombre total d'arrêts ayant prononcé le licenciement sans cause réelle et sérieuse est de 94, alors que dans le cas de licenciements nuls, le nombre d'arrêts est de 9. Le tableau 2.17 ci-dessous présente les montants en euros des différentes indemnités obtenues, selon la décision prononcée quant au licenciement.

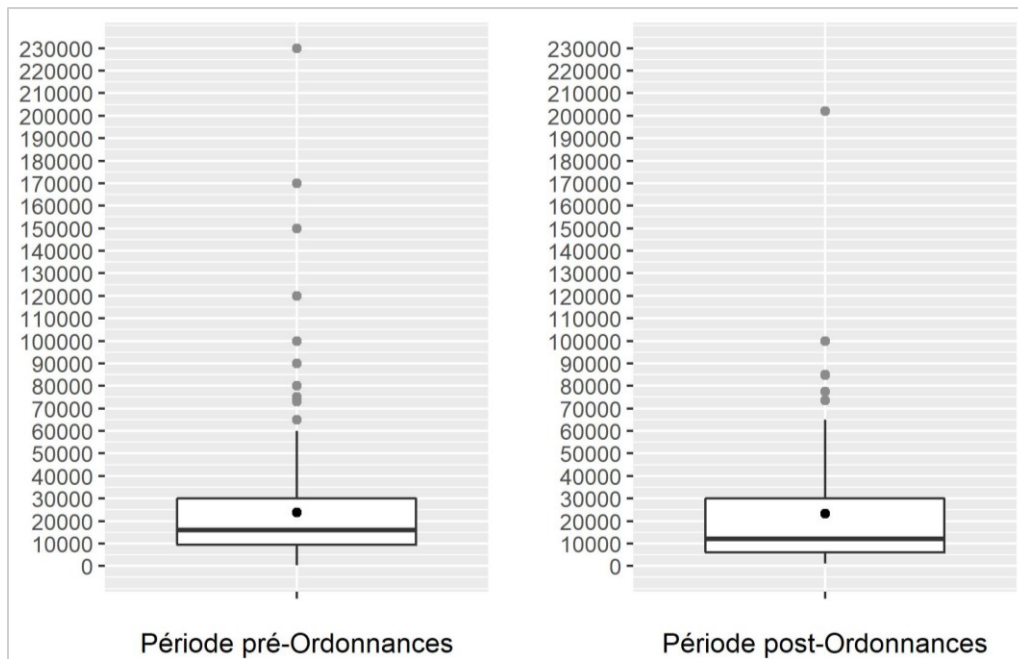
Tableau 2.17 : Montants en euros des différentes indemnités obtenues en CA, selon que le licenciement a été déclaré comme nul ou non en appel

	En appel, le licenciement a été déclaré comme :					
	non nul					
	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Médiane</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Ecart-type</i>
Indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse	97	23 367	12 000	1 000	202 000	29 197
Indemnités de licenciement	59	16 295	4 100	49	276 656	41 860
Indemnités de congés payés	81	1 731	872	81	11 381	2 063
Indemnités de préavis	80	8 142	4 428,5	337	62 047	10 113
Rappels de salaires	57	12 459	4 162	101	101 469	20 493
Autre indemnité octroyée	34	5 333	3 000	70	30 122	6 994
Somme totale d'indemnités perçues	97	50 629	27 246	1 700	539 156	70 513
	nul					
	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Médiane</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Ecart-type</i>
Indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse	9	25 775	13 500	3 300	80 000	26 649
Indemnités de licenciement	7	7 698	1 966	371	40 608	14 678
Indemnités de congés payés	9	2 280	389	109	14 259	4 573
Indemnités de préavis	9	5 086	3 665	1 092	20 304	5 910
Rappels de salaires	2	7 594	7 594	113	15 075	10 580
Autre indemnité octroyée	4	9 449	7 500	500	22 295	9 402
Somme totale d'indemnités perçues	9	45 015	23 292	4 945	142 942	45 180

Si l'on se concentre sur les arrêts dans lesquels le licenciement a été déclaré comme non nul, le montant moyen d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse s'élevait à 23 367 € et le montant médian à 12 000 €. En comparaison avec la période ante-ordonnances, les montants moyens sont très proches (23 367 € vs 23 754 €), en revanche, la médiane est plus faible dans la période post-ordonnances (12 000 € vs 16 000 €), ce qui suggère une moindre dispersion notamment dans le haut de la distribution. Cela est confirmé par les montants minimal et maximal : le premier est légèrement plus élevé (1 000 € vs 300 €), alors que le second est plus faible (202 000 € vs 230 000 €). Toutefois, l'écart-type, qui représente la dispersion autour de la moyenne et prend en compte l'ensemble des valeurs observées et non seulement le minimum et le maximum, reste plus élevé dans cet échantillon post-ordonnances par rapport à la période précédente ($\pm 29 197\text{€}$ vs $\pm 27 401\text{€}$). Le graphique 2.6 ci-

dessous représente graphiquement ces deux distributions (le point noir dans le rectangle représentant la moyenne) : comme on le voit, elles sont assez proches de manière générale, il y a en revanche moins de points après l'extrémité supérieure de la boîte à moustache dans la période post-ordonnances 2017 qu'avant, autrement dit potentiellement moins de potentiels points aberrants. Avec l'encadrement des indemnités lié au barème, ce résultat est assez logique et suggère un risque moins grand pour l'employeur de devoir verser des indemnités d'un montant particulièrement élevé.

Graphique 2.6 : Distribution des ILSCRS en euros selon la période ante ou post ordonnances 2017



Le tableau 2.17 précédent donne également le montant des autres indemnités obtenues à côté des ILSCRS⁴⁸¹, si elles ne sont pas versées à chaque fois (comme on peut le voir avec la colonne « N » donnant le nombre d'arrêts dont chaque indemnité est supérieure à zéro), une majorité des salariés – 87% exactement – reçoivent à la fois des ILSCRS et d'autres indemnités, c'est-à-dire des indemnités de licenciement (IL), ou de congés payés (ICCP), ou de préavis (IP) ou encore des rappels de salaires. Par rapport aux résultats de l'échantillon de la période ante-ordonnances (cf. tableau 2.6 précédent), on peut remarquer une hausse des montants moyen, médian et maximum des indemnités de licenciement, ce qui peut être le reflet de l'augmentation de l'indemnité légale de licenciement (le résultat persiste lorsqu'on calcule ces montants en mois de salaire). Au total, lorsque l'on somme l'ensemble des indemnités et rappels de salaires obtenus, on obtient un montant moyen de 50 629 €. Comme précédemment (cf. paragraphe 1.3.1 en-dessous du tableau 2.7), l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse est en moyenne et en médiane plus élevée si aucune autre indemnité n'a été versée : respectivement de 34 647 € et 30 000€, contre 21 621 € et 10 400 € si le salarié reçoit également d'autres indemnités. Ainsi, les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse représentent, en moyenne, 50% du montant total des indemnités versées ; ce pourcentage était de 64% pour la période ante-ordonnances. Ce changement dans la structure des indemnités globales obtenues en cour d'appel pourrait être expliqué par deux effets : le plafonnement des ILSCRS dû au

⁴⁸¹ Étant donné la manière dont est construite l'échantillon (cf. *supra*), les salariés ont forcément reçu des ILSCRS.

barème et la hausse des indemnités légales, tous deux introduits par l'ordonnance 2017. Assurément, ce changement dans la répartition des indemnités versées aux salariés, s'il se confirme, aura tôt ou tard des conséquences sur le contentieux. L'intérêt financier à agir, portant hier prioritairement sur l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse, semble aujourd'hui se déporter sur d'autres indemnités comme l'indemnité de licenciement ou les demandes de rappels de salaire. Le portrait-robot du salarié agissant en justice pourrait s'en trouver largement modifié. L'enjeu des contentieux pourrait ainsi être bien souvent, à l'avenir, plus que celui du caractère réel et sérieux du licenciement, celui de la contestation du caractère « grave » de la faute, et celui des rappels de salaires.

Par ailleurs, même si le nombre d'arrêts dans lesquels le licenciement a été déclaré comme nul est faible, on peut remarquer que les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse sont légèrement plus élevées en moyenne (25 775 €) et en médiane (13 500 €) par rapport à ceux dont le licenciement est non nul, l'étendue est en revanche plus faible, le montant maximum ne dépassant pas 80 000 €. Cela paraît logique puisque la nullité du licenciement est un cas d'exclusion du barème. Cela reste bien sûr à confirmer avec un échantillon d'arrêts plus important et un plus grand recul temporel.

Enfin, comme nous l'avons effectué précédemment, nous pouvons comparer les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse obtenues en CA avec celles accordées initialement en CPH. Le même problème se pose néanmoins, les indemnités accordées en première instance n'étant pas toujours indiquées dans les arrêts des cours d'appel. Ainsi, la comparaison de ces indemnités se limite à un échantillon assez réduit (56 arrêts). Malgré cela, le résultat de la comparaison (cf. tableau 2.18 ci-dessous) est assez proche de celui qu'on observait sur l'échantillon ante-ordonnances (cf. tableau 2.8 plus haut) : dans un peu plus de la moitié des cas, les indemnités sont identiques (ce qui est un peu plus qu'avant les ordonnances), dans un quart des cas elles sont inférieures à celles accordées en CPH, et dans un cinquième des cas elles leur sont supérieures (ce qui est un peu moins qu'avant les ordonnances).

Tableau 2.18 : Comparaison des indemnités obtenues en CA par rapport à celles accordées en première instance (CPH)

Les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse accordées en CA sont...	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
égales à celles accordées en CPH	31	55%
inférieures à celles accordées en CPH	14	25%
supérieures à celles accordées en CPH	11	20%
<i>Total</i>	56	100%

Encadré 2.4 : Les licenciements nuls – l'aube d'une nouvelle appréciation plus clémente de la nullité par les juges ?

Dans notre échantillon, nous avons trouvé 9 arrêts d'appel déclarant nulles les ruptures. Aucune de ces ruptures n'avait été déclarée nulle en première instance. À l'inverse, deux ruptures déclarées nulles au niveau du CPH ont été infirmées en appel. Il est bien entendu impossible d'en tirer une conclusion statistique sur un échantillon aussi faible, mais il faut néanmoins constater une forte surreprésentation des ruptures déclarées nulles par rapports aux arrêts appliquant le précédent droit. Dès lors, on doit

se poser la question d'une éventuelle prise en compte plus clémentaire par les juges de la nullité des ruptures, qui pourrait permettre de s'affranchir des barèmes. Il convient donc, pour mieux tenter de comprendre cette surreprésentation, de revenir aux arrêts d'appel reconnaissant la nullité des ruptures.

Tout d'abord, la lecture des arrêts d'appel déclarant nuls les licenciements fait apparaître un élément fondamental : ces ruptures concernent prioritairement, soit des hypothèses de prise d'acte de la rupture (3 cas), soit des cas de résiliation judiciaires (5 cas). Il n'y a qu'un seul licenciement qui est déclaré nul par les juges. Pour rappel, dans les hypothèses de prise d'acte, le salarié est à l'initiative de la rupture du contrat de travail, mais en impute la responsabilité à l'employeur. Le juge détermine alors si la rupture est imputable au salarié (dans ce cas il s'agira d'une démission) ou à l'employeur (dans ce cas ce sera soit un licenciement nul, soit un licenciement sans cause réelle et sérieuse). Dans les hypothèses de résiliation judiciaire, le salarié saisit le juge afin que celui-ci rompe le contrat, et détermine à qui est imputable la rupture. Dans cette dernière hypothèse, le contrat « survit » le temps du contentieux.

Ces hypothèses sont rares dans le contentieux, mais fortement représentées de manière artificielle ici car la date de la rupture du contrat est, soit celle de la prise d'acte, soit celle de la décision de justice pour la résiliation. On a donc ici un contentieux qui applique nécessairement plus rapidement le nouveau droit que lors d'un licenciement classique. Cette caractéristique est également certainement de nature à influencer la proportion des nullités. En effet, les hypothèses de prise d'acte et de résiliation judiciaire portent souvent sur des faits exceptionnels, et particulièrement graves. Avant donc de soutenir que les juges d'appel accueillent plus facilement avec le nouveau droit du licenciement les hypothèses de nullité de la rupture, il faudra avoir plus de recul, et d'analyses de contentieux « classiques » sur des licenciements.

Les nullités des ruptures « prise d'acte » sont justifiées soit par le harcèlement moral (2 cas : CA Chambéry, 18 mars 2021, Chambre sociale, n° RG 20/00035 ; et CA Versailles, 25 mars 2021, 21^{ème} Chambre, n° RG 19/00195), dans lequel il y a en outre des faits de violence physique à l'encontre de la salariée(s), soit par la discrimination liée à l'état de grossesse (CA Paris, 24 février 2021, 6^{ème} Chambre, n° RG 18/10999).

Les nullités des ruptures « résiliation judiciaire » sont, elles, justifiées par le harcèlement sexuel (un cas, CA Versailles, 10 mars 2021, 17^{ème} Chambre, n° RG 18/04525), le harcèlement moral (2 cas : CA Versailles, 31 mars 2021, 19^{ème} Chambre, n° RG 18/04739, et CA Colmar, 25 mars 2021, Chambre sociale, n° RG 19/00318), la discrimination liée à l'état de santé (un cas, CA Douai, 26 mars 2021, Chambre sociale, n° RG 18/01897), et un cas de violation grave par l'employeur de ses obligations contractuelles suite à un accident de travail (CA Rouen, 11 mars 2021, Chambre sociale, n° RG 19/01618).

Le seul cas de licenciement nul est étrange (CA Reims, 31 mars 2021, Chambre sociale, n° RG 19/01973), car non réellement motivé par le juge, même s'il constate une absence de cause de licenciement.

En conclusion de cette courte étude, il semble prématuré de soutenir, malgré la forte présence de ruptures nulles, que les juges d'appel accueillent plus facilement les hypothèses de nullité de la rupture depuis l'instauration des barèmes. Les cas recensés concernent en effet des cas aux circonstances factuelles graves, conformes à la jurisprudence habituelle en matière de harcèlement ou de

discrimination. Il serait cependant intéressant, une fois que le nombre d'affaires appliquant le nouveau droit sera conséquent, de vérifier de manière plus approfondie cette hypothèse. En tout état de cause, même si les cours ne modifient pas leur jurisprudence sur la nullité des ruptures, il faudra également vérifier si ces demandes de nullité se développent dans les prétentions des salariés.

1.4.2.2 Les indemnités en mois de salaire selon les caractéristiques des salariés et des entreprises

Comme précédemment, nous présentons les montants d'ILSCRS en mois de salaire, ce qui réduit quelque peu l'échantillon en raison de 3 valeurs manquantes sur les salaires (cf. tableau 2.19). En comparaison à la période ante-ordonnances, l'indemnité moyenne de licenciement sans cause réelle et sérieuse apparaît légèrement plus faible (cf. annexe 2.2.4) : 6,6 mois de salaire⁴⁸² contre 7,9 ; résultat confirmé par les médianes respectives (6 mois de salaire vs 6,5). Le minimum est plus élevé en 2021 et le maximum moins élevé, ce qui est cohérent avec la distribution en euros étudiée précédemment, ainsi qu'avec les planchers et plafonds introduits avec le barème obligatoire, et ce qui fait par conséquent diminuer l'étendue des valeurs observées (différence entre le maximum et le minimum). Enfin, l'écart-type qui mesure la dispersion des valeurs observées autour de la moyenne, a lui-aussi légèrement diminué : alors qu'en moyenne l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse s'écarte de plus ou moins 5,4 mois par rapport à la moyenne constatée avant la mise en place du barème, l'écart-type n'est plus que de 4,8 mois par rapport à la moyenne constatée après la mise en place du barème. Toutefois, si on prend en compte le fait que la moyenne a diminué entre les deux périodes, les mesures de dispersion relative (coefficient de variation et coefficient interquartile) nuancent ces premiers résultats car elles sont cette fois égales ou plus élevées après la mise en place du barème par rapport à avant. Autrement dit, compte tenu de la nouvelle distribution des montants d'indemnités post-barème, il n'est pas tout à fait démontré que l'objectif de moindre variabilité des indemnités à payer pour l'employeur si le licenciement est reconnu sans cause réelle et sérieuse soit totalement atteint, même si l'étendue des valeurs que peuvent prendre ces indemnités est plus faible.

Tableau 2.19 : Montants en mois de salaire des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse

	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Médiane</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Écart-type</i>
Ensemble	94*	6,6	6,0	0,6	20,0	4,8
Taille de l'entreprise						
Moins de 11 salariés	15	4,2	3,3	0,7	11,7	3,2
11 salariés et plus	68	7,6	6,8	1,0	20,0	5,0
NSP	11	3,4	2,7	0,6	9,2	2,7
Ancienneté du salarié						
Inférieure à 2ans	16	1,5	1,0	0,6	2,7	0,6
Entre 2 et 5 ans	17	3,5	3,2	0,7	7,4	2,0
Entre 5 et 10 ans	23	5,8	6,0	2,3	9,4	1,6
10 ans ou plus	38	10,5	10,2	2,2	20,0	4,7
Section du CPH						
Activités diverses	8	5,5	4,7	1,0	13,5	4,3

⁴⁸² À partir de l'intervalle de confiance à 95%, la « vraie » moyenne de l'ensemble des arrêts de CA se situerait entre 5,6 et 7,5 mois de salaire.

Commerce	9	7,5	6,4	0,7	19,6	5,4
Encadrement	13	7,9	7,3	1,0	18,0	4,9
Industrie	4	7,0	6,0	3,0	13,0	4,2
<i>Information manquante</i>	60	6,2	5,1	0,6	20,0	4,8
Sexe du salarié						
Femme	34	4,9	4,5	1,0	18,8	3,9
Homme	60	7,5	6,3	0,6	20,0	5,0
Âge du salarié						
Entre 25 et 29 ans	1	1,0	1,0	1,0	1,0	NA
Entre 30 et 49 ans	19	5,7	4,3	0,6	13,1	4,5
Entre 50 et 59 ans	12	9,5	9,9	3,0	20,0	5,4
60 ans ou plus	2	8,4	8,4	7,4	9,5	1,5
<i>Information manquante</i>	60	6,3	6,0	0,7	19,6	4,7
Catégorie socio-professionnelle du salarié						
Cadre	13	7,4	7,3	1,0	13,0	4,2
Professions intermédiaires	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Employé	2	6,4	6,4	6,1	6,8	0,5
Ouvrier	3	5,2	3,1	2,2	10,4	4,5
<i>Information manquante</i>	76	6,5	5,7	0,6	20,0	5,0
Motif de sortie de l'entreprise						
Licenciement pour motif personnel	48	7,0	6,3	1,0	20,0	4,7
Licenciement pour motif économique	8	6,7	6,1	0,6	13,0	4,6
Licenciement pour autre motif	3	10,7	12,0	5,2	15,0	5,0
Autre	6	4,4	2,0	1,0	13,0	4,7
Prise d'acte de rupture	14	3,1	3,0	1,0	6,3	1,7
Résiliation judiciaire	15	8,2	6,8	0,7	19,6	5,7

*Note : l'échantillon est réduit à 94 arrêts ayant prononcé le licenciement sans cause réelle et sérieuse, en raison de 3 valeurs manquantes sur le salaire.

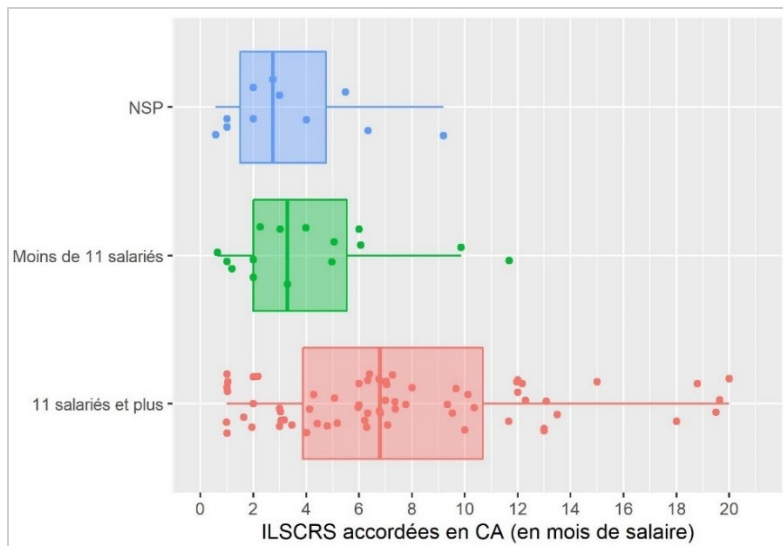
Les différences de distribution des ILSCRS en mois de salaire selon les deux principaux critères de détermination de ces indemnités – taille de l'entreprise et ancienneté du salarié – apparaissent stables par rapport à la période ante-ordonnances. Concernant la taille des entreprises, au-delà du constat que les indemnités sont plus fortes dans les entreprises d'au moins 11 salariés par rapport aux plus petites, les indemnités moyenne et médiane en mois de salaire ont davantage diminué dans les entreprises de 11 salariés et plus, par rapport aux plus petites (cf. annexe 2.2.5). Comme il était plus probable d'obtenir un montant d'indemnité particulièrement élevé dans ces plus grandes entreprises, ce sont donc les employeurs de ces entreprises qui bénéficient le plus de la mise en place du plafond, comme le montre la baisse de l'étendue des valeurs observées. Toutefois, sur les autres indicateurs de dispersion absolue ou relative, ce sont les employeurs des petites entreprises qui semblent finalement avoir une meilleure prévisibilité du coût d'un licenciement injustifié.

Du côté de l'ancienneté du salarié, on observe là encore une hausse de l'ILSCRS en mois de salaire à mesure que l'ancienneté augmente ; ensuite, les indemnités moyennes et médianes sont pour chaque tranche d'ancienneté inférieures à ce qu'on avait observé avant la mise en place des ordonnances, les écarts les plus importants entre les deux périodes le sont pour les deux tranches d'ancienneté inférieure à 5 ans (cf. graphique et tableau en annexe 2.2.6). Cela s'explique certainement par le plafond du barème plus faible que le précédent plancher de 6 mois pour cette tranche d'ancienneté, même s'il concernait uniquement des salariés travaillant dans des entreprises d'au moins 11 salariés.

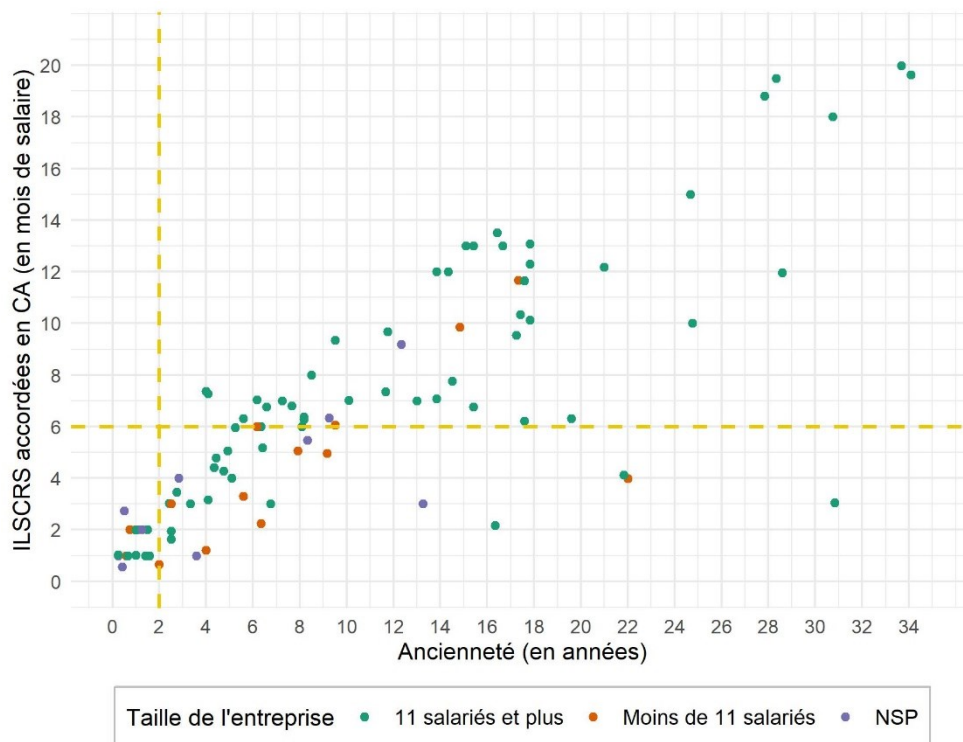
Pour les plus petites anciennetés (inférieure à 2 ans), si l'indemnité minimale a légèrement augmenté, la mise en plafond d'un plafond a fortement influé – à la baisse – la dispersion de l'ensemble des indemnités observées. Pour les salariés à plus forte ancienneté (plus de 10 ans), même si tous les indicateurs de la distribution (à l'exception du minimum) sont là aussi en baisse, l'impact du barème est plus modéré, car la hauteur des plafonds fixés par le législateur peut en effet conduire les juges à octroyer des indemnités plus conséquentes et ainsi sont plus à même de réparer le préjudice subi pour le salarié (cf. annexe 2.2.6).

Les graphiques 2.7 et 2.8 ci-dessous permettent de visualiser graphiquement ces différents constats. L'ancien plancher de 6 mois de salaire pour les salariés ayant au moins 2 ans d'ancienneté travaillant dans des entreprises d'au moins 11 salariés n'est plus vraiment visible, surtout comparé aux graphiques similaires de la période ante-ordonnances (cf. graphiques 2.2 et 2.3 plus haut). En réalité, pour les salariés travaillant dans des entreprises de moins de 11 salariés, ce seuil de 6 mois est devenu un véritable plafond, alors qu'il correspondait presque au 3^{ème} quartile de la distribution avant les ordonnances 2017. Par ailleurs, en mois de salaire et selon la taille d'entreprise, les observations supérieures à l'extrémité maximum de la boîte à moustache (potentiel « points aberrants ») sont seulement au nombre de 2 et dans la seule tranche « Moins de 11 salariés ». Cela pourrait indiquer là encore une moindre variabilité dans les ILSCRS versées et donc un moindre risque pour l'employeur d'avoir des montants très élevés ou plus qu'un certain seuil. Cela était bien l'un des objectifs recherchés par cette ordonnance.

Graphique 2.7 : Distribution (« boîtes à moustache » et points exacts représentant les observations) des indemnités en mois de salaire obtenues en CA, selon la taille de l'entreprise (N=94)



Graphique 2.8 : Montants des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse en mois de salaire obtenues en CA, selon l'ancienneté des salariés et la taille de l'entreprise (N=94)

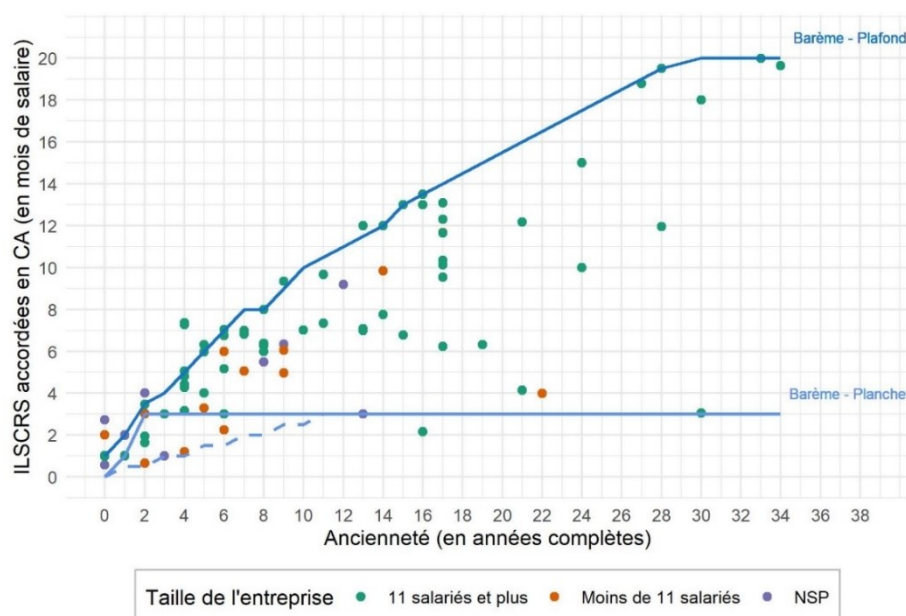


Finalement, pour les autres caractéristiques des salariés (cf. tableau 2.19), les commentaires sur les distributions des ILSCRS que nous pouvons faire sont malheureusement assez limités, du fait d'informations très souvent manquantes, en particulier pour l'âge et la catégorie socio-professionnelle (ainsi que la section du CPH). Néanmoins, concernant le sexe des salariés, une différence apparaît en défaveur des femmes, alors que c'était le résultat contraire que l'on observait dans l'échantillon de la période ante-ordonnances : en moyenne, une femme va gagner 4,9 mois de salaire contre 7,5 pour les hommes. Toutefois, de la même façon que précédemment, cela peut s'expliquer par des différences d'ancienneté, sauf que ce sont les femmes qui ont une ancienneté plus faible (en moyenne et en médiane). Quant au motif de sortie de l'entreprise, là encore c'est lorsque le salarié a été licencié pour un autre motif que les indemnités moyennes et médianes sont supérieures ; en revanche, les indemnités après une résiliation judiciaire semblent en moyenne plus élevées qu'après un licenciement pour motif économique ou personnel (les médianes sont toutefois assez proches). Toutefois, ces résultats pourraient s'expliquer simplement par des différences d'ancienneté, les salariés ayant été licencié pour un autre motif ou qui ont réalisé une résiliation judiciaire ont une ancienneté moyenne et médiane beaucoup plus élevée que les autres salariés. La différence pourrait également s'expliquer par la nature contentieuse particulière des résiliations judiciaires. Dans ces hypothèses, la situation est bloquée dans l'entreprise, et particulièrement conflictuelle : le salarié refuse de démissionner, tandis que l'employeur refuse le licenciement. La saisine par le salarié du Conseil de prud'hommes afin qu'il prononce la rupture des relations contractuelles aux torts de l'employeur démontre le plus souvent que les faits reprochés à ce dernier sont graves et susceptibles d'une forte indemnisation. Bref, dans les rares résiliations judiciaires ici surreprésentées, les éventuels manquements de l'employeur, qu'ils provoquent ou non la nullité de la rupture, sont souvent particulièrement conséquents lorsqu'ils sont avérés.

1.4.2.3 Vérification de l'application du barème obligatoire pour les licenciements non nuls

Malgré la mise en place obligatoire du barème depuis septembre 2017, certains conseils de prud'hommes, puis des cours d'appel, ont décidé de ne pas le mettre en application, la décision finale de la cour de Cassation étant encore attendue au moment de l'écriture de cette recherche (début septembre 2021). Nous présentons ainsi dans le graphique 2.9 les différentes indemnités observées selon l'ancienneté en années complètes des salariés afin de les comparer au plafond et aux planchers (différents selon la taille de l'entreprise jusqu'à 11 ans d'ancienneté) du barème.

Graphique 2.9 : Comparaison des montants d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse en mois de salaire obtenues en CA aux planchers et plafond du barème, selon l'ancienneté des salariés et la taille de l'entreprise (N=94)



En comparaison du graphique 2.5 (partie 1.3.3 sur l'application fictive du barème pour les ILSCRS de la période ante-ordonnances), le constat est sans surprise : les points – soient les observations de notre échantillon – sont beaucoup moins nombreux au-dessus du plafond. Plus précisément, 9 arrêts ont accordé des ILSCRS supérieures au plafond du barème, soit environ 10% de l'échantillon (cf. tableau 2.20 ci-dessous et encadré 2.5 pour une présentation de quelques-uns de ces arrêts) ; 20 arrêts – soit 21% – ont donné exactement le montant maximum prévu par le barème, 62 arrêts (66%) ont donné un montant se situant dans la fourchette (y compris égales au plancher⁴⁸³) et 3 arrêts (3%) ont donné un montant strictement inférieur au plancher du barème.

Tableau 2.20 : Comparaison des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse obtenues en CA avant les ordonnances 2017 avec le barème obligatoire introduit ensuite

Les ILSCRS obtenues en CA avant le 23 septembre 2017 étaient :	Effectif	Pourcentage
supérieures au plafond du barème	9	9,6%
égales au plafond du barème	20	21,3%

⁴⁸³ C'est le cas de 7 arrêts exactement.

Les ILSCRS obtenues en CA avant le 23 septembre 2017 étaient :

	Effectif	Pourcentage
dans la fourchette du barème	62	65,9%
inférieures au plancher du barème	3	3,2%
<i>Total</i>	94	100%

Note : comme le profil de la distribution des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse dans la catégorie « NSP » de la taille de l'entreprise est semblable à celle de la catégorie « moins de 11 salariés », nous avons ici appliqué le plancher des petites entreprises lorsque l'information était manquante dans notre échantillon.

Note bis : pour créer cette variable, nous avons arrondi les valeurs au dixième. Or, dans 1 cas, le montant de l'indemnité en mois de salaire dépasse de 0,1 le plafond, donc il est ici considéré comme « supérieur au plafond du barème », toutefois si on avait arrondi les valeurs à l'unité, il se serait trouvé dans la modalité « égales au plafond du barème » de notre variable. Sur les méthodes d'arrondis des indemnités en euros qui peut ensuite se répercuter dans le calcul en mois de salaire, cf. Gerry-Vernières (dir., 2019).

Encadré 2.5 : Les dépassements de plafond, ou le désordre des motivations

Il nous a semblé intéressant de reprendre les motivations des arrêts, minoritaires dans notre échantillon, dépassant les plafonds prévus par l'article L. 1235-3. L'échantillon présent ici est si faible qu'il n'a aucune représentativité, mais il montre bien, par la variété des justifications possibles, l'incertitude juridique actuelle sur ce sujet.

Le premier type de justification pour dépasser le plafond est l'invocation du droit international avec la mention, soit de la convention n°158 de l'OIT, soit de la Charte sociale européenne, soit des deux. Ainsi, l'arrêt du 16 mars 2021 de la Cour d'appel de Paris (11^{ème} Chambre, 16 mars 2021, n° RG 19/08721) indique expressément que, « *compte tenu de la situation concrète et particulière de Mme D., âgée de 53 ans à la date de la rupture et de 56 ans à ce jour, le montant prévu par l'article L.1235-3 ne permet pas une indemnisation adéquate et appropriée du préjudice subi, compatible avec les exigences de l'article 10 de la convention n°158 de l'OIT* ». Que l'on soit en accord ou non avec l'interprétation de cette Cour de la Convention OIT, cette argumentation a le mérite d'une certaine rigueur juridique, le droit international primant le droit français et permettant donc, suivant cette interprétation des textes internationaux, de ne pas tenir compte du plafond.

Une autre justification peut aussi être utilisée : celle d'un préjudice particulier découlant du licenciement devant être pris en compte. Ainsi, dans l'arrêt du 15 mars 2021 de la Cour d'appel de Saint-Denis de la Réunion (Chambre sociale, 15 mars 2021, n° RG 19/02145), les juges, pour indemniser le salarié au-delà du plafond, notent notamment qu'il a déménagé de la métropole à la Réunion pour obtenir un travail, avant d'être rapidement licencié (moins de 6 mois après son embauche) : « *afin de tenir compte de la particularité de la situation de M. B., qui a quitté la métropole pour s'installer à la Réunion, de son âge (né le 3 août 1958) et donc de ses difficultés à retrouver un emploi tant Outre-Mer qu'en métropole, de sa charge de famille (2 enfants), il convient d'infirmier le jugement du 18 juin 2019 et de lui allouer la somme de 9.000 euros en réparation du préjudice subi* ». Dans ce type de motivation, les juges justifient donc l'octroi d'une somme au-delà du plafond par un calcul exhaustif du préjudice subi par le salarié du fait de la perte injustifiée de son emploi. Ces juges prônent donc une appréciation *in concreto* du préjudice, pouvant ainsi justifier les dépassements du barème.

D'autres dépassements du barème ont fait l'objet de justifications plus surprenantes. Tout d'abord, certains arrêts vont au-delà du barème sans aucune justification particulière (voir par exemple CA Chambéry, 11 mars 2021, Chambre sociale, n° RG 19/01937) ; et CA Versailles, 17 mars 2021, 15^{ème} chambre, n° RG 19/02225). Un autre arrêt déclare expressément se conformer au barème, tout en le dépassant de 0,5 mois (CA Caen, 25 février 2021, Chambre sociale section 1, n° RG 19/03476). Un dernier arrêt, encore plus étrange, applique l'ancien droit à un licenciement prononcé le 24 octobre 2017 (CA Paris, 16 mars 2021, 11^{ème} Chambre, n° RG 19/08721).

La Cour de cassation sera de toute façon amenée prochainement à déterminer s'il est possible de dépasser les plafonds, et, si oui, dans quelles circonstances. Quelle que soit la solution juridique retenue, cet arrêt sera le bienvenu face au désordre certain régnant actuellement devant les Cours d'appel.

Si l'on regarde plus précisément par tranches d'ancienneté (cf. tableau 2.21 ci-dessous), on constate que sur les 9 arrêts ayant octroyé des indemnités supérieures au plafond du barème, 4 concernent des anciennetés comprises entre 2 et 5 ans, celles-là même pour qui le barème (avec la disparition du plancher de 6 mois) a fait nettement diminuer les montants moyens et médians des indemnités. Toutefois, c'est également dans cette tranche d'ancienneté que l'on trouve 2 cas sur les 3 au total qui ont accordé des indemnités inférieures au plancher. Ensuite, un peu plus de la moitié des cas (10 sur 19) dans lesquels les indemnités étaient strictement égales au plafond concerne des anciennetés inférieures à 2 ans ; et une majorité des cas dans lesquels les indemnités sont comprises dans la fourchette du barème concerne des anciennetés supérieures à 5 ans.

Tableau 2.21 : Comparaison des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse obtenues en CA avec le barème obligatoire, selon l'ancienneté des salariés

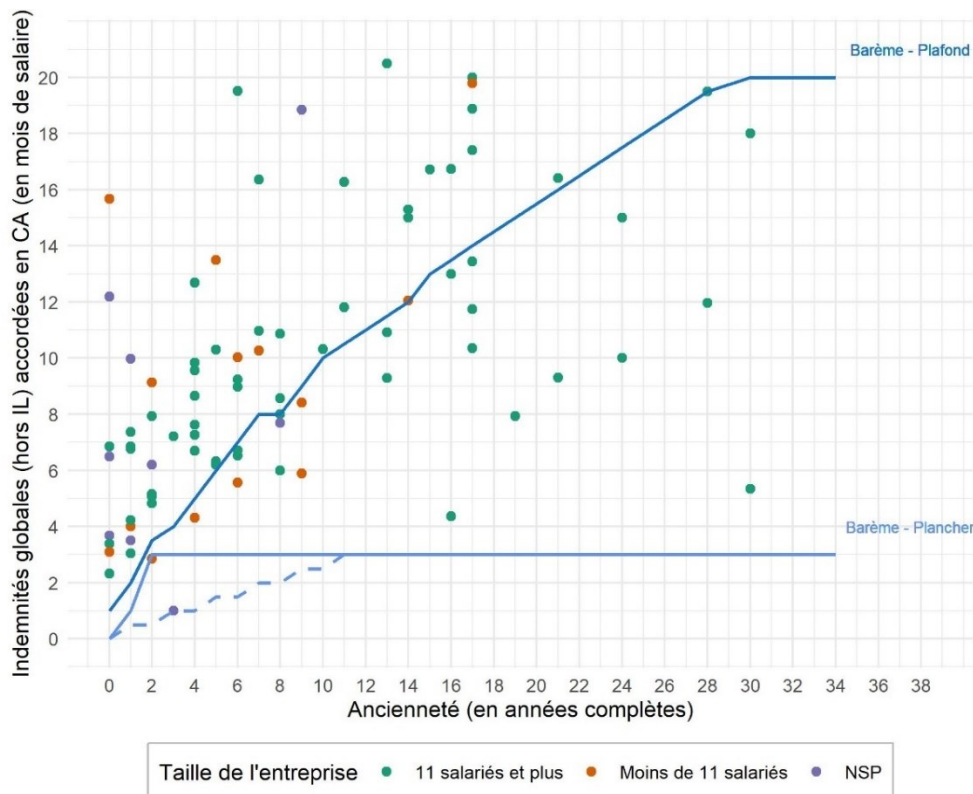
Les ILSCRS obtenues en CA avant le 23 septembre 2017 étaient :	<i>Inférieure à 2 ans</i>	<i>Entre 2 et 5 ans</i>	<i>Entre 5 et 10 ans</i>	<i>10 ans ou plus</i>	<i>Total</i>
supérieures au plafond du barème	2 (12%)	4 (22%)	2 (9%)	1 (3%)	9 (10%)
égales au plafond du barème	10 (62%)	1 (6%)	3 (13%)	6 (16%)	20 (21%)
dans la fourchette du barème	4 (25%)	10 (59%)	18 (78%)	30 (79%)	62 (66%)
inférieures au plancher du barème	0 (0%)	2 (12%)	0 (0%)	1 (3%)	3 (3%)
<i>Total</i>	16 (100%)	17 (100%)	23 (100%)	38 (100%)	94 (100%)

Enfin, parce que l'ordonnance a donné la possibilité aux juges de prendre en compte dans le barème non seulement l'ILSCRS mais également d'autres indemnités versées à l'occasion de la rupture⁴⁸⁴, nous renouvelons la représentation graphique précédente en tenant compte cette fois des autres indemnités versées à côté des ILSCRS, à l'exception toutefois des indemnités de licenciement comme le prévoit l'article L. 1235-3. Le graphique 2.10 ci-dessous est assez révélateur : dans la grande majorité, les juges de CA ne semblent pas tenir compte de l'ensemble des indemnités versées dans leur application du barème puisque les observations se trouvent le plus souvent au-dessus du plafond. Précisons bien que le juge peut tout à fait cumuler les indemnités et dépasser ainsi ce plafond qui n'a

⁴⁸⁴ Voir L.1235-3 : « Pour déterminer le montant de l'indemnité, le juge peut tenir compte, le cas échéant, des indemnités de licenciement versées à l'occasion de la rupture, à l'exception de l'indemnité de licenciement mentionnée à l'article L. 1234-9 ».

un effet impératif que pour l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse. De manière assez inhabituelle, le code du travail n'a procédé que par incitation (« *le juge peut tenir compte, le cas échéant* »). Nous constatons ici que la modération de l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse si d'autres indemnités, comme par exemple des rappels de salaires, sont dus, n'est globalement pas appliquée par le juge. Cette incitation à considérer concomitamment des indemnités de nature différentes dédommageant des préjudices distincts est en effet étrange et inhabituelle en droit.

Graphique 2.10 : Comparaison des montants globaux d'indemnités en mois de salaire obtenues en CA aux plafonds et planchers du barème, selon l'ancienneté des salariés et la taille de l'entreprise (N=93)



Après cette analyse essentiellement statistique sur les montants d'indemnités de licenciement obtenues en CA dans le cadre du barème obligatoire et en comparaison avec la période antérieure à ce barème, il nous a semblé intéressant de comparer plus directement et qualitativement des arrêts de 2021 appliquant le barème à des arrêts de 2019 ou 2020 ne l'appliquant pas. Cette démarche de retour aux textes des arrêts, et ainsi aux cas d'espèces, permet de proposer un certain nombre de typologies de salariés avantagés ou désavantagés par la réforme.

1.5 Analyse qualitative des montants d'indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse obtenues en CA avant et après l'ordonnance 2017

Pour comparer des cas proches avant et après l'introduction du barème, nous avons réalisé sur nos deux échantillons, empilés pour cela dans une même base de données, une technique d'appariement

reposant sur des critères qui devaient se correspondre « exactement » (même modalité de la variable, voire même valeur pour une variable continue)⁴⁸⁵.

Une première série d'appariements entre des cas avant/après le barème a été réalisée à partir de 7 critères : le sexe du salarié, la taille de l'entreprise (2 modalités), le caractère non nul du licenciement, la catégorie socio-professionnelle du salarié (4 modalités), le motif de sortie (6 modalités), l'ancienneté en année complète (variable continue) et la tranche de rémunération du salarié (5 modalités dont une manquante)⁴⁸⁶. Il s'agit des appariements les plus satisfaisants dans la mesure où un nombre maximal de critère est égal entre les affaires ante et post-ordonnances, permettant de bien mettre en évidence les différences d'indemnisation de l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse en mois de salaires. Mais du fait justement de ce nombre important de critères, seulement trois groupes d'appariements a été identifié, chacun contenant un ou plusieurs arrêts ante-ordonnances et un arrêt post-ordonnances.

Une seconde série d'appariements a alors été réalisée pour essayer d'avoir plus de groupes à comparer. Elle a reposé sur 5 critères : le sexe du salarié, la taille de l'entreprise, le caractère non nul du licenciement, l'ancienneté en année complète, et la tranche de rémunération du salarié. Le critère de catégorie socio-professionnelle du salarié a ainsi été supprimée, car cette variable n'est pas assez bien renseignée dans les arrêts étudiés et compte par conséquent beaucoup de valeurs manquantes (cf. *supra*) ; de plus, celui de la rémunération semble souvent plus pertinent dans la comparaison des arrêts. Le critère du type de rupture (motif personnel, économique ou autre) a également été supprimée, essentiellement parce que dans le calcul des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse, il semblait d'une moindre importance puisque c'est le motif, quelle que soit sa nature, qui est avant tout reconnu par le juge comme illégitime. Avec ces deux critères en moins, beaucoup plus de groupes appariés sont apparus, 33 exactement regroupant 102 arrêts au total (dans chaque groupe, il y a au moins un mais souvent plusieurs arrêts sur la période ante-ordonnances, et surtout un – ou plus rarement deux – arrêt sur la période post-ordonnances).

À partir essentiellement de cette seconde série d'appariements, nous avons choisi de construire des typologies à partir prioritairement de l'ancienneté du salarié, et secondairement de la taille de l'entreprise. En effet, c'est sur ces deux facteurs que le nouveau droit agit pour le calcul des indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse, et c'est donc à partir de ces deux facteurs que nous pourrions mettre en évidence différentes typologies.

1.5.1 Entre 2 et 4 ans d'ancienneté dans une entreprise de 11 salariés et plus : les plus grands perdants du barème

La comparaison des arrêts appliquant le barème par rapport aux arrêts ne l'appliquant pas montre une très grande différence de niveau d'indemnisation pour ces anciennetés. Plusieurs comparaisons d'arrêts sont possibles, à 2, 3 ou 4 ans d'ancienneté. À chaque fois, les arrêts appliquant le barème conduiront à des indemnisations plus faibles.

⁴⁸⁵ L'appariement a été réalisé avec le package 'MatchIt' du logiciel R, en spécifiant la méthode « exact ».

⁴⁸⁶ Le critère de l'âge aurait pu être intéressant également à utiliser, mais comme la variable de catégorie socio-professionnelle, elle compte trop de valeurs manquantes car cette information ne figure en général pas dans les arrêts.

1.5.1.1 2 ans d'ancienneté révolus dans une entreprise de 11 salariés et plus

Pour ce niveau d'ancienneté, nous avons trois appariements dans lesquels l'effet plafond joue à fond.

- *Comparaison arrêt n°44 contre arrêts n°45, 154, 77, 11 :*

Nous ne reproduisons ici, pour des raisons de bonne lisibilité, qu'une partie des informations, et renvoyons à l'annexe 2.3 pour avoir accès à toutes les caractéristiques de chaque litige.

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Année	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois
11	20191003_013737_9173_CA_PARIS	Paris	2019	Ante barème	16 718,16	6,00
77	20191008_013156_2632_CA_DIJON	Dijon	2019	Ante barème	13 477,68	6,00
154	20191012_014150_1264_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	30 000	13,85
45	20201008_013213_7888_CA_AMIENS	Amiens	2020	Ante barème	13 255	6,00
44	20210316_013420_7605_CA_ANGERS	Angers	2021	Post barème	4 000	1,63

Dans cette comparaison de salariés ayant 2 ans d'ancienneté révolus et appartenant à des entreprises de 11 salariés et plus, les salaires moyens se situent entre 2 165 euros (arrêt 154) et 2 786 euros (arrêt 11) pour les affaires ante-ordonnance, alors que le salaire dans l'arrêt n°44 appliquant le barème est de 2 461 euros (cf. annexe 3 pp. 71-73). Ils sont ainsi dans une fourchette comparable.

Les différences d'indemnisation sont pourtant conséquentes : en application de l'ancien droit, pour les arrêts 11, 77, 154 et 45, elles sont toutes supérieures à 6 mois de salaire, et peuvent même atteindre, pour l'arrêt 154, 13,85 mois de salaires. À l'inverse, pour l'arrêt appliquant le barème, l'indemnisation est égale à 1,63 mois de salaire. Ces différences se retrouvent dans les montants : le salarié de l'arrêt n°44 touchera 4 000 euros d'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse, tandis que les autres salariés vont toucher entre 13 255 euros et 30 000 euros.

- *Comparaison arrêt n°45 contre arrêts n°72, 181, 41, 43, 44, 46 :*

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Année	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois
72	20191005_014229_1324_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	20 000	10,18
181	20191017_014207_9219_CA_PARIS	Paris	2019	Ante barème	10 000	6,24
41	20201008_013203_8838_CA_AMIENS	Amiens	2020	Ante barème	12 024	6,00
43	20201008_013208_4551_CA_AMIENS	Amiens	2020	Ante barème	11 550	6,00
44	20201008_013210_5231_CA_AMIENS	Amiens	2020	Ante barème	11 790	6,00
46	20201008_013215_5031_CA_AMIENS	Amiens	2020	Ante barème	12 380	6,00
45	20210316_013423_3733_CA_ANGERS	Angers	2021	Post barème	4 000	1,95

Dans cette comparaison opposant également des salariés ayant 2 ans d'ancienneté dans des entreprises de 11 salariés et plus, le salarié de l'arrêt 45 (post barème) touchait un salaire de 2 052 euros. Les autres niveaux de salaires se situaient entre 1 603 et 2 063 euros. On est donc dans des profils d'hommes à salaires assez bas.

Ici encore, les différences d'indemnisation de licenciement sans cause réelle et sérieuse sont fortes : le salarié de la Cour d'appel d'Anger, appliquant le barème, est indemnisé à hauteur d'1,95 mois de

salaires, soit 4 000 euros. Les autres indemnités sont de 6 mois de salaires, et comprises entre 11 550 et 12 380 euros.

Ces écarts sont moins spectaculaires que dans les précédents cas, mais soulignons ici que les salariés ont des bas salaires. Concernant le salarié post-barème, la question de l'intérêt financier à agir se pose, compte-tenu des frais à avancer durant le déroulement de l'instance prud'homale, et notamment les frais d'avocats.

- Comparaison arrêt n°72 (post barème) contre arrêts n° 86 et 131 :

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Année	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois
86	20191009_013241_6962_CA_BASSETERRE	Basse-Terre	2019	Ante barème	6 374,28	6,00
131	20191011_014857_1535_CA_ORLEANS	Orléans	2019	Ante barème	4 000	7,07
72	20210401_014125_2061_CA_REIMS	Reims	2021	Post barème	3 300	3,02

Ce dernier cas confirme en tout point les autres comparaisons. Les salariées sont des femmes touchant des sommes inférieures au SMIC, à hauteur respectivement de 1 062,38 € (arrêt 86), 565,8 € (arrêt 131) et 1 091,96 € (arrêt 72). Elles avaient toutes 2 ans d'ancienneté révolus dans des entreprises de 11 salariés et plus. Dans l'affaire appliquant le barème, la salariée va toucher 3,02 mois de salaires, soit 3 300 euros d'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse, tandis que dans les 2 autres cas on se situe à 6 ou 7 mois de salaires, entre 4 000 et 6 374 euros.

Dans ces trois cas de salariés ayant 2 ans d'ancienneté dans des entreprises de 11 salarié et plus, quel que soit le sexe et le niveau de salaire, l'effet plafond du barème joue à fond en défaveur des salariés concernés par le nouveau droit. Nous avons ici, de manière très claire, les effets indemnitaires les plus forts. Pour ces salariés, comme nous le soulignerons en conclusion, la question de l'intérêt financier à agir se pose, *a fortiori* lorsque les niveaux de rémunération sont faibles. Inversement, ces risques financiers modérés pourraient être des incitations, pour les entreprises, à ne pas hésiter à licencier.

1.5.1.2 3 ans d'ancienneté révolus dans une entreprise de 11 salariés et plus

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Année	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois
18	20191003_014314_7700_CA_VERSAILLES	Versailles	2019	Ante barème	52 000	6,06
159	20191012_014224_7001_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	73 000	6,05
62	20201008_014501_3520_CA_REIMS	Reims	2020	Ante barème	25 548,46	4,16
102	20210225_013147_1264_CA_BESANCON	Besançon	2021	Post barème	17 100	3,00

Dans cette comparaison, les salariés sont des hommes ayant 3 ans d'ancienneté révolus dans des entreprises de 11 salariés et plus. Les niveaux de salaires sont élevés. Respectivement pour les arrêts 18, 159, 62 et 102, ils sont de 8 583,33 €, 12 069,74 €, 6 147 € et 5 700 €.

Ici encore le salarié de l'arrêt post-barème touche moins que les autres : 3 mois de salaire soit 17 100 euros, lorsque les autres toucheront entre 4,1 mois de salaire et 6 mois, soit entre 25 548 euros et

73 000 euros. Notons la somme anormale touchée par le salarié de l'affaire n°62, qui aurait également dû toucher 6 mois de salaire minimum.

Dans ce cas de salariés à forte rémunération, le plafond a un effet important sur le montant des indemnités perçues. Cependant, notons que le salarié perçoit néanmoins plus de 17 000 euros, ce qui constitue un intérêt financier réel à agir en justice.

1.5.1.3 4 ans d'ancienneté révolus dans une entreprise de 11 salariés et plus

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Année	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois
43	20191004_015640_6922_CA_VERSAILLES	Versailles	2019	Ante barème	30 000	6,16
44	20191004_015642_9490_CA_VERSAILLES	Versailles	2019	Ante barème	45 000	6,13
30	20201003_014616_4861_CA_TOULOUSE	Toulouse	2020	Ante barème	65 000	7,92
58	20201008_014312_5752_CA_PARIS	Paris	2020	Ante barème	25 000	6,12
68	20201008_014930_1694_CA_VERSAILLES	Versailles	2020	Ante barème	38 430	6,00
3	20210326_015043_9705_CA_NANCY	Nancy	2021	Post barème	15 931	3,16

La comparaison oppose ici des salariés hommes ayant 4 ans d'ancienneté dans des entreprises de 11 salariés et plus. Leurs rémunérations sont assez importantes. Pour les affaires 43, 44, 30, 58, 68 et 3, elles sont respectivement de 4 868,73 €, 7 345,97 €, 8 209,76 €, 4 083,33 €, 6 404 € et 5 049 €.

Ici encore l'effet barème se fera sentir : le salarié de l'affaire n°3 de la Cour d'appel de Nancy ne touchera que 3,16 mois de salaire, soit 15 931 euros, tandis que les autres toucheront entre 6 et 7,9 mois de salaires pour des sommes allant de 25 000 à 65 000 euros.

1.5.2 Entre 5 et 7 ans d'ancienneté dans une entreprise de 11 salariés et plus : des pertes moins marquées

1.5.2.1 5 ans d'ancienneté révolus dans une entreprise de 11 salariés et plus

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Année	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois
7	20191003_013018_4638_CA_AGEN	Agen	2019	Ante barème	9 200	4,27
70	20191005_014224_8000_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	22 000	8,41
121	20191011_013915_5268_CA_CHAMBERY	Chambéry	2019	Ante barème	25 000	8,76
160	20191012_014231_8391_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	20 000	7,06
88	20210303_013121_8342_CA_BESANCON	Besançon	2021	Post barème	9 967	4,00

L'effet barème se voit ici encore pour ces salariés hommes touchant un salaire compris entre 2 155 et 2 834 euros. Le salarié de 5 ans d'ancienneté de l'arrêt 88 appliquant le barème se voit proposer 4 mois de salaire, soit 9 967 euros, tandis que les autres toucheront normalement minimum 7 mois de salaires. Notons toutefois l'indemnisation anormalement faible touchée par le salarié de l'affaire n°7, à hauteur de 4,2 mois de salaire.

1.5.2.2 6 ans d'ancienneté révolus dans une entreprise de 11 salariés et plus

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Année	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois
89	20191009_013343_3602_CA_CHAMBERY	Chambéry	2019	Ante barème	17 000	6,40
111	20191010_014649_3138_CA_VERSAILLES	Versailles	2019	Ante barème	13 500	6,24
164	20191016_014108_2864_CA_NIMES	Nîmes	2019	Ante barème	30 000	10,71
78	20210319_014337_7884_CA_CHAMBERY	Chambéry	2021	Post barème	16 500	6,00

Ces salariés hommes touchaient des salaires, respectivement pour les affaires 89, 111, 164 et 78 de 2 655,92 €, 2 161,97 €, 2 800 € et 2 750,7 €.

Nous voyons ici que l'écart entre les indemnités de l'ancien et du nouveau droit se resserre. L'arrêt appliquant le barème indemnise le salarié à hauteur de 6 mois de salaire, soit 16 500 euros. Les autres indemnités vont de 6,24 à 10,71 mois de salaires, pour culminer, pour la plus forte, à 30 000 euros. Si le salarié auquel on applique le barème sera donc certainement ici encore souvent perdant, l'écart est nettement plus faible que pour les cas précédemment étudiés.

1.5.2.3 7 ans d'ancienneté révolus dans une entreprise de 11 salariés et plus

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Année	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois
74	20191005_014233_6514_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	170 000	15,83
2	20210304_013453_2953_CA_LIMOGES	Limoges	2021	Post barème	31 528,21	7,00

Dans cette comparaison, les salariés (7 ans d'ancienneté) touchent des salaires élevés (respectivement 10 738,05 et 4 504,03 euros). Nous voyons ici que même dans ces hypothèses de forte ancienneté, l'écart d'indemnisation suivant le droit applicable peut encore être conséquent (entre 7 et 15,8 mois de salaires).

1.5.3 Entre 2 et 10 ans d'ancienneté dans une entreprise de moins de 11 salariés : des indemnités un peu plus faibles pour le nouveau droit ?

Il convient ici d'envisager des hypothèses de rupture dans des entreprises de moins de 11 salariés. La comparaison est intéressante pour ces salariés entre 2 et 10 ans d'ancienneté, car le droit applicable avant le barème ne prévoyait pas de plancher d'indemnisation. Nous avons un appariement intéressant à étudier de salariés ayant 6 ans d'ancienneté.

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Année	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois
24	20191004_013644_7752_CA_CAEN	Caen	2019	Ante barème	27 765	9,00
93	20191009_013904_9918_CA_NIMES	Nîmes	2019	Ante barème	10 000	4,64
49	20210316_013750_2015_CA_COLMAR	Colmar	2021	Post barème	5 000	2,25

Dans cette affaire, les salariés touchaient un salaire de respectivement 3 085 €, 2 155 € et 2 226,87 €. Malgré l'absence de plancher pour les affaires antérieures à l'application du barème, nous continuons ici de voir des différences d'indemnisation. Le salarié de l'arrêt n°49, appliquant le nouveau droit, se voit octroyer 2,25 mois de salaire, ce qui est dans la fourchette du barème pour cette ancienneté. Pour

les deux autres affaires, il n’y a aucun plancher ni plafond de fixé par la loi, mais en l’espèce les juges ont retenu soit 4,64, soit 9 mois de salaires.

Dans ces affaires, les écarts entre salariés concernés par l’ancien et le nouveau droit ne seront pas « automatiques », car l’ancien droit laissait une marge de manœuvre importante au juge dans le calcul de l’indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse. Cependant, nous pouvons estimer que, dans la plupart des cas, les fourchettes du nouveau droit resteront inférieures aux indemnités octroyées précédemment.

1.5.4 Plus de 10 ans d’ancienneté dans une entreprise de 11 salariés et plus : des indemnités souvent proches et élevées

Pour ces salariés, il convient de constater que l’écart entre l’ancien et le nouveau droit sera plus réduit que dans les hypothèses précédentes de plus faibles ancienneté. Nous avons un appariement intéressant de salariés ayant 24 ans d’ancienneté dans une entreprise de 11 salariés ou plus

No	Nom du fichier de l’arrêt	Cour d’appel	Année	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois
27	20201003_014515_9335_CA_RENNES	Rennes	2020	Ante barème	38 000	19,49
96	20210226_013041_5935_CA_AGEN	Agen	2021	Post barème	30 000	15,00

Dans ce match, les salariés hommes ont une forte ancienneté et des salaires relativement peu élevés : 1 949 et 2 000 euros. Les licenciements déclarés sans cause réelle et sérieuse donnent ici lieu à des fortes indemnités : 19,49 mois de salaires pour le cas appliquant l’ancien droit, et 15 mois de salaire pour le cas appliquant le nouveau droit. Même s’il y a encore un écart, celui-ci est réduit par l’augmentation, année après année, du plafond possible d’indemnisation.

1.5.5 Moins de 2 ans d’ancienneté : des indemnités proches mais demeurant faibles

Dans ces affaires, que l’on applique finalement l’ancien ou le nouveau droit, les indemnités resteront en pratique faibles, même en cas de salaire élevé.

No	Nom du fichier de l’arrêt	Cour d’appel	Année	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois
157	20191012_014210_4177_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	12 000	3,01
65	20201008_014922_1248_CA_VERSAILLES	Versailles	2020	Ante barème	40 000	4,00
27	20210305_014032_2793_CA_NANCY	Lyon	2021	Post barème	16 000	2,00

La comparaison oppose ici des salariés hommes ayant un an d’ancienneté, et touchant des salaires élevés, respectivement de 3 988,41 €, 10 000 € et 8 000 euros.

Le salarié concerné par le nouveau droit a ici une indemnité de 2 mois de salaire, légèrement inférieure aux 3 ou 4 mois proposés aux 2 autres salariés.

En conclusion, ces différentes comparaisons permettent de mieux comprendre en pratique les effets des barèmes (et surtout des fourchettes) sur les montants d’indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse. La manière dont a été construite la fourchette d’indemnité produit des effets très différents suivant certaines hypothèses.

Tout d'abord, pour les très courtes anciennetés, l'effet est assez faible, car avant comme après les ordonnances, les juges ont tendance à octroyer une indemnisation assez réduite des ruptures abusives des contrats. Depuis 1973, la très faible ancienneté (moins de 2 ans) provoque une petite indemnisation, et ce point n'a pas changé. Malgré l'instauration d'un plancher équivalent à un mois de salaire pour les salariés ayant un an révolu d'ancienneté (à la différence de l'ancien droit qui dans cette hypothèse ne prévoyait rien), nous n'avons pas décelé de tendance à une indemnisation plus élevée des cas appliquant la fourchette. Au contraire, le plafond bas (par exemple 2 mois de salaire pour un an d'ancienneté) pourrait avoir tendance à diminuer les indemnisations.

Pour les anciennetés supérieures à 2 ans, il faut prendre en considération la taille de l'entreprise, pour bien comparer le nouveau et l'ancien droit. C'est bien entendu pour les entreprises de 11 salariés ou plus que les effets des nouvelles normes vont être les plus importantes. Globalement, entre 2 et 6 ou 7 ans d'ancienneté, les pertes pour les salariés sont importantes, ce dernier ne touchant jamais, ou presque, ce qui était le plancher sous l'ancien droit : 6 mois de salaire. On peut donc dire que l'effet principal du nouvel article L.1235-3 est de diminuer l'indemnisation des salariés ayant une faible ancienneté dans des grandes entreprises.

Pour les salariés à forte ancienneté, qu'ils soient dans des petites ou grandes entreprises, l'impact de la fourchette d'indemnisation sera moindre. La hauteur des plafonds fixés par le législateur peut en effet conduire le juge à octroyer des indemnités convenables, même si souvent également légèrement inférieures à l'ancien droit.

Ces comparaisons plus fines par cas-type semblable réalisées démontrent donc qu'on ne peut apprécier la pertinence des fourchettes d'indemnisation sans construire des typologies particulières de salariés. Or, parmi ces salariés, les plus touchés par l'affaiblissement des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse apparaissent souvent comme étant les plus jeunes, et les moins bien payés.

Conclusion

Cette analyse des arrêts de Cour d'appel a permis d'apprécier les effets des ordonnances sur les décisions des juges du fond en matière de licenciement illégitime. Comme prévu par le législateur, la nouvelle norme juridique a modifié les montants moyen et médian d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse. L'instauration de nouveaux planchers et plafonds réduit les écarts possibles, ce qui était un objectif affiché du législateur, et modère globalement les montants versés aux salariés. Cette modération des indemnités n'est cependant pas de même ampleur selon l'ancienneté du salarié. D'un côté, la baisse d'indemnisation moyenne est très forte pour les salariés des moyennes et grandes entreprises ayant une relative faible ancienneté (entre 2 et 5 ans). Ces salariés sont en général assez jeunes, mais avec la mobilité professionnelle augmentant y compris dans le dernier cycle de vie professionnelle, des salariés plus âgés pourront être aussi, et peut-être de plus en plus, concernés. D'un autre côté, cette baisse d'indemnisation moyenne est moins marquée pour les salariés ayant une ancienneté plus élevée, d'autant plus s'ils ont aussi un salaire élevé.

Ces changements dans la distribution des montants d'indemnités, en particulier selon l'ancienneté des salariés, et s'ils se confirment, auront tôt ou tard des conséquences sur le contentieux. Pour les salariés les plus impactés par cette baisse – faible ancienneté cumulé avec un faible salaire par exemple –, leur intérêt financier à agir en justice pour faire reconnaître leur licenciement comme sans cause réelle et

sérieuse devient faible voire inexistant, tant les perspectives éventuelles de gains se sont réduites. En ce sens, les conseils de prud'hommes risquent de devenir des juridictions de salariés plus riches, disposant d'une forte ancienneté et par conséquent très certainement plus âgés. L'examen futur du nombre de demandes nouvelles formées aux conseils de prud'hommes par les salariés, et l'évolution des caractéristiques de ces derniers sera essentiel pour prendre la portée plus générale de la réforme.

2. L'évolution des déterminants des décisions d'embauches et de licenciements de CDI des entreprises entre 2015 et 2019⁴⁸⁷

Dans la partie 1 de ce rapport (section 1), nous avons mis en avant que l'évolution des embauches et des licenciements observée au niveau agrégé mêlait réactions conjoncturelles, effets de structure et changements de comportements des entreprises. L'objectif dans cette section est d'essayer de saisir un éventuel changement des modes de décision d'embauche et de licenciement de CDI des entreprises sur une période définie autour des ordonnances Travail de 2017, c'est-à-dire entre 2015 et 2019, en contrôlant de la situation économique propre à chaque entreprise et des différenciations structurelles observées entre elles. Néanmoins, sur cette période, comme nous l'avons noté précédemment plusieurs autres mesures ont été engagées avec un objectif similaire, celui d'inciter les entreprises à l'embauche de plus long terme (cf. Partie 1, section 1, encadré 1.1). Outre l'accroissement du CICE en 2016 et 2017, puis sa transformation en exonération de cotisations sociales patronales en 2018 (cf. France Stratégie, 2020 ; Ducoudré et Heyer, 2017), la prime à l'embauche pour les CDI et les CDD de plus de 6 mois de janvier 2016 à juin 2017 visait explicitement l'enrichissement de la croissance en emplois (Beaumont et Luciani, 2018 ; Pouget *et al.*, 2017). Le travail économétrique proposé ici vise ainsi à mieux contrôler la situation économique propre à chaque entreprise, ainsi que les éléments caractérisant leur gestion de la main-d'œuvre, pour analyser l'évolution des facteurs explicatifs de leurs décisions d'embauche et de licenciement, même s'il reste difficile de contrôler les possibles effets des mesures du CICE ou de la prime à l'embauche. Après avoir explicité l'hypothèse par laquelle nous cherchons à apprécier la manière dont les ordonnances pourraient modifier les décisions d'embauche et de licenciement (2.1), nous présentons successivement la méthode de construction du panel d'entreprise (2.2), la stratégie économétrique déployée (2.3), et les résultats des modèles pour l'analyse des décisions d'embauche (2.4) puis ceux estimés pour les licenciements (2.5). Nous concluons sur la portée plus générale que l'on peut prêter à l'ensemble de ces résultats.

2.1 Hypothèse générale et description des facteurs explicatifs aux décisions d'embauche et de licenciement

Pour rappel, l'un des objectifs des ordonnances 2017 était centré sur la réduction des freins à l'embauche – en particulier en CDI – des entreprises, freins qui s'expliqueraient par les incertitudes associées aux possibles contentieux sur les licenciements. La sécurisation des ruptures devrait alors permettre d'éviter que des entreprises appelées à croître y renoncent par peur de ces contentieux. L'hypothèse est ainsi que, ce risque se trouvant atténué, la croissance de l'activité des entreprises – autrement dit la hausse de leur chiffre d'affaires (CA) – devrait les amener à embaucher plus nettement, et également à se décider plus rapidement à licencier lors d'un retournement de leurs perspectives.

Dès lors, l'objectif de l'analyse économétrique développée ci-après est de chercher à repérer de tels changements de comportement, en étudiant si les décisions d'embauche ou de licenciement relèvent d'un modèle différent depuis les ordonnances de 2017, et en particulier si la sensibilité de ces décisions à une variation du taux de croissance du CA est plus forte depuis les ordonnances. L'impact éventuel des ordonnances est ainsi appréhendé à partir d'une variable d'interaction, qui permet de comparer la sensibilité des embauches (respectivement des licenciements) avant et après les ordonnances, en

⁴⁸⁷ Par C. Signoretto et J. Valentin.

croisant la variable du taux de croissance du CA à celle d'un indicateur temporel. Cet indicateur temporel prend soit la forme d'une variable de période ayant 2 modalités – avant les ordonnances rassemblant les années 2016 et 2017 et constituant la référence de la variable, et après les ordonnances regroupant les années 2018 et 2019 –, soit la forme de variables indicatrices d'années avec dans ce cas comme référence l'année 2016. Dans ce type d'analyse économétrique, une réforme telle que les ordonnances Travail ne peut être appréhendée que par un indicateur temporel correspondant à sa date de mise en œuvre ; la principale limite étant alors que si d'autres changements institutionnels ont été entrepris au même moment (même année ou même période ici), l'indicateur temporel l'inclura également. L'interprétation des résultats de l'analyse économétrique reposera ainsi sur une assimilation de l'indicateur temporel utilisé avec les ordonnances Travail, et nous discuterons de cette limite en conclusion de la section.

Si cette variable d'interaction est l'élément central pour identifier un possible effet des changements du cadre juridique du licenciement avec les ordonnances, elle est mise en regard de toutes les autres variables qui peuvent influencer sur les décisions d'embauche ou de licenciement. Celles-ci peuvent être regroupées en deux principaux facteurs explicatifs.

i) La situation économique des entreprises

- La première variable correspond au principal facteur explicatif, selon nous, à la fois de la décision d'embaucher un nouveau salarié, mais aussi de le licencier. L'accroissement de l'activité, soit un taux de croissance positif du CA, constitue en effet la variable centrale qui déclenche une embauche, comme les modèles de détermination des variations de l'emploi macroéconomiques le postulent (e.g. Beaumont et Luciani, 2018). Au contraire, une baisse d'activité, autrement dit un taux de croissance négatif du CA, sera un élément déclencheur d'un licenciement (Boyer, 2005 ; Beaujolin-Bellet, 1999). C'est également un critère qui fonde une cause réelle pour le licenciement économique depuis la loi travail⁴⁸⁸. De plus, une partie des décisions de licenciement pour motif personnel est elle aussi liée à la situation économique de l'entreprise, et en particulier les variations de son activité, par de nombreux canaux par lesquels les employeurs peuvent reporter sur les salariés les difficultés économiques rencontrées (cf. Signoretto et Valentin, 2019, pour une discussion)⁴⁸⁹.

- Un second groupe de variables comprend l'ensemble des autres indicateurs économiques et financiers résumant la situation d'une entreprise : le résultat net ; le taux de marge ; le taux de rentabilité économique ; le taux de rentabilité financière ; le taux d'investissement et l'intensité capitalistique (cf. encadré 2.6 pour une définition plus précise de ces indicateurs). Ces variables ont donc un rôle de contrôle des autres caractéristiques économiques qui peuvent faciliter ces décisions d'embauche ou de licenciement, mais sans nécessairement les déclencher⁴⁹⁰ ou de manière moins prononcée.

⁴⁸⁸ L'article L. 1233-3 (modifié par la loi dite Travail) du Code du travail spécifie que « les difficultés économiques devront s'apprécier au regard de l'évolution significative d'au moins un indicateur économique tel qu'une baisse des commandes ou du chiffre d'affaires, des pertes d'exploitation, ou une dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation. Ou encore par tout autre élément de nature à justifier de ces difficultés ».

⁴⁸⁹ Par exemple, ces décisions peuvent tenir à la modification des exigences d'un employeur selon l'intensité des besoins en main-d'œuvre et la difficulté à remplacer un ou des salariés dans les délais qu'impose une activité dynamique, ou à l'inverse à la perception de sureffectifs lorsque l'activité se rétracte.

⁴⁹⁰ Par exemple, une plus grande rentabilité n'amène pas nécessairement à embaucher, du moins dans un premier temps, si parallèlement l'activité n'est pas en croissance.

ii) La gestion des ressources humaines (GRH)

- Un autre groupe de variables permet de prendre en compte des aspects de la gestion de la main-d'œuvre qui peuvent entourer les décisions d'embauche et de licenciement. Dans le premier cas, outre le taux de rotation en CDD, l'ensemble des sorties de l'emploi doivent être contrôlées, puisqu'à variation de l'activité donnée, ils sont le premier déterminant des embauches. Il s'agit dans les modèles relatifs aux embauches de contrôler des sorties pour licenciements pour motif personnel, ruptures conventionnelles individuelles (RCI), départs à l'initiative du salarié et départs en retraite qui devraient avoir une influence positive sur les embauches, ainsi que les sorties pour licenciements pour motif économique dont l'influence attendue est, elle, négative. Dans le second cas – modèles expliquant les décisions de licenciement –, nous contrôlons également des autres modes de gestion de la main-d'œuvre car nous avons noté dans la partie 1 (section 1) que face à une situation économique variée et pour une cible donnée de taux de rotation de la main-d'œuvre, des départs importants à l'initiative des salariés ou encore dues à des fins de période d'essai pouvaient compenser un besoin moins important de licencier (Osterman, 1987 ; Ball and Colvin, 2011 ; Signoretto et Valentin, 2019).

- À cela s'ajoute un indicateur de maîtrise des coûts de la main-d'œuvre rapportant la masse salariale totale à l'effectif moyen d'une entreprise (cf. encadré 2.6). Les différences entre entreprises pour cette variable traduisent des différences de structure de la main-d'œuvre (par exemple, les entreprises dont la part des cadres est la plus élevée connaissent un coût salarial unitaire plus élevé), des différences de stratégie de fidélisation et/ou d'attraction de la main-d'œuvre (des salaires plus élevées permettant, par exemple, de limiter le turnover et le temps requis pour pourvoir un poste vacant), mais également les bénéfices des politiques d'enrichissement de la croissance en emplois qui réduisent la masse salariale (CICE) ou subventionnent les salaires de nouvelles embauches (primes à l'embauche). En prenant appui sur l'enquête REPONSE (2017), on peut également considérer que les différences en termes de coût salarial moyen entre entreprise reflète la santé économique des entreprises. En effet, le premier déterminant des revalorisations salariales réside dans « les résultats financiers » (64%), devant la nécessité de « maintenir un bon climat social » (50%) et « les directives du siège ou de la maison-mère » (43%) des entreprises⁴⁹¹. Suivant l'esprit des ordonnances portant sur le cadre des licenciements, cette variable, comme les précédentes, n'est pas intégrée pour évaluer son effet potentiel sur les décisions d'embauche mais comme variable de contrôle pour pouvoir rendre compte de changement de sensibilité aux variations du CA à coût salarial unitaire donné.

2.2 Présentation du panel d'entreprises

Constitué à partir de deux sources de données, le panel cylindré d'entreprises sur lequel nous travaillons est l'aboutissement d'un long travail de construction dont nous présentons d'abord les étapes (2.2.1), pour en faire ensuite une description à partir des répartitions sectorielle et de taille, et de l'évolution des principaux indicateurs économiques et de gestion de la main-d'œuvre qui seront mobilisés dans les modèles économétriques (2.2.2).

2.2.1 Méthode d'appariement entre les deux bases de données

Deux sources de données administratives ont été utilisées, celle sur les mouvements de main-d'œuvre

⁴⁹¹ Calculs des auteurs à partir de l'enquête REPONSE 2017 volet Représentants de la direction ; champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture), France métropolitaine.

des établissements produite par la Dares – les MMO reconstituées *via* la DSN depuis juillet 2015⁴⁹²; et celle sur les données comptables des entreprises produites par l’Insee – les FARE qui font partie du dispositif É sane (Élaboration des Statistiques Annuelles d’Entreprise). L’appariement de ces deux sources permet de constituer une base de données originale rassemblant à la fois des informations sur les mouvements d’entrées et de sorties des salariés des établissements et des caractéristiques économiques et financières des entreprises décrites par leur plan comptable. Il a ainsi pour effet de construire un champ commun à ces deux sources.

La première étape vise à permettre l’appariement chaque année de notre période d’étude (2015-2019) des MMO construites mensuellement et par établissement, aux FARE annuelles et renseignées au niveau entreprise. Cela implique d’agrèger les informations contenues dans les MMO à ces deux niveaux, ce qui signifie concrètement que l’on somme d’abord l’ensemble des mouvements de main-d’œuvre au niveau annuel et qu’on les agrège ensuite au niveau entreprise grâce à la reconstruction de l’identifiant Siren à partir du numéro Siret (9 premiers chiffres). La seconde étape est la constitution du champ commun aux deux sources. Plus précisément, l’appariement a d’abord pour effet d’éliminer les entreprises de la source FARE qui ne sont pas présentes dans la source MMO ; puis inversement d’éliminer les entreprises présentes initialement dans la source MMO mais qui ne figurent pas dans la source FARE. Après ces deux étapes, nous disposons d’un appariement totalement joint entre les deux sources à un niveau annuel et par entreprise. La dernière étape a pour objet la mise en compatibilité entre le niveau entreprise des FARE et celui reconstitué par la sommation des établissements dans les MMO, de sorte que pour chaque entreprise les informations issues des FARE ne soient pas associées aux mouvement de main-d’œuvre que d’une partie des établissements qu’elle comprend. Malheureusement, depuis le passage des EAE (enquêtes annuelles d’entreprise) aux FARE, la variable indiquant le nombre d’établissements par entreprise n’est plus disponible. Il faut donc adopter une autre méthode, moins directe, à partir de la comparaison des effectifs par entreprise des deux sources. Plus précisément, nous avons supprimé, des bases annuelles appariées, les entreprises dont le niveau de la variable d’effectif moyen de la source FARE était supérieur de plus d’une unité à l’effectif moyen agrégé des établissements de la source MMO⁴⁹³.

Des restrictions supplémentaires de champ et un « nettoyage » des bases annuelles ainsi obtenues ont finalement été réalisées. Le champ retenu est ainsi restreint aux entreprises qui emploient au moins un salarié et qui ne font pas partie du secteur agricole connu pour être mal renseigné dans ces deux sources. Les observations qui présentent des valeurs négatives pour des variables économiques qui ne peuvent l’être ont également été éliminées : le chiffre d’affaires (CA), la masse salariale brute, les cotisations sociales patronales, les dividendes ou encore les investissements corporels bruts hors apports⁴⁹⁴.

⁴⁹² Rappelons, ici encore, que si les MMO-DSN ont été reconstituées à partir de 2015, ce n’est qu’en 2016 que tous les établissements ont été intégrés. Comme on le verra, plusieurs éléments de rupture dans les mouvements de main-d’œuvre entre 2015 et 2016 pourrait s’interpréter comme résultant de cette incomplétude des MMO-DSN en 2015, si ce n’est en 2016.

⁴⁹³ Si cette condition (différence <2 unités) peut paraître restrictive, il faut préciser, d’une part, que la grande majorité des entreprises de notre base finale a moins de 10 salariés (82%, cf. 2.2.2), or une différence de 2 unités ou plus pour des valeurs inférieures à 10 n’est en réalité pas négligeable et aurait réduit drastiquement l’échantillon des entreprises les plus petites, alors même que nous nous étions engagées à rendre possible l’analyse de ce champ d’entreprise. D’autre part, comme il s’agit de faire correspondre des informations calculées au niveau établissement à d’autres recensées au niveau entreprise, nous considérons que la plus grande prudence doit être de mise ici.

⁴⁹⁴ Cela concerne, selon les années, entre 0,5 à 0,8% des entreprises.

Pour obtenir la base finale constituée d'un panel cylindré d'entreprises que l'on suit sur la période 2015 à 2019, d'autres étapes ont dû être réalisées. La première consiste en la construction d'indicateurs économiques et financiers en évolution sur deux années, puisque nous souhaitons lier les décisions d'embauches et de licenciements une année donnée N aux variations des variables économiques entre l'année N-1 et l'année N qui pourraient les expliquer. La seconde étape vise à identifier de possibles valeurs aberrantes pour certains indicateurs économiques et par conséquent à procéder à des élagages de la distribution de ces variables. Pour limiter néanmoins cette restriction de champ supplémentaire, nous n'avons conservé que les entreprises qui respectaient l'ensemble des conditions suivantes : une valeur ajoutée positive ; une productivité du travail et un taux de profitabilité supérieurs à la moitié du premier décile ($p=0,05$) de la distribution de ces variables observée l'année 2015 ; une rentabilité financière et une rentabilité économique situées entre la moitié du premier décile ($p=0,05$) et la moitié du dernier décile ($p=0,95$) de la distribution de chacune des variables observées l'année 2015, sauf pour le taux de croissance du CA dont la limite est moins restrictive (200%). Ainsi, le « panel cylindré » constitué comprend 321 725 entreprises observées sur 5 années consécutives. Par la suite, nous présentons les statistiques descriptives sur la période 2016 à 2019, car les informations sur les mouvements de main-d'œuvre pour l'année 2015 ne peuvent pas être utilisées, en raison d'une rupture trop importante dans les volumes non pondérées⁴⁹⁵ de ces mouvements due au changement de mode de collecte (passage MMO à DSN). Cela a toutefois peu d'effet sur notre analyse, puisque nous nous intéressons à des décisions d'embauche et de licenciement réalisées une année N en fonction, en particulier, d'indicateurs économiques évoluant entre N-1 et N ; l'année 2015 permet ainsi d'avoir des indicateurs économiques en évolution entre 2015 et 2016 et d'étudier leurs effets sur les décisions d'embauche ou de licenciement en 2016.

2.2.2 Description du panel d'entreprises

L'appariement entre les deux sources de données, ainsi que les choix que nous avons effectués pour avoir des bases les plus pertinentes possibles, ont nécessairement conduit à des distorsions dans la répartition des entreprises par secteurs d'activité et tailles d'effectif par rapport au champ représentatif des entreprises françaises. Nous présentons ici les spécificités du panel, en comparant ce dernier aux FARE exploités par l'Insee pour étudier les caractéristiques des entreprises sur un champ comparable (entreprises ayant au moins 1 salarié hors secteur agricole).

Par construction d'un panel cylindré, la répartition par secteurs d'activité au niveau A21 de la NAF rév.2 est quasi inchangée⁴⁹⁶ sur les 4 années. C'est pourquoi nous ne présentons dans le tableau ci-dessous que l'année 2019 (cf. annexe 2.4 pour l'ensemble des années et de la période). Par comparaison avec le champ comparable des FARE 2019 qui comprend plus d'1,2 millions d'entreprises, le panel fait apparaître une surreprésentation du commerce (+7 points de pourcentage), de l'industrie manufacturière (+4 points) et plus légèrement des autres activités de services (+3 points) ou encore de la construction (+2 points), et au contraire une sous-représentation en particulier des activités

⁴⁹⁵ À partir du moment où nous apparions ces deux sources de données à un niveau entreprise, nous ne pouvons plus utiliser la pondération présente dans les MMO à un niveau établissement et surtout qui était construite sur le champ MMO. **Les données du panel ne sont ainsi pas pondérées**, comme le manifestent les surreprésentations mises en évidence ici.

⁴⁹⁶ Les changements minimes observés peuvent renvoyer à des changements d'activité principale ou éventuellement des erreurs de codage.

spécialisées, scientifiques et techniques (-5 points) et de la santé humaine et action sociale (-3 points). Ainsi, 5 secteurs rassemblent plus des trois-quarts des entreprises du panel : il s'agit du commerce, de la construction, de l'hébergement-restauration, de l'industrie manufacturière et des activités spécialisées, scientifiques et techniques, ce qui est un peu plus que dans l'ensemble représentatifs des entreprises d'au moins 1 salarié (+8 points de pourcentage).

Tableau 2.22 : Répartition des entreprises par secteur A21 en 2019

A21	2019		Panel cylindré		FARE champ comparable	
	N	%	N	%	N	%
B : Industries extractives	465	0,1%	1 040	0,1%	1 040	0,1%
C : Industrie manufacturière	38 717	12,0%	103 626	8,3%	103 626	8,3%
D : Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	237	0,1%	1 357	0,1%	1 357	0,1%
E : Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	1 146	0,4%	5 429	0,4%	5 429	0,4%
F : Construction	57 090	17,7%	200 010	16,0%	200 010	16,0%
G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	96 108	29,9%	281 956	22,6%	281 956	22,6%
H : Transports et entreposage	9 053	2,8%	42 900	3,4%	42 900	3,4%
I : Hébergement et restauration	38 557	12,0%	145 549	11,7%	145 549	11,7%
J : Information et communication	4 544	1,4%	41 003	3,3%	41 003	3,3%
K : Activités financières et d'assurance	3 708	1,2%	42 917	3,4%	42 917	3,4%
L : Activités immobilières	7 862	2,4%	31 492	2,5%	31 492	2,5%
M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques	19 281	6,0%	135 370	10,9%	135 370	10,9%
N : Activités de services administratifs et de soutien	11 694	3,6%	63 246	5,1%	63 246	5,1%
P : Enseignement	3 127	1,0%	18 751	1,5%	18 751	1,5%
Q : Santé humaine et action sociale	4 775	1,5%	59 424	4,8%	59 424	4,8%
R : Arts, spectacles et activités récréatives	2 424	0,8%	14 597	1,2%	14 597	1,2%
S : Autres activités de services	22 937	7,1%	57 888	4,6%	57 888	4,6%
Total	321 725	100%	1 246 555	100%	1 246 555	100%

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Du point de vue de la répartition par taille, le panel présente un profil assez proche de celui des FARE sur un champ comparable : la majorité des entreprises (82%) ont ainsi moins de 10 salariés (cf. tableau 2.23 ci-dessous). Il y a un peu plus d'entreprises de 10 à 19 salariés dans le panel et ainsi moins d'entreprises de 20 salariés ou plus. Sur la période, on observe dans le panel un léger effet de croissance des plus petites entreprises dont la part se réduit de 2 points de pourcentage sur les 4 années, au profit essentiellement des entreprises de la taille immédiatement supérieure (cf. annexe 2.4).

Tableau 2.23 : Répartition des entreprises par taille en 2019

2019 Taille	Panel cylindré		FARE champ comparable	
	N	%	N	%
Moins de 10 salariés	264 654	82,3%	1 024 210	82,2%
10-19 salariés	35 403	11,0%	116 243	9,3%
20-49 salariés	15 325	4,8%	68 797	5,5%
50-99 salariés	3 964	1,2%	19 612	1,6%
100-199 salariés	1 287	0,4%	9 695	0,8%
200 salariés ou plus	1 092	0,3%	7 998	0,6%
Total	321 725	100%	1 246 555	100%

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Pour les estimations économétriques, nous avons choisi de séparer nos modèles selon d'autres catégories de taille, en distinguant notamment des catégories plus fines pour les entreprises de moins de 10 salariés au vu de leur importance dans l'échantillon. Nous avons ainsi créé quatre catégories en partant de l'effectif de la fin d'année 2015, cela afin de laisser la possibilité d'une croissance de l'entreprise les années suivantes : les très très petites entreprises (TTPE par la suite, 1 à 4 salariés en 2016), les très petites entreprises (TPE, 5 à 9 salariés), les petites et moyennes entreprises (PME, 10 à 49 salariés) et les grandes entreprises (50 salariés ou plus). Les TTPE représentent ainsi 61,7% des entreprises du panel, les TPE en rassemblent 22,8%, les PME en comptent 13,8%, et enfin les grandes entreprises 1,7% (cf. annexe 2.4). Le tableau suivant permet de percevoir la dynamique générale de croissance des effectifs dans le panel en présentant l'effectif moyen pour chacune des catégories. On observe ainsi une hausse de cet effectif moyen essentiellement entre 2016 et 2017, plus forte pour les TTPE, et dans une moindre mesure pour les TPE et PME, alors que les années suivantes sont marquées par une stabilisation de l'effectif moyen.

Tableau 2.24 : Évolution de l'effectif moyen des entreprises selon la catégorie de taille construite

Catégorie d'entreprise par taille	2016	2017	2018	2019
TTPE : 1-4 salariés	2,3	2,5	2,6	2,6
TPE : 5-9 salariés	6,7	7,1	7,1	7,1
PME : 10-49 salariés	18,8	19,8	19,8	20,0
Grandes : 50 salariés ou plus	218,0	221,0	220,0	222,0

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

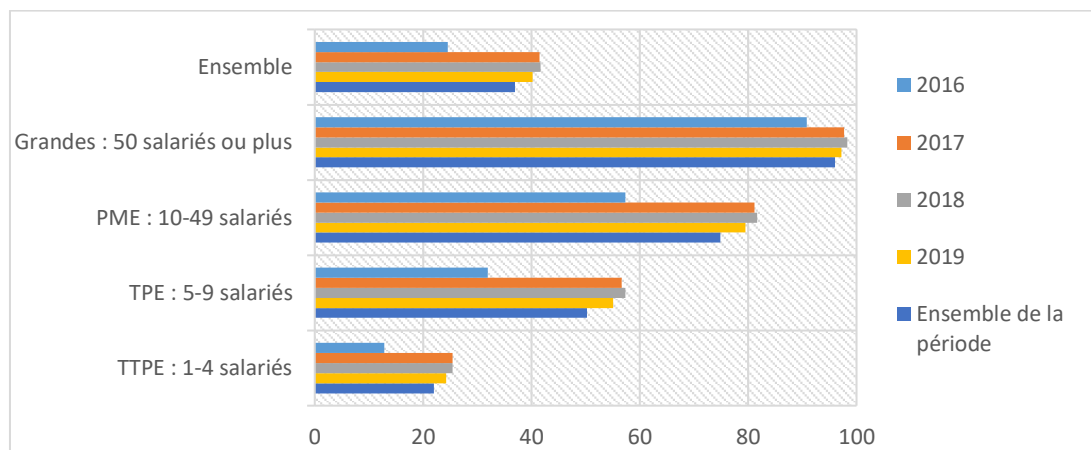
2.2.2.1 Dynamique des embauches et des licenciements

Notre analyse se centrant sur les décisions d'embauche et de licenciement, nous présentons ici la dynamique de ces deux variables, selon différents indicateurs (recours, nombre, taux), et par catégorie de taille construite pour l'analyse.

a. Les embauches en CDI

Du point de vue d'abord des embauches en CDI, on observe une hausse substantielle de la part des entreprises qui ont embauché au moins une fois au cours d'une année (indicateur de recours) entre 2016 et 2017 pour l'ensemble des entreprises, cette part se maintenant pour les TTPE ou se prolongeant légèrement pour les autres tailles en 2018, avant de se tasser en 2019 (cf. graphique ci-dessous et tableau en annexe 2.5).

Graphique 2.11 : Évolution de la part des entreprises qui ont recouru au moins une fois à une embauche en CDI, selon la catégorie d'entreprises



Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

La désagrégation par secteurs (les 6 principaux) pour les petites entreprises (moins de 10 salariés) témoigne que ce mouvement n'est pas dû à un effet de structure : le taux de recours double pratiquement dans tous les secteurs entre 2016 et 2017, et un peu moins dans le commerce et l'industrie (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 2.25 : Évolution de la part des entreprises qui ont recouru au moins une fois à une embauche en CDI pour les entreprises de moins de 10 salariés, selon les 6 principaux secteurs d'activité

Entreprises de moins de 10 salariés (en 2016), secteurs	2016	2017	2018	2019	Ensemble
C : Industrie manufacturière	19,7%	35,9%	36,6%	35,4%	31,9%
F : Construction	15,7%	30,5%	30,8%	28,7%	26,4%
G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	18,5%	33,0%	33,2%	32,5%	29,3%
I : Hébergement et restauration	23,5%	45,6%	45,5%	43,5%	39,5%
M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques	16,2%	31,1%	31,0%	29,8%	27,1%
S : Autres activités de services	14,3%	26,5%	26,1%	24,7%	22,9%
Ensemble des 6 secteurs	18,2%	33,9%	34,0%	32,7%	29,7%

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Le nombre d'embauches en CDI réalisées en moyenne chaque année montre ensuite de fortes disparités par catégorie d'entreprise : il apparaît très faible – en-dessous de 1 – pour les plus petites (TTPE et TPE), ne dépasse pas 5 pour les PME, alors qu'il se situe entre 27,8 et 42,2 dans les plus grandes (cf. tableau ci-dessous). Cela est logique puisque nous avons vu que le taux de recours était en-dessous de 25% pour les TTPE et au maximum de 57% (en 2018) pour les TPE. Cela signale un effet lié à la taille, les plus petites entreprises vont embaucher un salarié tous les x années alors qu'une grande entreprise est sujette à une rotation de la main-d'œuvre – embauches et sorties – beaucoup plus importante et fréquente (au cours d'une même année). Cet indicateur montre toujours une hausse importante entre 2016 et 2017, suivie d'une stabilisation sur les années suivantes.

Tableau 2.26 : Évolution du nombre moyen d'embauche en CDI, selon la catégorie d'entreprises

<i>Catégorie d'entreprise par taille</i>	2016	2017	2018	2019	Ensemble
TTPE : 1-4 salariés	0,2	0,4	0,4	0,4	0,34
TPE : 5-9 salariés	0,6	1,3	1,3	1,3	1,1
PME : 10-49 salariés	2,4	4,3	4,6	4,5	4,0
Grandes : 50 salariés ou plus	27,8	39,1	41,5	42,2	37,6
Ensemble	1,1	1,8	1,9	1,9	1,7

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Pour que cela soit plus pertinent, on peut calculer ce nombre sur les seules entreprises qui embauchent : les TTPE embauchent ainsi sur l'ensemble de la période 1,5 personnes en moyenne, contre 2,3 personnes pour les TPE, 5,3 personnes pour les PME et 39 personnes pour les grandes. La variable présente le même profil d'évolution, mais avec une ampleur de la hausse plus modérée sauf pour les grandes entreprises où le nombre de d'embauches augmente d'un tiers (cf. tableau 2.27). Une hausse de ce nombre moyen est toujours visible entre 2016 et 2017, mais elle est de plus faible ampleur que précédemment et croissante avec la taille.

Tableau 2.27 : Évolution du nombre moyen d'embauche en CDI pour les entreprises qui embauchent, selon la catégorie d'entreprises

<i>Catégorie d'entreprise par taille</i>	2016	2017	2018	2019	Ensemble
TTPE : 1-4 salariés	1,4	1,5	1,6	1,6	1,5
TPE : 5-9 salariés	1,9	2,3	2,3	2,4	2,3
PME : 10-49 salariés	4,2	5,3	5,6	5,7	5,3
Grandes : 50 salariés ou plus	30,6	40,0	42,2	43,4	39,2
Ensemble	4,3	4,3	4,5	4,7	4,5

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Le dernier indicateur de caractérisation des embauches rapporte leur nombre une année donnée à l'effectif moyen de l'entreprise l'année précédente⁴⁹⁷. Si on évalue ce taux pour les seules entreprises qui embauchent⁴⁹⁸, il apparaît bien plus élevé pour les plus petites, ce qui est logique puisque le dénominateur est plus faible. De plus, pour les TTPE par exemple, une part importante de ces entreprises peut avoir un taux d'embauche de 100% en passant simplement de 1 à 2 salariés. L'évolution de cet indicateur est en revanche bien différent des précédents : c'est plutôt une stabilité que l'on observe pour les plus petites entreprises (TTPE et TPE) sur l'ensemble de la période, et une légère hausse pour les PME et les grandes entreprises. Cela pourrait néanmoins s'expliquer en partie par construction de l'indicateur : le dénominateur étant l'effectif de l'année précédente, la hausse du nombre moyen observée entre 2016 et 2017, quelle que soit la catégorie d'entreprise, se répercute nécessairement sur l'effectif de fin d'année 2016, ce qui tend *in fine* à faire diminuer le ratio pour un même nombre d'embauches en 2017.

Tableau 2.28 : Évolution du taux d'embauche en CDI pour les entreprises qui embauchent, selon la catégorie d'entreprises

Catégorie d'entreprise par taille	2016	2017	2018	2019	Ensemble
TTPE : 1-4 salariés	60,7	66,1	59,5	58,6	61,4
TPE : 5-9 salariés	30,9	33,5	32,3	32,8	32,6
PME : 10-49 salariés	22,1	26,9	26,4	26,5	25,7
Grandes : 50 salariés ou plus	18,4	23,8	23,7	24,3	22,6
Ensemble	36,8	43,7	40,6	40,4	40,8

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

C'est donc une diffusion de la pratique d'embauche en CDI qui est observée, essentiellement entre 2016 et 2017 et pour toutes les catégories de taille, ainsi qu'une augmentation de l'intensité de l'embauche évaluée en particulier par le nombre moyen d'embauches réalisées ; l'indicateur d'intensité *via* le taux d'embauche évoluant de manière plus nuancée. Quoiqu'il en soit, ce mouvement d'ampleur observé entre 2016 et 2017 est assez conforme aux données macroéconomique d'évolution des mouvements agrégés de main-d'œuvre d'une part (cf. 1^{ère} partie⁴⁹⁹), et d'évolution de l'emploi d'autre part (cf. les estimations de l'Insee⁵⁰⁰).

b. Les licenciements

Du côté maintenant de l'évolution des pratiques de licenciement dans le panel, nous les décrivons là aussi à partir du recours (part des entreprises qui ont au moins licencié – quel que soit le motif – une fois au cours d'une année donnée) et de l'intensité, étudiée néanmoins ici que par le nombre moyen

⁴⁹⁷ Autrement dit, on rapporte ce nombre à un effectif de début de période pour qu'il ne soit pas modifié par le nombre d'embauches réalisées dans le courant de l'année.

⁴⁹⁸ Cf. en annexe l'évolution de ce taux pour l'ensemble des entreprises par catégorie.

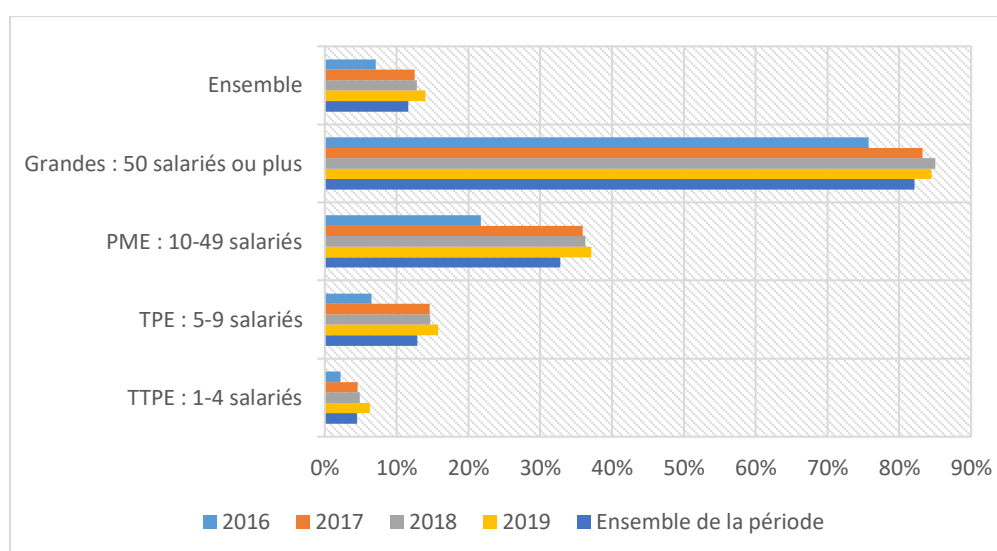
⁴⁹⁹ Ainsi, entre 2016 et 2017, les entrées en CDI ont augmenté d'environ 30%, contre 12% entre 2015 et 2016, ou entre 2017 et 2018.

⁵⁰⁰ Par exemple ici : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4501499?sommaire=4504425#tableau-figure2>.

de licenciement. Les déterminants du taux de licenciement ne sont en effet pas étudiés car le nombre de licenciement étant bien plus faible que celui des embauches même pour les plus grandes, l'indicateur perd en intérêt.

Comme pour le recours à l'embauche en CDI, le recours au licenciement varie nettement entre catégories d'entreprises : en moyenne sur l'ensemble de la période, la part des entreprises qui licencient passe ainsi de 5% pour les TTPE à 13% pour les TPE, puis à 33% pour les PME, et enfin à 82% pour les entreprises d'au moins 50 salariés (cf. graphique ci-dessous et tableau en annexe 2.5). Là encore, ce recours présente une hausse importante entre 2016 et 2017 même si elle est plus modérée pour les grandes entreprises, la hausse continue ensuite entre 2018 et 2019 mais de manière atténuée.

Graphique 2.12 : Évolution de la part des entreprises qui ont licencié au moins une fois, selon la catégorie d'entreprises



Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

De même, nous avons vérifié si l'évolution n'était pas due à un effet de structure sectorielle pour les entreprises de moins de 10 salariés : le tableau ci-dessous montre que cette tendance n'est pas tirée par un seul secteur. On retrouve un doublement (voire un peu plus) de la part des entreprises qui licencient observé entre 2016 et 2017 pour tous les secteurs, avec une nouvelle hausse de bien moindre ampleur entre 2018 et 2019.

Tableau 2.29 : Évolution de la part des entreprises qui ont licencié au moins une fois, selon les 6 principaux secteurs d'activité des entreprises de moins de 10 salariés

Entreprises de moins de 10 salariés (en 2016), secteurs	2016	2017	2018	2019	Ensemble
C : Industrie manufacturière	4,1%	8,6%	8,4%	10,3%	7,8%
F : Construction	3,6%	7,9%	7,9%	9,5%	7,2%
G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	3,1%	6,4%	6,7%	7,9%	6,0%
I : Hébergement et restauration	4,6%	10,1%	10,4%	11,7%	9,2%
M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques	2,1%	4,9%	5,1%	6,1%	4,5%

<i>Entreprises de moins de 10 salariés (en 2016), secteurs</i>	2016	2017	2018	2019	Ensemble
S : Autres activités de services	2,8%	6,0%	6,3%	7,6%	5,7%
Ensemble des 6 secteurs	3,5%	7,3%	7,5%	8,9%	6,8%

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

L'indicateur du nombre moyen de licenciement donne à voir une dynamique différente selon le champ retenu – toutes ou seulement celles qui licencient. Si l'on considère l'ensemble des entreprises qu'elles licencient ou non, le nombre moyen apparaît tout d'abord extrêmement faible pour les TTPE, les TPE et les PME, ce nombre ne dépassant jamais 1 ; alors qu'il se situe autour de 8-10 en moyenne pour les entreprises d'au moins 50 salariés (cf. tableau 2.30 ci-dessous). Sur ces nombres très faibles, on constate de nouveau une hausse importante entre 2016 et 2017, et plus modérée ensuite voire inexistante pour les entreprises de 50 salariés ou plus entre 2018 et 2019.

Tableau 2.30 : Évolution du nombre moyen de licenciement, selon la catégorie d'entreprises

<i>Catégorie d'entreprise par taille</i>	2016	2017	2018	2019	Ensemble
TTPE : 1-4 salariés	0,02	0,05	0,06	0,08	0,05
TPE : 5-9 salariés	0,08	0,18	0,19	0,22	0,17
PME : 10-49 salariés	0,38	0,70	0,73	0,79	0,65
Grandes : 50 salariés ou plus	8,16	9,63	10,50	10,30	9,64
Ensemble	0,22	0,33	0,35	0,38	0,32

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Par contraste, sur les seules entreprises qui licencient, le nombre moyen est certes plus élevé mais ne dépasse pas 2,1 pour les trois catégories d'entreprises les plus petites. Surtout, on note une quasi-stagnation en début de période, puis des hausses modérées, surtout pour les TPE et PME (cf. tableau 2.31 ci-dessous).

Tableau 2.31 : Évolution du nombre moyen de licenciement pour les entreprises qui licencient, selon la catégorie d'entreprises

<i>Catégorie d'entreprise par taille</i>	2016	2017	2018	2019	Ensemble
TTPE : 1-4 salariés	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2
TPE : 5-9 salariés	1,2	1,3	1,3	1,4	1,3
PME : 10-49 salariés	1,8	1,9	2,0	2,1	2,0
Grandes : 50 salariés ou plus	10,8	11,6	12,3	12,2	11,7
Ensemble	3,1	2,7	2,8	2,7	2,8

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Ainsi, comme pour les embauches en CDI, si l'on constate une diffusion du recours au licenciement, concentrée de nouveau sur les années 2016-2017, l'intensité étudiée à travers le nombre moyen pour les entreprises qui licencient, augmente de façon beaucoup plus modérée sur l'ensemble de la période.

2.2.2.2 La situation économique et les autres indicateurs de gestion de la main-d'œuvre

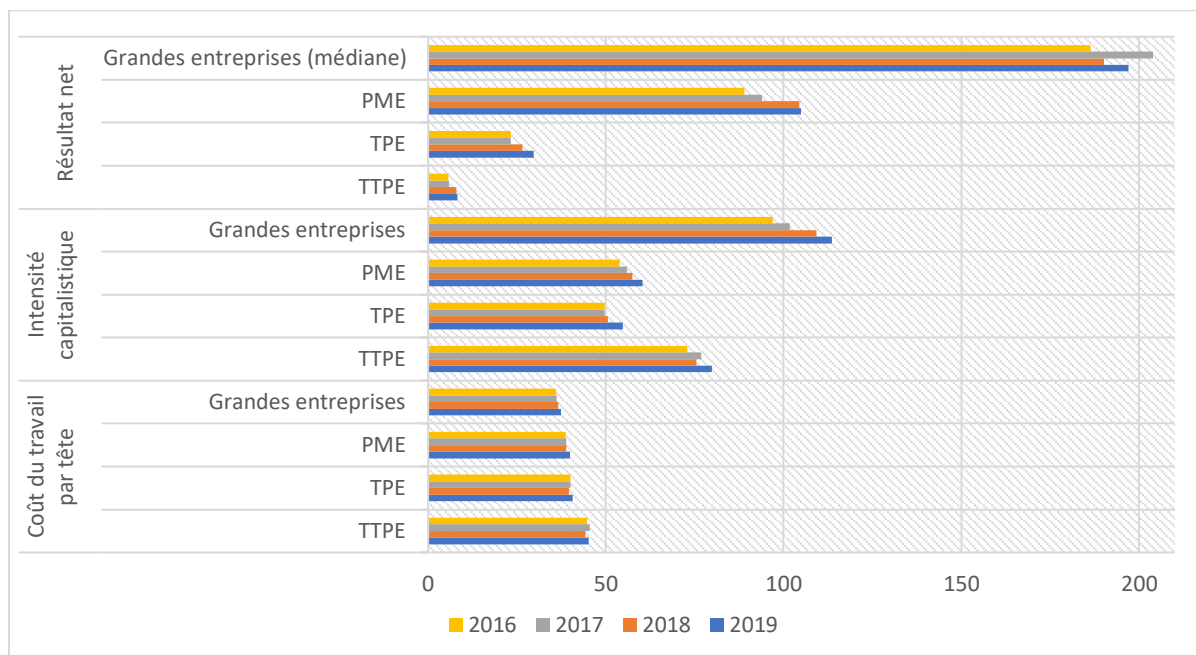
Les indicateurs économiques retenus dans les modèles économétriques (cf. encadré 2.6) connaissent une évolution très modérée sur la période (cf. annexe 2.6 et graphiques ci-dessous pour l'évolution de leur seule moyenne).

Encadré 2.6 : Définition des indicateurs économiques et financiers construits à partir des informations du plan comptable des entreprises (source FARE)

- Taux de croissance du chiffre d'affaires
- Résultat net
- Taux de marge sur la valeur ajoutée au coût des facteurs (VACF) : $\frac{EBE}{VACF}$. Cet indicateur est ensuite construit en plusieurs modalités pour différencier des croissances ou décroissances de la variable selon que son niveau initial est positif ou négatif, ce qui implique concrètement de croiser le niveau et le taux de croissance de cette variable.
- Taux de rentabilité économique :
$$\frac{EBE}{\text{actif (ou capital) économique}} = \frac{EBE}{\text{immobilisations corporelles et incorporelles} + \text{besoin en fonds de roulement}}$$
- Taux de rentabilité financière (ROE) :
$$\frac{\text{résultat net (comptable)}}{\text{capitaux propres}}$$
- Taux d'investissement (brut corporel) :
$$\frac{\text{investissements corporels bruts hors apports}}{VAHT}$$
- Intensité capitalistique :
$$\frac{\text{immobilisations corporelles brutes}}{\text{effectif salarié moyen}}$$
- Coût du travail par tête :
$$\frac{\text{frais de personnel (ou masse salariale super brut)}}{\text{effectif salarié moyen}}$$

Pour chaque catégorie d'entreprises des TTPE aux grandes, les distributions du coût du travail par tête et le taux d'investissement sont les plus stables sur l'ensemble de la période (même si on note de légères hausses pour les PME et les grandes, et qu'il peut y avoir de légères variations certaines années à l'intérieur de la période). La moyenne de l'intensité capitalistique témoigne d'une augmentation modérée entre 2016 et 2019 pour toutes les tailles, il en est de même pour l'évolution du résultat net qui reste stable ou augmente légèrement en particulier en fin de période (2019). Enfin, le taux de rentabilité économique et le taux de rentabilité financière diminuent pour toutes les tailles sur l'ensemble de la période.

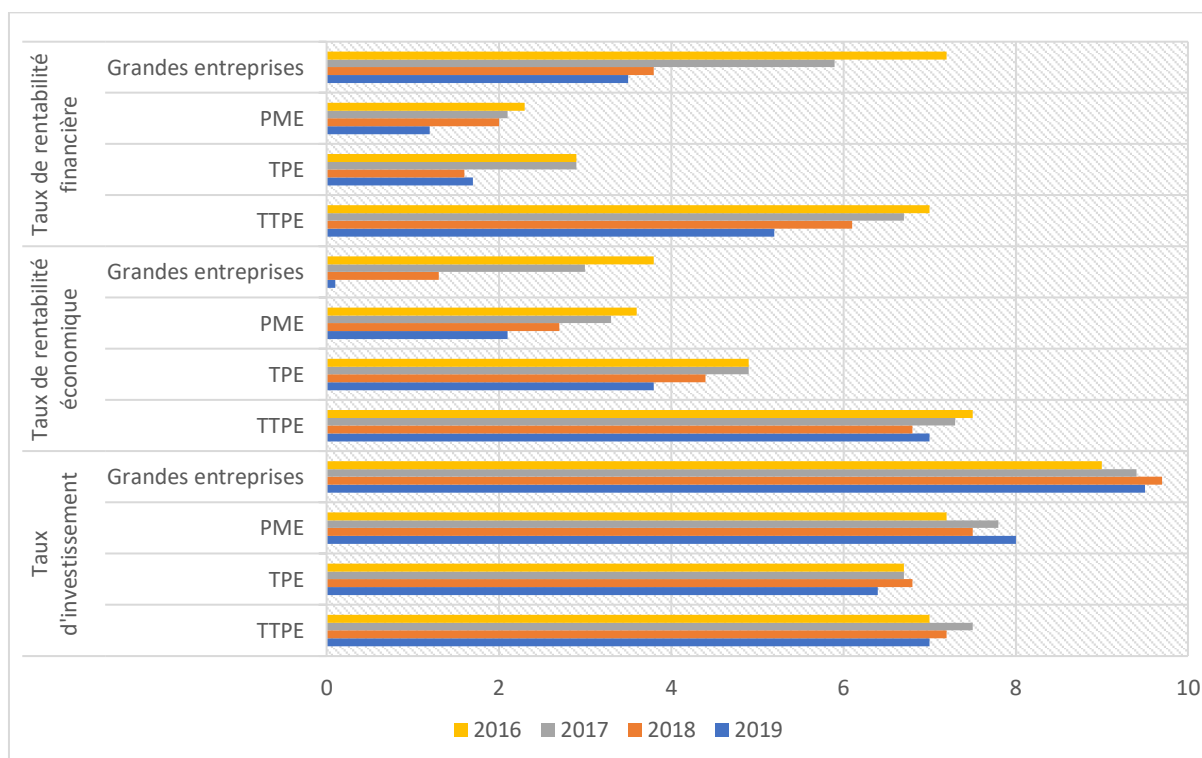
Graphique 2.13 : Évolution de la moyenne du résultat net (sauf pour les grandes entreprises), de l'intensité capitalistique et du coût du travail par tête, selon la catégorie d'entreprises



Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Graphique 2.14 : Évolution de la moyenne des taux de rentabilité financière, de rentabilité économique et d'investissement, selon la catégorie d'entreprises

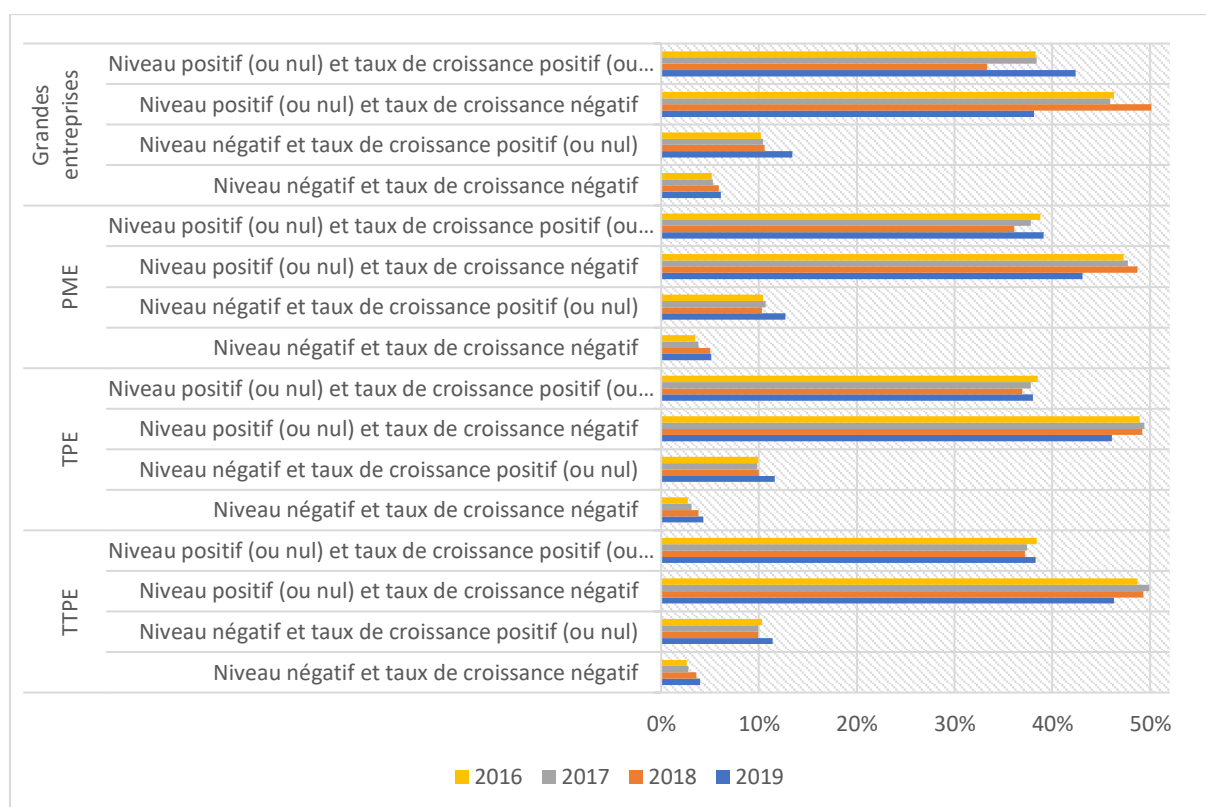


Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Enfin, l'évolution de la répartition des entreprises selon les 4 modalités retenues pour caractériser l'évolution du taux de marge en croisant son signe et son évolution est très modérée. On peut noter néanmoins que la part des entreprises dont le taux de marge est négatif et en baisse d'une année sur l'autre est en hausse continue sur la période pour toutes les tailles, alors que celle dont le taux de marge est positif et en croissance apparaît légèrement en hausse seulement pour les grandes entreprises. Cette part est quasi-identique pour toutes les tailles et se situe autour de 38%, alors que la part de celles dont le taux de marge est en déclin est plus élevée chez les PME et les grandes (respectivement 4,3% et 5,6%) alors qu'elle n'est que de 3,2 à 3,5% pour les TPE et TPE respectivement. Les variations les plus fortes – à la baisse – s'observent en réalité pour la modalité de la variable indiquant un taux positif mais en baisse d'une année sur l'autre, qui constitue en outre la modalité la plus élevée (autour de 45 à 49% selon la taille).

Graphique 2.15 : Évolution de la part des entreprises qui ont licencié au moins une fois, selon la catégorie d'entreprises

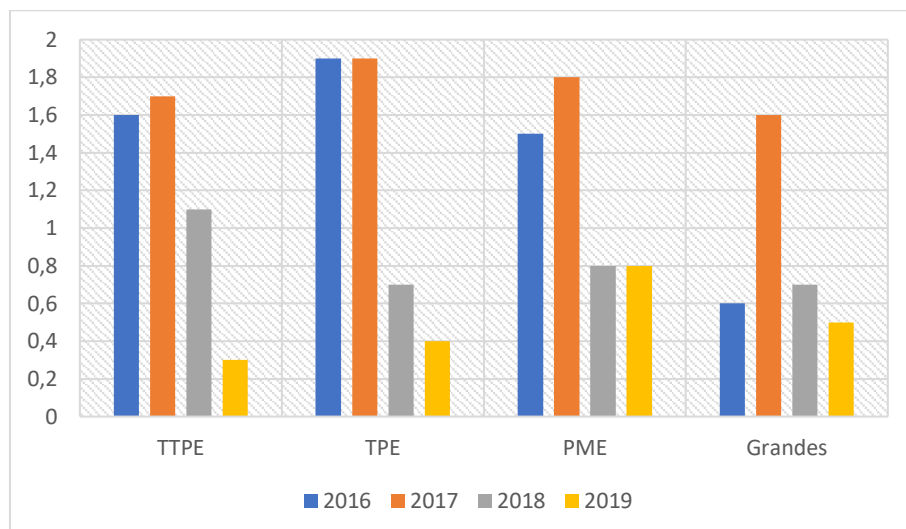


Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Quant au taux de croissance du CA au cœur de notre analyse, l'évolution de sa distribution tend à faire apparaître un léger resserrement sur l'ensemble de la période, sauf pour les grandes entreprises. Plus précisément, la moyenne de ce taux apparaît au-dessus de 1,4% en 2017 et devient plus forte en 2018 (sauf pour les TPE), pour ensuite être beaucoup plus faible (cf. graphique ci-dessous). Quel que soit l'indicateur de la distribution, les valeurs moins fortes prises par le taux de croissance du CA s'observent surtout entre 2017 et 2018. Comme il s'agit de variation par rapport à l'année précédente, cette évolution pourrait traduire en partie le fait que le rebond économique a eu lieu entre 2016 et 2017, les variations sont donc moindres les années suivantes.

Graphique 2.16 : Évolution de la moyenne du taux de croissance du CA, selon la catégorie d'entreprises



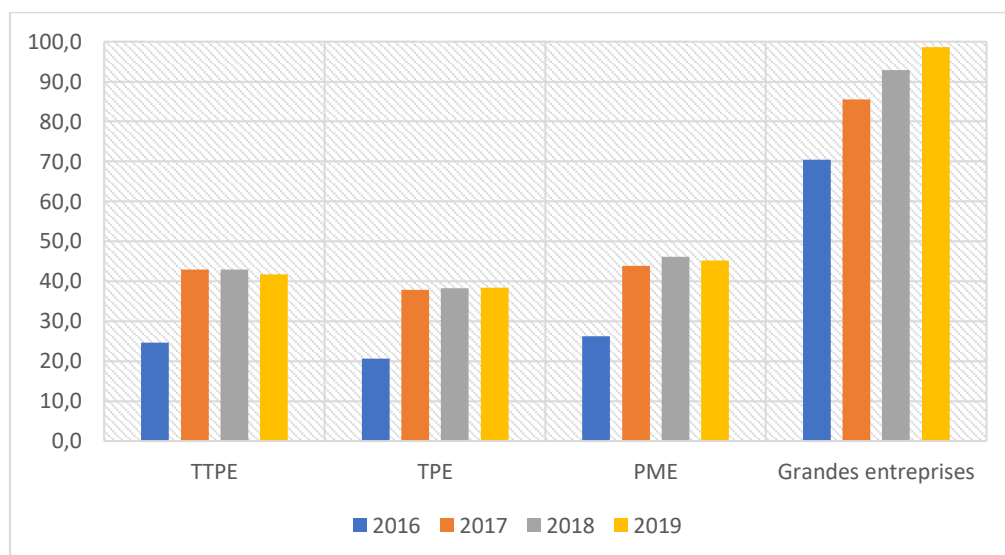
Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Au total, si l'intensité capitalistique et le résultat net sont en hausse sur la période, le coût du travail par tête et le taux d'investissement ont tendance à stagner, tandis que le taux de croissance du CA, le taux de rentabilité économique et celui de rentabilité financière ont des valeurs systématiquement plus faibles en 2019 par rapport à 2016.

Concernant l'évolution des autres indicateurs de gestion de la main-d'œuvre, on peut noter des stagnations des nombres moyens de départs à la retraite et fins de période d'essai dans la plupart des entreprises (sauf les grandes et les PME), de légères hausses de départs à l'initiative du salarié et de ruptures conventionnelles individuelles dans les TPE et PME (cf. annexe 2.7). Toutefois, ces nombres moyens calculés sur l'ensemble des entreprises, y compris celles pour lesquelles leur valeur est nulle, apparaissent là encore très faibles dans ces trois premières catégories d'entreprises. Seules les grandes entreprises connaissent des nombres moyens plus élevés de ces ruptures, et des hausses plus significatives pour les départs à l'initiative du salarié et les fins de période d'essai. En revanche, on peut signaler la hausse très forte pour toutes les entreprises du taux de *turnover* en CDD sur la période observée, qui se concentre sur les années 2016 et 2017 ; le taux évoluant peu ensuite sauf pour les grandes pour lesquelles il continue d'augmenter jusqu'en 2019 (cf. graphique ci-dessous). Cela rejoint ainsi la forte hausse de la rotation en CDI – embauches et licenciements – observée dans la sous-section précédente.

Graphique 2.17 : Évolution de la moyenne du taux de rotation en CDD, selon la catégorie d'entreprises



Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

2.3 Stratégie économétrique

La base finale étant constituée d'un panel d'entreprises suivies entre 2016 et 2019, la spécification économétrique doit prendre en compte les effets fixes spécifiques à chaque entreprise, qui contrôle alors des caractéristiques *inobservés* stables au cours du temps. L'estimateur des modèles à effets fixes utilisé est l'estimateur « within » qui spécifie les variables en écart à leurs moyennes sur les 4 années pour éliminer ces effets fixes individuels. Ce choix tient à notre volonté de rendre compte des différences intra-entreprises, autrement dit des changements de comportement perceptibles sur une période de 4 ans pour une entreprise donnée. Nous incluons également des effets temporels permettant de saisir des chocs agrégés communs à toutes les entreprises (cf. Magnac, 2005) ; ils refléteront la croissance annuelle des embauches (resp. des licenciements), à autres variables du modèle donné. Formellement, cet estimateur « within » s'écrit ainsi :

$$(y_{it} - \bar{y}_i) = \beta_1(x_{1it} - \bar{x}_{1i}) + \dots + \beta_k(x_{kit} - \bar{x}_{ki}) + d_t + (\mu_{it} - \bar{\mu}_i)$$

avec y_{it} la variable dépendante observée pour une entreprise i et une année t , \bar{y}_i la moyenne individuelle de cette variable pour une entreprise i , x_{1it} une première variable explicative observée pour une entreprise i et une année t , \bar{x}_{1i} la moyenne individuelle de cette première variable explicative pour une entreprise i , d_t l'effet fixe temporel et μ_{it} le terme d'erreur pour une entreprise i et une année t . Avec ce type d'estimateur, c'est donc, pour une entreprise donnée, l'écart à la moyenne de chaque variable sur les 4 années qui est calculée. Cela permet ainsi de raisonner par rapport à une tendance (la moyenne) et de constater l'effet d'une variation s'éloignant de cette tendance pour une variable donnée sur la variable à expliquer. Enfin, comme déjà noté dans la présentation de notre hypothèse générale (cf. 2.2.1), la variable clé qui permettra de saisir un éventuel changement de comportement des décisions d'embauche et de licenciement après la mise en place des ordonnances est une variable croisant le taux de croissance du CA à l'indicateur temporel (période ou année). L'écriture formelle du modèle contenant cette variable d'interaction et la manière de l'interpréter sont décrites plus précisément dans l'encadré 2.7 ci-dessous.

Encadré 2.7 : Précisions sur la variable d'interaction au cœur de l'analyse économétrique

Le modèle à effets fixes avec la variable d'interaction s'écrit plus formellement :

$$Y_{it} = \beta_1 TxCA_{it} + \delta Per_{it} + \theta TxCA_{it} * Per_{it} + \beta_2 X_{2it} + \dots + \beta_k X_{kit} + d_t + M_{it}$$

où Y_{it} est l'écart à la moyenne de la variable d'intérêt pour l'entreprise i à la période t , $TxCA_{it}$ est le taux de croissance du CA pour l'entreprise i à la période t , Per_{it} est une variable indicatrice qui vaut 1 si l'année est 2018 ou 2019, et 0 pour les deux années antérieures, et enfin, les variables X_{kit} désignent les k autres variables explicatives retenues pour l'estimation.

Comme on le voit dans cette spécification, la variation du CA intervient à travers le coefficient β_1 , mais également avec le coefficient θ . Ainsi, dans les modèles de probabilité linéaire, une hausse de 1% de la croissance du CA accroît de β_1 la probabilité d'embaucher (resp. de licencier) sur la période (ante-ordonnances=2016 et 2017), mais de $\beta_1 + \theta$ la probabilité d'embaucher (resp. de licencier) sur la période post-ordonnances. Pour les modèles de Poisson, l'interprétation des coefficients est moins directe : il faut en effet appliquer une transformation exponentielle au coefficient estimé, pour obtenir un effet multiplicatif du chiffre alors obtenu sur le nombre moyen d'embauches ou de licenciements.

Toute l'analyse du changement de comportement réside donc dans la significativité du coefficient θ (et son signe) qui signale s'il y a ou non un effet supplémentaire de la variation du CA sur la période post-ordonnances. Dès que le coefficient θ est significativement non nul, tout se passe comme si β_1 était le coefficient associé à la période ante-ordonnances, et $\beta_1 + \theta$ celui sur la période post-ordonnances.

Si pour contrôler des effets fixes individuels et temporels nous utilisons l'estimateur « within », les modèles économétriques vont ensuite différer selon la nature des variables dépendantes⁵⁰¹. Trois variables différentes caractérisent en effet la décision d'embaucher un nouveau salarié en CDI : le recours à au moins une embauche en CDI une année donnée (variable binaire oui/non), le nombre d'embauche(s) en CDI (variable de comptage, nombre entier naturel)⁵⁰², et le taux d'embauche en CDI ; tandis que, par similitude, seuls les deux premiers types de variables caractérisent la décision de licencier⁵⁰³ : le recours à au moins un licenciement au cours d'une année (variable binaire oui/non), et le nombre de licenciement (variable de comptage, nombre entier naturel). L'idée est ainsi de séparer les décisions d'embaucher (resp. de licencier) en deux décisions distinctes : embaucher ou non (resp. licencier ou non) et, si oui, quel nombre de salariés embaucher (resp. licencier) ? Ainsi, un premier modèle de probabilité linéaire à effets fixes est retenu pour estimer la probabilité d'avoir recours à au moins une embauche en CDI (resp. à au moins un licenciement), tandis qu'un second modèle de comptage suivant une distribution de Poisson à effets fixes permet d'analyser les déterminants du

⁵⁰¹ Pour le détail de ce type de modèles économétriques, voir par exemple : Croissant et Millo (2019), Woodridge (2010).

⁵⁰² Comme il est conseillé pour les modèles de comptage, nous regroupons les valeurs les plus élevées supérieures ou égales à 20 à ce niveau pour les petites entreprises (TTPE et TPE), et à 75 pour les PME. Ces seuils ont été choisis pour que la distribution après le regroupement des valeurs élevées laisse à la queue de distribution la forme requise pour l'estimation (pas de point de masse).

⁵⁰³ Comme nous l'avons déjà précisé (cf. 2.2.2.1), l'indicateur du taux de licenciement nous a semblé peu pertinent pour ce type de décision.

nombre d'embauches en CDI (resp. de licenciement) des entreprises qui embauchent⁵⁰⁴ (resp. qui licencient). Enfin, un dernier modèle à effets fixes est estimé uniquement pour les décisions d'embauche en CDI, à partir du taux d'embauche pour les entreprises qui y ont recouru. Sa spécification est adaptée selon la taille des entreprises : observant que, pour les TTPE et TPE, ce taux a une distribution qui se concentre sur quelques valeurs (cf. graphiques en annexe 2.9), nous avons opté pour des modèles de Poisson où la variable de comptage est l'entier le plus proche de chaque taux d'embauche ainsi transformé en valeurs entières. Pour les PME et les grandes entreprises, où la distribution du taux d'embauche semblait suivre une loi exponentielle, nous procédons à des régressions linéaires sur le log du taux.

L'inconvénient de ce type de modèle en panel à effets fixes est que les variables constantes dans le temps, propres à chaque entreprise, ne peuvent être estimées, ce qui est en particulier le cas des caractéristiques de taille et de secteur. Même si ces éléments sont capturés par les effets fixes, il nous a semblé nécessaire de chercher à mieux tenir compte de ces spécificités. Par conséquent, nous avons réalisé les estimations sur des échantillons homogènes du point de vue de la taille, à partir de la variable de catégorie déjà présentée lors de la description de la base (cf. 2.2.2), distinguant les TTPE, les TPE, les PME et les grandes entreprises. En outre, pour que les disparités sectorielles soient prises en compte entre entreprises, les variables économiques (résultat net, taux de rentabilité économique, taux de rentabilité financière) sont calculées pour chaque entreprise en différence à la médiane du secteur au niveau le plus fin possible (APE), à la condition qu'il y ait au moins 10 entreprises dans une APE dans notre échantillon⁵⁰⁵. Les valeurs de ces variables économiques, ainsi que le taux d'investissement, l'intensité capitalistique et le coût du travail par tête, sont introduites à leur niveau de la période précédente pour éviter un biais d'endogénéité avec la variable dépendante des modèles. Finalement, et puisque nous avons noté l'importance de la spécificité sectorielle dans les mouvements de main-d'œuvre des entreprises (cf. Partie 1, section 1), nous complétons les résultats de ces modèles par catégories de taille, par des modèles estimés selon les 6 principaux secteurs d'activité des entreprises de moins de 10 salariés qui constituent la majorité du panel. Il s'agit plus précisément des secteurs de l'industrie manufacturière, de la construction, du commerce, de l'hébergement-restauration, des activités spécialisées, scientifiques et techniques, et des autres activités de service. Ils comptent pour 85,6% de ces entreprises de moins de 10 salariés et 72,3% de l'ensemble des entreprises du panel (cf. annexe 2.8).

2.4 Des modèles sur les décisions d'embauche en CDI

On étudie d'abord les déterminants de la décision d'embaucher un salarié en CDI et la manière dont ils diffèrent selon un marqueur temporel, modèles « période » ou « année », et selon trois types de variables – recours, nombre et taux (cf. *supra*). Comme nous l'avons vu avec la description de l'échantillon (cf. 2.2.2), ces différents indicateurs n'ont pas la même pertinence selon la taille de l'entreprise : pour les plus petites, la probabilité de recourir est l'indicateur sans doute le plus pertinent puisque, en moyenne sur la période, seules 22% des TTPE et 50% des TPE ont eu recours à au moins

⁵⁰⁴ Un modèle de Poisson à effets fixes sur le nombre d'embauches en CDI pour l'ensemble des entreprises a préalablement été estimé, mais la distribution de la variable dépendante présentant des proportions importantes de valeurs nulles, elle risquait de présenter une sur-dispersion rendant fragile si ce n'est impertinent l'utilisation d'un tel modèle de Poisson sur cette variable.

⁵⁰⁵ Lorsqu'il y a moins de 10 entreprises, la variable est laissée intacte.

une embauche en CDI au cours d'une année, tandis que cette part est de plus de 90% pour les plus grandes. Inversement, le nombre d'embauches et son taux sur le champ des entreprises qui embauchent sont plus dispersés pour les PME et les grandes, et rend l'analyse de leurs facteurs explicatives plus pertinente. Nous présentons néanmoins l'ensemble des modèles pour chacun des indicateurs retenus pour mieux percevoir le rôle de la taille de l'entreprise dans la spécificité des modèles de décision d'embauche. De même, nous conservons les mêmes variables de contrôle pour toutes les estimations.

L'analyse des résultats se focalise sur deux variables et leur interaction : le taux de croissance du CA et la période (ou les années selon le modèle). Néanmoins, les effets des autres variables, présentés dans les tableaux complets des régressions en annexe, sont brièvement discutés après la présentation des résultats de ces deux variables centrales et de leur interaction.

2.4.1 La sensibilité du recours à l'embauche en CDI aux variations du CA selon la période ou l'année

Le tableau ci-dessous présente les résultats pour trois des variables des modèles estimés pour chaque catégorie d'entreprise (les résultats complets de ces régressions sont présentés en annexe 2.10).

Tableau 2.32 : Modèle de probabilité linéaire sur le recours (oui/non) à au moins une embauche en CDI

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Taux de croissance du CA	0,0009*** (0,0000)	0,0014*** (0,0001)	0,0011*** (0,0001)	0,0004** (0,0002)
Période ante-ordonnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-ordonnances	0,0298*** (0,0008)	0,0701*** (0,0016)	0,0801*** (0,0019)	0,0314*** (0,0024)
Taux de croissance du CA × Période	0,0008*** (0,0000)	0,0008*** (0,0001)	0,0002* (0,0001)	0,0000 (0,0002)
Nombre d'observations	794 152	293 180	177 836	21 732
R2	0,123	0,127	0,078	0,020
R2 Adj.	-0,169	-0,164	-0,230	-0,308

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Lecture : pour les TTPE, une hausse de 1% du taux de croissance du CA augmente la probabilité d'embaucher d'environ 0,09 point de pourcentage sur la période ante-ordonnances (années 2016 et 2017), et de 0,17 point de pourcentage (0,09+0,08) sur la période post-ordonnances (années 2018 et 2019).

La variable « période » indique des chocs temporels propres à la période et communs à l'ensemble des entreprises⁵⁰⁶, nous l'interprétons comme un effet période ou temporel en sachant que la référence est celle rassemblant les années 2016 et 2017 dite période ante-ordonnances. Ainsi, selon la taille de l'entreprise, la probabilité d'embaucher est accrue de 3 à 8 points de pourcentage sur la période 2018-2019 par rapport à la période précédente, à autres caractéristiques en particulier économiques données. On l'avait vu en statistiques descriptives, on observait effectivement une hausse de la proportion d'entreprises qui embauchaient sur la période, hausse qui était toutefois concentrée

⁵⁰⁶ Outre les effets de variables non contrôlées et/ou non observées et qui ne sont pas constantes dans le temps.

surtout sur les années 2016 et 2017, ce qui est potentiellement masqué ici par la variable de période telle qu'elle est construite (cf. le modèle suivant par « années »).

Au-delà de cet effet temporel, peut-on percevoir une plus grande sensibilité de la décision d'embaucher en CDI à une variation du taux de croissance du CA après l'entrée en vigueur des ordonnances Travail ? C'est ce qui est observé ici pour toutes les entreprises de moins de 50 salariés (des TTPE aux PME), à partir de la variable d'interaction du modèle – coefficient positif et significatif pour ces 3 catégories d'entreprises –, qui mesure l'effet supplémentaire du taux de croissance du CA propre à la période post-ordonnances par rapport à l'effet sur la période ante-ordonnances⁵⁰⁷. Plus précisément, le taux de croissance du CA exerce une influence (faible mais significative) sur la probabilité d'embaucher en CDI sur la période ante-ordonnances de 0,04 à 0,14 points de pourcentage selon la taille de l'entreprise. Cet effet du taux de croissance du CA augmente en période post-ordonnances pour les toutes les catégories d'entreprises, sauf les plus grandes, de 0,02 (PME) à 0,08 points de pourcentage (TTPE et TPE). Dit autrement, l'effet du taux de croissance du CA sur le recours à l'embauche en CDI sur la période post-ordonnances est 1,18 $((0,0011+0,0002)/0,0011)$ fois plus important pour les PME par rapport à la période précédente, 1,57 fois plus important pour les TPE et 1,89 fois plus important pour les TTPE. Un effet spécifique à la période 2018-2019 par rapport à 2016-2017 est donc bien visible dans la relation qui caractérise le taux de croissance du CA et le recours à l'embauche en CDI pour toutes les entreprises de moins de 50 salariés. Le cas des grandes entreprises n'est pas surprenant, puisque nous avons vu que leur probabilité d'embaucher au moins un salarié en CDI était comprise entre 91 et 98% selon l'année⁵⁰⁸.

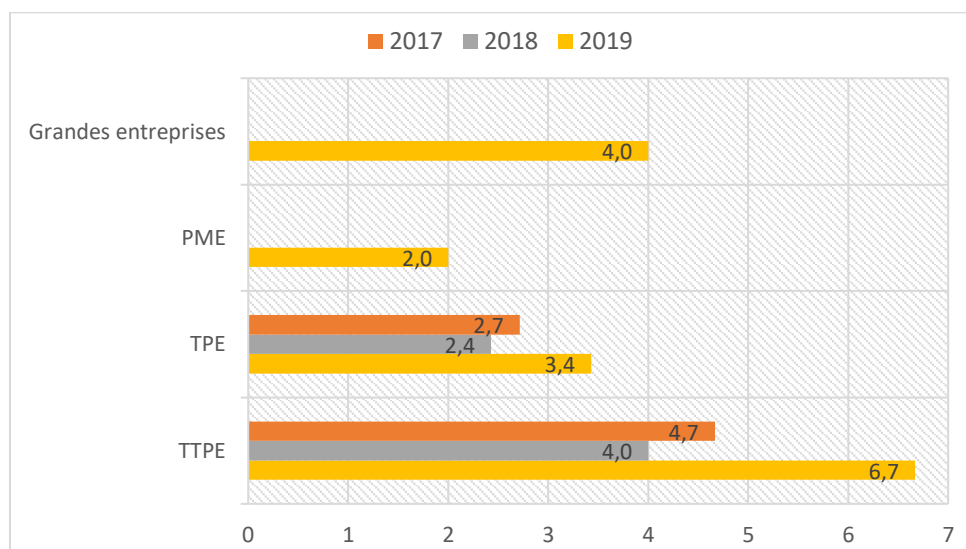
Comme l'analyse descriptive l'a fait ressortir, la part des entreprises qui embauchent augmente surtout entre 2016 et 2017 et est nettement plus stable par la suite. Il apparaît ainsi nécessaire de mieux neutraliser l'effet de ces variations grâce au modèle « année ». De plus, cela peut nous permettre de préciser si l'effet supplémentaire de la période post-ordonnances que nous venons d'observer relève bien d'un effet moyen entre les deux années qui forment chaque période ou si cela est plus subtile. Dit autrement, l'effet spécifique à cette période post-ordonnances reste-t-il spécifique aux années postérieures aux ordonnances, lorsqu'on étudie cette fois chaque année seule, en référence à l'année 2016, début de notre période d'analyse ?

Le graphique 2.18 ci-dessous et le tableau des résultats complets en annexe 2.11 montre que les régressions incluant les variables d'années nuancent ce premier résultat. D'une part, l'effet supplémentaire de la variable par rapport à l'année 2016 est présent seulement en 2019 pour les PME et les grandes entreprises, et il apparaît dès l'année 2017 pour les TPE et TTPE. D'autre part, pour ces deux dernières catégories d'entreprises, l'ampleur de l'effet supplémentaire n'est pas systématiquement croissant entre 2017 et 2019 par rapport à 2016, puisqu'en 2018, l'effet est moindre que 2017. En revanche, quelle que soit la taille de l'entreprise, l'effet supplémentaire est le plus fort en 2019 par rapport à 2016.

⁵⁰⁷ Pour rappel (cf. encadré 2.7 plus haut), un coefficient d'interaction positif (resp. négatif) indique un effet du taux de croissance du CA plus fort (resp. plus faible) après les ordonnances par rapport à avant. Un coefficient non significatif s'interprète comme une absence de changement de comportement du point de vue de l'influence du taux de croissance du CA sur la décision d'embaucher sur la période d'observation.

⁵⁰⁸ Dans ces grandes entreprises, on peut considérer qu'indépendamment de toute évolution de la situation économique, la rotation naturelle de la main-d'œuvre requiert nécessairement des embauches.

Graphique 2.18 : Ampleur de l'effet supplémentaire du taux de croissance du CA sur le recours à l'embauche en CDI, l'année x par rapport à 2016



Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Lecture : pour les TTPE, la sensibilité du recours à l'embauche en CDI au taux de croissance du CA est 4,7 fois⁵⁰⁹ plus forte en 2017 qu'en 2016.

Lorsqu'on procède aux mêmes estimations pour chacun des 6 secteurs les plus importants sur le champ des entreprises de moins de 10 salariés, les résultats sont qualitativement identiques pour les modèles « période » et année (cf. annexe 2.12) : un effet supplémentaire du taux de croissance du CA sur le recours à l'embauche en CDI est présent en période post-ordonnances par rapport à la période antérieure, et chaque année 2017 à 2019 par rapport à 2016 (d'une ampleur de même non croissante). Il n'y a donc pas de spécificités sectorielles dans les entreprises de moins de 10 salariés en matière de changements dans les décisions de recours aux embauches en CDI.

2.4.2 La sensibilité de l'intensité de l'embauche en CDI aux variations du CA, selon la période ou l'année

L'effet d'interaction est-il aussi présent dans le modèle de détermination du nombre d'embauches en CDI pour les entreprises qui prennent part à cette décision ? Le second modèle proposé (régression de Poisson) nuance en réalité la présence d'un effet supplémentaire due à la période observée (cf. tableau ci-dessous et résultats complets des régressions en annexe 2.13).

⁵⁰⁹ L'ampleur de l'effet supplémentaire une année donnée par rapport à 2016 est calculé en rapportant le coefficient de la variable l'année donnée (obtenu en additionnant le coefficient de la variable pour l'année 2016 et le coefficient d'interaction pour l'année donnée) au coefficient de la variable pour l'année 2016. Par exemple, pour les TTPE, l'effet supplémentaire pour l'année 2017 par rapport à 2016 d'une hausse du taux de croissance du CA se calcule à partir du ratio suivant : $(0,0003+0,0011)/0,0003$.

Tableau 2.33 : Modèle de Poisson sur le nombre d'embauches en CDI pour les entreprises qui ont embauché

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Taux de croissance du CA	0,0021*** (0,0002)	0,0027*** (0,0002)	0,0038*** (0,0001)	0,0025*** (0,0002)
Période ante-ordonnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-ordonnances	0,0036 (0,0055)	0,022*** (0,0041)	0,0624*** (0,0027)	0,1595*** (0,0024)
Taux de croissance du CA × Période	0,0001 (0,0003)	0,0004 (0,0002)	-0,0001 (0,0002)	0,0052*** (0,0002)
Nombre d'observations	174 582	147 207	133 232	20 862
Log-Likelihood	-71 772	-103 494	-162 915	-67 978

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

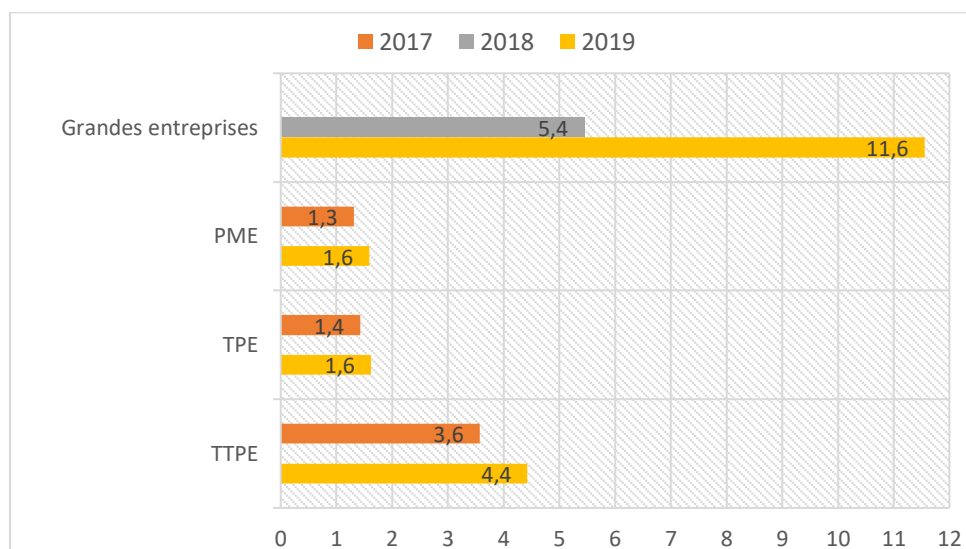
Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Lecture : pour les grandes entreprises, une hausse de 1% du taux de croissance du CA multiplie par 1,0025 ($e^{0,0025}$) le nombre moyen d'embauches sur la période ante-ordonnances (années 2016 et 2017), et par 1,0077 fois ($e^{(0,0025+0,0052)}$) ce nombre moyen sur la période post-ordonnances (années 2018 et 2019) ; autrement dit, une telle hausse accroît respectivement de 0,25% et 0,77% le nombre moyen d'embauches en CDI dans ces entreprises.

Si le taux de croissance du CA a toujours une influence significative et positive sur les embauches à travers leur nombre sur la période ante-ordonnances, il n'apparaît un effet supplémentaire de cette variable sur la période post-ordonnances que pour les grandes entreprises, de sorte que pour les autres entreprises, l'effet est le même quel que soit la période. Cet effet serait environ 3 fois plus fort sur la période 2018-2019 par rapport à 2016-2017 ($(0,0025+0,0052)/0,0025$) pour ces grandes entreprises. Ce résultat combiné avec les précédents pourrait être interprété comme un changement différencié de comportement dans les pratiques d'embauches en CDI entre les deux périodes selon la catégorie d'entreprises : pour celles qui embauchent peu, les plus petites entreprises, pour une même hausse du taux de croissance du CA, un changement de sensibilité va être visible sur le recours à l'embauche mais non sur l'intensité de l'embauche ; tandis que pour les plus grandes entreprises (au-dessus de 50 salariés), ce changement de sensibilité est présent sur l'intensité de l'embauche mais non sur le recours qui est déjà une pratique courante dans ces entreprises.

Le même modèle, mais spécifié par « années » et non plus « période », indique la présence d'effets supplémentaires significatifs sur certaines années y compris pour les plus petites entreprises (cf. graphique ci-dessous et tableau en annexe 2.14). Pour les TTPE à PME, il apparaît ainsi un effet supplémentaire l'année 2017 et l'année 2019 par rapport à 2016 – même si faible pour les TPE et PME en particulier –, mais pas l'année 2018. Cela suggérerait une modification de la sensibilité des embauches en CDI au taux de croissance déconnecté des ordonnances. Pour les grandes entreprises, ce modèle par années confirme en revanche la plus forte sensibilité du nombre d'embauches en CDI par rapport au taux de croissance du CA en 2018 et en 2019, par rapport à 2016. La hausse de la sensibilité apparaît particulièrement importante en 2019 pour ces entreprises (l'effet du taux de croissance du CA sur le nombre d'embauches en CDI est ainsi environ 11,6 fois plus fort en 2019 par rapport à 2016), mais il faut rappeler que la sensibilité initiale du nombre d'embauches au taux de croissance du CA est très faible puisqu'en 2016, une hausse de 1% du taux de croissance du CA multiplie par 1,0009 ($e^{0,0009}$) le nombre moyen d'embauches pour ces grandes entreprises.

Graphique 2.19 : Ampleur de l'effet supplémentaire du taux de croissance du CA sur le nombre d'embauches en CDI pour les entreprises qui embauchent, l'année x par rapport à 2016



Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

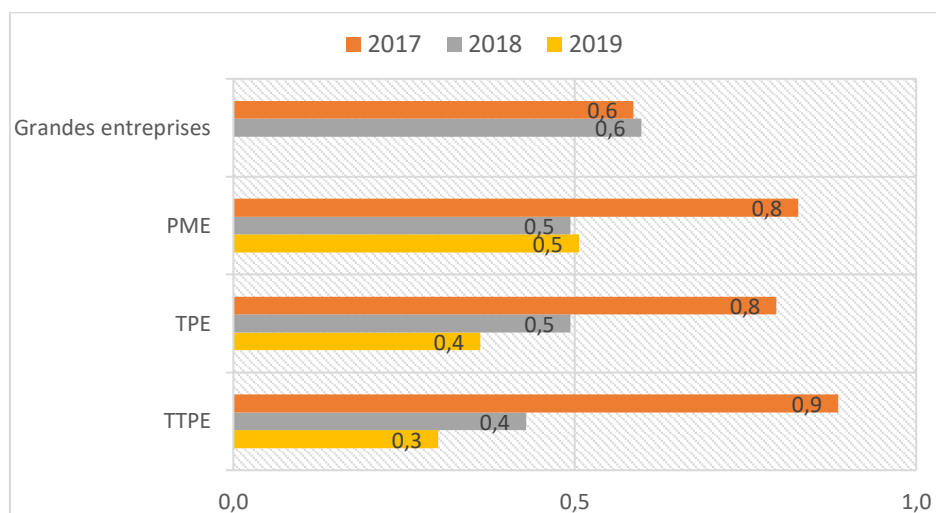
Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Lecture : pour les grandes entreprises qui ont embauché au moins une fois au cours de l'année, la sensibilité du nombre d'embauches en CDI au taux de croissance du CA est 5,4 fois plus forte en 2018 qu'en 2016.

Dans les estimations par « période » dans chacun des secteurs sur le champ des entreprises de moins de 10 salariés, le coefficient de la variable d'interaction n'est significatif que pour le secteur du commerce ; tandis que dans les modèles « année », seul le coefficient d'interaction du taux de croissance du CA avec l'année 2019 apparaît significatif sauf pour le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques, et celui croisé avec l'année 2017 est également significatif mais uniquement pour le secteur des autres services (cf. annexe 2.15).

Enfin, les modèles estimant le taux d'embauche en CDI cherchent à normaliser le nombre d'embauches en les rapportant à l'effectif de l'année précédente et font apparaître des coefficients d'interaction, lorsqu'ils sont significatifs, systématiquement négatifs (cf. graphique ci-dessous pour le modèle par « années » et cf. tableaux en annexes 2.16 et 2.17 pour les résultats complets y compris pour le modèle par « période »). Cela pourrait être la conséquence des effets positifs observés pour les embauches la première année, puisque les embauches réalisées l'année N augmentent le dénominateur de l'année N+1 (si toutefois les sorties ne sont pas plus importantes), et en retour réduisent le taux d'embauche de cette même année N+1. L'effet positif sur les embauches peut alors devenir un effet négatif sur le taux si les embauches de l'année suivante sont plus faibles ou plus généralement qu'elles stagnent ou progressent moins vite que l'effectif total de l'année N. Le coefficient négatif semble ainsi rendre compte du ralentissement de la hausse des embauches ou de la légère stagnation observée empiriquement à partir de 2017 (cf. tableau 2.27), et signifie que le taux d'embauche en CDI est moins sensible à une hausse du taux de croissance du CA sur les années 2017 à 2019 par rapport à 2016, ou sur la période post-ordonnances par rapport à la période antérieure (sauf pour les grandes entreprises, cf. tableau des régressions en annexe). Par exemple, pour les TTPE à PME, l'effet supplémentaire du taux de croissance du CA sur le taux d'embauches en CDI est 2 fois plus faible (voire plus) en 2018 et 2019 qu'en 2016.

Graphique 2.20 : Ampleur de l'effet supplémentaire du taux de croissance du CA sur le taux d'embauches en CDI pour les entreprises qui embauchent, l'année x par rapport à 2016



Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Note : la sensibilité du taux d'embauches en CDI au taux de croissance du CA est 0,6 fois moins forte en 2017 qu'en 2016 pour les grandes entreprises.

Finalement, lorsqu'on procède aux mêmes estimations sur les échantillons sectoriels des entreprises de moins de 10 salariés, les résultats sont qualitativement identiques : on retrouve systématiquement un coefficient d'interaction significatif et négatif (cf. annexe 2.18).

2.4.3 Liens des décisions d'embauche aux variables caractérisant la gestion des ressources humaines et les autres indicateurs économiques

Nous présentons ici les effets des variables de contrôle en pointant les disparités selon les modèles, les tailles et les secteurs (pour les entreprises de moins de 10 salariés), en présentant successivement les variables caractérisant la gestion des ressources humaines (GRH) et les autres variables économiques au-delà de la seule variation de l'activité.

Pour les variables de GRH, les ruptures pour motif économique influent, assez logiquement, de manière négative sur les différents types de décisions d'embauches, sauf pour les plus petites et les plus grandes pour lesquelles il n'y a pas de lien ou parfois un effet positif⁵¹⁰. Quand il y a des difficultés économiques qui se traduisent par des licenciements, il est en effet attendu que les entreprises embauchent moins, en particulier en CDI. Au contraire, pour les autres types de départs, à l'initiative de l'employeur ou du salarié, la logique des besoins de remplacements de salariés est le plus souvent observé : plus les sorties de main-d'œuvre en CDI sont importantes dans une entreprise, plus cette dernière est amenée à la renouveler par des embauches. Ainsi, les ruptures pour motif personnel exercent de manière générale une influence positive sur les embauches en CDI. Ce n'est cependant pas le cas pour les grandes entreprises où l'influence est négative sur le nombre d'embauches et nulle sur la probabilité d'embaucher. L'influence du nombre de RCI, des départs à la retraite, des démissions

⁵¹⁰ C'est le cas par exemple dans le modèle sur le nombre et le taux d'embauches pour les TTPE, et sur le nombre d'embauche pour les grandes.

et des fins de période d'essai est encore plus homogène : elle est systématique et positive et pour presque toutes les estimations réalisées. La seule exception est le cas, là encore, des plus grandes où parfois et pour certaines d'entre elles (en premier lieu les fins de période d'essai), leur influence est nulle sur les décisions d'embaucher. Le taux de rotation en CDD est lui aussi, dans quasiment toutes les estimations, associées positivement aux embauches en CDI, en recours comme en intensité (nombre et taux)⁵¹¹.

Enfin, on peut souligner que le coefficient associé au coût du travail est quasi-systématiquement positif et significatif, ce qui pourrait signifier que ce sont les entreprises dont le coût moyen du travail augmente une année donnée qui embauchent davantage l'année suivante. Cela pourrait par exemple s'interpréter comme le fait que les entreprises qui décident d'augmenter leurs salariés sont celles qui sont dans une bonne situation économique et donc qui disposent des moyens pour accroître leurs effectifs les années suivantes⁵¹². Une autre interprétation pourrait être que l'entreprise est dans un processus de renouvellement de sa main-d'œuvre, en en modifiant la composition socio-professionnelle au bénéfice de salariés dont le coût serait relativement plus élevé. Enfin, il est difficile d'interpréter ce coefficient au regard de l'importance du CICE car son impact sur la masse salariale par tête combine des effets sur l'emploi et sur les salaires. Par exemple, Gilles *et al.* (2020) concluent qu'il n'est pas possible de « détecter un effet "incontestable" du CICE sur la masse salariale⁵¹³ », les résultats significatifs trouvés allant plutôt dans le sens d'un accroissement de la masse salariale, soit par le biais des effets du CICE sur l'emploi, soit par une hausse des salaires. Finalement, là encore, ce n'est que pour les estimations sur les grandes entreprises (qui embauchent) que ce coefficient est non significatif, à la fois pour le taux de recours et pour le nombre des embauches. Dans ces grandes entreprises, les politiques de revalorisation salariale ou de recomposition de la main-d'œuvre (caractérisée alors par un coût plus élevé), ne semblent pas déterminantes dans la décision d'embaucher en CDI.

Du côté des autres variables économiques que le seul taux de croissance du CA, on peut noter que les coefficients associés aux variable de rentabilité sont très faibles, tout comme ceux associés à l'intensité capitalistique et au taux d'investissement. Plus précisément, les coefficients associés à la rentabilité économique et surtout financière sont fréquemment significatifs et leur signe est presque toujours positif ; Ils sont plus souvent non significativement différents de zéro pour les PME et les grandes entreprises. Le taux d'investissement n'exerce généralement pas d'influence sur la probabilité de recours et exerce une influence le plus souvent négative sur le nombre d'embauches en CDI, en particulier pour le secteur de l'hébergement-restauration. Le résultat net exerce une influence nulle ou positive pour toutes les tailles, secteurs, spécifications du modèle ou de la variable dépendante⁵¹⁴. Enfin, la variable construite pour caractériser simultanément le niveau et la variation du taux de marge

⁵¹¹ Il est néanmoins non significatif pour les activités spécialisées, scientifiques et techniques dans le modèle sur la probabilité d'embaucher et celui sur le nombre, ainsi que pour les autres services dans le modèle sur le nombre.

⁵¹² Nous avons noté précédemment que les résultats économiques et financiers sont l'un des critères déterminants des décisions des employeurs de revalorisation des salaires (cf. *supra*).

⁵¹³ Dans leur première étude, il est bien indiqué que ce qu'ils dénomment « masse salariale » est bien une masse salariale par tête, c'est-à-dire rapportée à l'effectif moyen.

⁵¹⁴ Le coefficient est non significatif pour la probabilité d'embaucher des petites entreprises de l'industrie et des activités spécialisées, scientifiques et techniques, et pour le nombre de CDI pour tous les secteurs sauf dans l'industrie, la construction et les autres services.

a des coefficients associés plus élevés et leurs signes sont ceux attendus (le fait d'être dans une situation la plus défavorable réduit la probabilité d'embaucher...), même si des liens significatifs et positifs apparaissent assez souvent pour les situations où l'entreprise a un taux de marge positif et décroissant par rapport à une situation de référence la plus défavorable (taux négatif et décroissant).

Finalement l'influence des variables de contrôle retenues pour le modèle apparaissent peu sensible au changement de spécification, de taille voire de secteurs. Rares sont les changements de signes significatifs. C'est surtout pour les plus grandes entreprises que les différences sont les plus nettes, alors que les disparités sectorielles sont beaucoup moins fréquentes que ce qu'on aurait pu imaginer au regard des divergences de modèles de gestion de la main-d'œuvre que la première partie (section 1) a fait ressortir. En un sens, cela traduit la robustesse de leurs effets. La variable dont le coefficient paraît la plus sensible à la taille est le nombre de licenciement pour motif économique, ce qui peut se comprendre au regard de la faiblesse de leur nombre, en particulier pour les petites entreprises.

2.5 Des modèles sur les décisions de licenciements en CDI

On étudie maintenant les déterminants de la décision de licencier, quel que soit le motif, et la manière dont ils diffèrent selon le même marqueur temporel, modèles « période » ou « année », et selon deux types de variables dépendantes – recours et nombre (cf. encadré 2.7). Pour le reste, on conserve exactement les mêmes spécifications à effets fixes, un modèle de probabilité linéaire sur le recours et un modèle de poisson sur le nombre de licenciement sur le champ restreint aux entreprises qui licencient. Comme nous l'avons vu avec la description de l'échantillon (cf. 2.2.2.1), la taille des entreprises est très discriminante à la fois pour la part des entreprises qui licencient (plus de 80% de grandes entreprises licencient chaque année, quand moins de 5% recourent au licenciement pour les moins de 5 salariés) et pour le nombre de licenciements (moins de 2 salariés en moyenne pour les entreprises de moins de 50 salariés avec une très faible dispersion, vs plus de 10 pour les plus grandes avec des valeurs qui peuvent être très importantes). Ainsi, l'analyse du nombre de licenciement est plus nécessaire pour les grandes entreprises pour lesquelles en revanche, l'analyse des déterminants de la probabilité de recours est moins utile. Nous présentons néanmoins l'ensemble des modèles pour chacun des indicateurs retenus et comme auparavant nous conservons les mêmes variables de contrôle pour toutes les estimations.

Nous procédons alors de manière symétrique à celle adoptée pour les embauches en CDI en mettant l'accent sur l'effet du taux de croissance du CA sur le recours au licenciement (2.5.1) ou sur le nombre pour celles qui licencient (2.5.2), selon la période ou les années selon le modèle. La présentation succincte des effets des autres variables est reléguée en fin de section (2.5.3).

2.5.1 La sensibilité du recours au licenciement aux variations du CA, selon la période ou l'année

Le tableau ci-dessous présente les résultats pour trois des variables des modèles estimés pour chaque catégorie d'entreprise (les résultats complets de ces régressions sont présentés en annexe 2.19).

Tableau 2.34 : Modèle « période » de probabilité linéaire de recours (oui/non) à au moins un licenciement selon la taille

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Taux de croissance du CA	-0,0002*** (0,0000)	-0,0006*** (0,0001)	-0,0006*** (0,0001)	-0,0008*** (0,0003)
Période ante-ordonnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-ordonnances	0,0200*** (0,0005)	0,0391*** (0,0012)	0,0614*** (0,0020)	0,0439*** (0,0046)
Taux de croissance du CA × Période	-0,0002*** (0,0000)	-0,0001 (0,0001)	0,0001 (0,0001)	0,0010** (0,0004)
Nombre d'observations	794 152	293 180	177 836	21 732
R2	0,123	0,127	0,078	0,020
R2 Adj.	-0,169	-0,164	-0,230	-0,308

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Lecture : pour les TTPE, une hausse de 1% du taux de croissance du CA réduit la probabilité de procéder à au moins un licenciement de 0,02 point sur les années 2016 et 2017 ; cette réduction de la probabilité de licencier est deux fois plus forte sur la période post-ordonnances (années 2018 et 2019).

Tout d'abord, comme pour le recours à l'embauche, un effet période ou temporel est présent : la probabilité de licencier est plus forte en moyenne sur les années 2018 et 2019 par rapport aux années 2016-2017 : ce surcroît de probabilité va de 2 points pour les TTPE à 6 points de pourcentage pour les PME, à autres caractéristiques, en particulier à taux de croissance du CA, données. La période post-ordonnances est donc associée à une période de plus grande probabilité de licencier pour toutes les catégories d'entreprises, mais puisque la part (empirique) du recours diffère largement, entre par exemple les TTPE – avec 3,4% de recours en moyenne sur les années 2016 et 2017 – et les plus grandes – avec 79,5% de recours moyen sur 2016-2017 – (cf. *supra*), la hausse relative est bien plus forte pour les TTPE et les TPE.

Ensuite, et comme attendu là aussi, une hausse du taux de croissance du CA a une influence négative sur la probabilité de licencier en période ante-ordonnances, pour toutes les catégories d'entreprises ; autrement dit, lorsque l'activité d'une entreprise est croissante, le besoin de licencier du personnel est moindre. Cette influence est néanmoins faible (autour de 0,06 point de probabilité), mais reste significative même pour les TTPE pour lesquelles elle est estimée à -0,02 point de probabilité (voir coefficient de la variable « Taux de croissance du CA » dans le tableau précédent).

Finalement, concernant la variable d'interaction, le changement de la sensibilité de la décision de licencier à une variation du taux de croissance du CA par selon la période, dépend de la taille de l'entreprise : le coefficient d'interaction n'est en effet significatif que pour les plus petites (TTPE) où il est négatif, et pour les plus grandes où il est positif. La somme de ce coefficient d'interaction avec celui commenté juste au-dessus du taux de croissance du CA sur la période ante-ordonnance donne alors un résultat tout autre pour les grandes entreprises : alors que l'effet négatif du taux de croissance du CA sur le recours au licenciement double pour les TTPE en période post-ordonnances par rapport à avant (-0,04 point), l'effet devient au contraire positif, même si légèrement (0,02), pour les grandes. Pour les TTPE, on peut ainsi conclure à une sensibilité plus forte du recours au licenciement à une variation de l'activité. Comme le modèle économétrique utilisé présuppose un lien linéaire entre la variable dépendante et ses variables explicatives, on peut présenter ce résultat dans l'autre sens pour le rendre plus parlant : pour ces entreprises, une même baisse de 1% du CA accroît plus fortement le

recours au licenciement sur la période 2018-2019, c'est-à-dire après les ordonnances. Pour les grandes entreprises, alors que sur la période ante-ordonnances, une baisse de l'activité augmente faiblement (0,08 point) la probabilité de licencier ; sur la période post-ordonnances, une baisse de l'activité diminuerait très faiblement (0,02 point) cette probabilité de licencier. En réalité, il se joue probablement ici deux influences différentes et contradictoires selon le motif du licenciement – économique ou personnel –, remarque qui apparaît moins pertinente pour les petites entreprises où le recours au licenciement est faible, y compris pour le seul motif personnel. Ainsi, la relation négative entre taux de croissance du CA et probabilité de licencier est cohérente avec un usage du motif économique du licenciement ; mais l'inverse pourrait s'entendre pour ce qui est de l'usage du motif personnel du licenciement, en particulier pour insuffisance de résultats. En effet, dans un contexte économique de l'entreprise moins favorable, les résultats exigés seront abaissés ; par conséquent, pour une même baisse de l'activité, la probabilité de licencier pour ce motif personnel pourrait être moindre. Or, on observe justement dans les grandes entreprises de notre échantillon une légère dégradation de la distribution des taux de croissance du CA entre les deux périodes (cf. 2.2.2.2 et annexe 2.6). On peut donc peut-être interpréter ce résultat comme le fait qu'il faut une baisse plus forte du CA pour parvenir à prononcer des licenciements dans les grandes entreprises sur la période 2018-2019.

Pour continuer de tester cette hypothèse et plus largement confirmer les résultats précédents, la décomposition de la période en années permet d'affiner les éventuels changements de sensibilité du recours au licenciement à une variation de l'activité (cf. annexe 2.20).

Tout d'abord, tous les coefficients des années 2017 à 2019 sont significatifs et positifs par rapport à 2016, et leurs valeurs sont élevées. Elles sont même de plus en plus élevées au cours des 3 années, excepté pour les grandes où la valeur de la dernière année est un peu plus faible que celle de 2018 (0,0764 vs 0,0820). Chaque année 2017 à 2019 accroît donc la probabilité de licencier par rapport à 2016, à niveaux des variables de contrôle donnés. L'effet temporel commun à l'ensemble des entreprises est donc de nouveau présent.

Alors que l'effet du taux de croissance du CA sur la probabilité de licencier en 2016 est là encore significatif et négatif pour toutes les catégories d'entreprises (de 0,03 à 0,13 point de probabilité en moins), les variables d'interaction, en revanche, ne sont pas toujours significatives et leur signe varie comme pour le modèle par « période ». Plus précisément, le coefficient d'interaction n'est jamais significatif pour les PME, quelle que soit l'année ; il l'est en 2017 et en 2019 négativement pour les TPE ; en 2018 positivement mais en 2019 négativement pour les TTPE ; et en 2018 et 2019 positivement pour les grandes. Pour faciliter l'interprétation, nous avons synthétisé dans le tableau ci-dessous les effets de la variation de l'activité sur la probabilité de licencier pour chacune des années. La sensibilité est similaire entre 2016 et 2017 pour toutes les tailles autres que les TPE, où le coefficient est plus élevé en valeur absolue (sensibilité plus forte). La sensibilité est plus faible pour l'année 2018 par rapport à 2016 pour les TTPE et les grandes (coefficient moins élevé en valeur absolue). Enfin, une sensibilité plus forte entre 2016 et 2019 est observée pour les TTPE et TPE, pour les PME le coefficient n'est pas significativement différent de celui de 2016, alors que pour les grandes, le coefficient s'inverse de nouveau pour être positif. Pour ces dernières, par rapport au modèle « période », les résultats font apparaître que le véritable changement d'effet (de négatif à positif) du taux de croissance du CA sur la probabilité de licencier survient l'année 2019. L'hypothèse d'un impact de la moins bonne situation économique et financière générale de ces entreprises sur la probabilité de

licencier pour motif personnel et en particulier pour insuffisance de résultats, pourrait être cohérent avec le retournement conjoncturel observé au 4^{ème} trimestre 2019 qui aurait touché particulièrement ces grandes entreprises, comme le montre d'ailleurs le recul du niveau d'un certain nombre d'indicateurs économiques et financiers construits pour l'analyse en 2019 par rapport à 2018 (cf. annexe 2.6)⁵¹⁵. *In fine*, un changement de sensibilité dans le sens attendu (en inversant le lien comme précédemment : une hausse plus forte de licencier pour une baisse similaire du CA, autrement dit ici des coefficients en valeurs absolue plus grands par rapport à ceux de 2016) n'est observable que dans trois des estimations des modèles « années » (coefficient en gras dans le tableau ci-dessous) ; les autres coefficients montrant de manière générale, soit une absence de changement de sensibilité, soit une sensibilité moins forte.

Tableau 2.35 : Synthèse des effets du taux de croissance du CA sur la probabilité de licencier pour chaque année et selon la catégorie d'entreprise (en point de pourcentage)

<i>En point de pourcentage</i>	TTPE	TPE	PME	Grandes
Effet du taux de croissance du CA en 2016	-0,03	-0,05	-0,07	-0,13
Effet du taux de croissance du CA en 2017	-0,03 (ns)	-0,07	-0,07 (ns)	-0,05 (ns)
Effet du taux de croissance du CA en 2018	-0,01	-0,05 (ns)	-0,05 (ns)	-0,02
Effet du taux de croissance du CA en 2019	-0,07	-0,09	-0,05 (ns)	0,07

Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Note : le coefficient pour la variable du taux de croissance du CA en 2016 correspond au coefficient de la variable taux de croissance du CA, les autres coefficients ont été calculés en sommant ce coefficient et la variable d'interaction de l'année correspondante. Seule la comparaison à l'année 2016 est testée statistiquement ; les valeurs des coefficients qui apparaissent en bleu ne sont pas statistiquement différentes des coefficients de 2016.

Lecture : pour les TTPE, une hausse de 1% du taux de croissance du CA diminue de 0,03 point de pourcentage la probabilité de licencier en 2016, l'effet est inchangé en 2017 par rapport à 2016, il est plus faible en 2018 par rapport à 2016 (une telle hausse ne diminue plus que de 0,01 point de pourcentage la probabilité de licencier cette année-là), mais plus fort en 2019 par rapport à 2016 (baisse de la probabilité de licencier de 0,07 point de pourcentage)

Finalement, comme pour les modèles précédents sur les embauches, nous cherchons à identifier des spécificités sectorielles pour les entreprises de moins de 10 salariés. De ce point de vue, l'analyse des coefficients des variables d'interaction font plutôt apparaître un effet « période » pour l'accroissement de la sensibilité de la probabilité de licencier à la variation de l'activité, sauf pour les activités spécialisées scientifiques et techniques, ainsi que les autres activités de service (cf. annexe 2.21). Le modèle « année » est, lui, très différent : seule la variable d'interaction de l'année 2019 apparaît significative pour toutes les tailles et elle a pour effet de doubler la valeur absolue de l'effet pour tous les secteurs. On constate également un effet négatif pour l'année 2017 mais seulement dans le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques. Ainsi, pour les petites entreprises, au sein de la période post-ordonnances, l'année 2019 manifeste une plus grande sensibilité des licenciements à l'évolution de l'activité. Cela pourrait être le signe du retournement conjoncturel observé au 4^{ème}

⁵¹⁵ Même s'ils sont présents comme variables de contrôle dans nos modèles, ce contrôle de la situation économique et financière serait alors partiel.

trimestre 2019 qui se répercuterait pour ces entreprises – et contrairement aux grandes entreprises – par un usage probablement plus sensible du motif économique du licenciement.

2.5.2 La sensibilité des déterminants de l'intensité du licenciement, selon la période ou l'année

L'estimation du modèle de détermination du nombre de licenciements des entreprises qui licencient manifeste la faible dispersion de cette variable pour les TTPE (cf. annexes 2.22 et 2.23)⁵¹⁶. Ni le taux de croissance du CA, ni les variables d'interaction années comme période, n'apparaissent exercer d'influence sur le nombre de licenciements pour cette catégorie d'entreprises. Seul un effet temporel est présent, à travers le coefficient de « période post-ordonnances » et celui de l'année 2019 dans le modèle « année », en exerçant une influence positive sur le nombre moyen de licenciements.

L'effet période ou temporel est également observable pour les autres catégories d'entreprises, mais son effet multiplicatif⁵¹⁷ sur le nombre moyen de licenciements reste faible et peu différencié selon la taille (de 1,07 à 1,08). Il reste que comme pour le recours, ce nombre moyen serait plus élevé sur les années 2018-2019 par rapport à 2016-2017, à niveaux des variables de contrôle donnés. Le modèle « année » précise cette influence : l'année 2019 est significative et positive pour toutes les entreprises, l'année 2018 l'est également sauf pour les TTPE, et l'année 2017 seulement pour les PME et les grandes entreprises. Surtout, les effets multiplicatifs sur le nombre moyen de licenciements augmentent avec les années pour toutes les tailles, avec une hausse plus marquée entre 2018 et 2019 d'environ 5 à 7% (par exemple pour les PME l'effet multiplicatif passe de 1,14 à 1,20⁵¹⁸).

Concernant la principale variable économique, et pour toutes les autres tailles que les TTPE, un effet multiplicatif à la baisse du taux de croissance du CA est bien présent sur le nombre moyen de licenciements dans le modèle « période », mais il est très faible : l'exponentielle des coefficients varie de 0,996 pour les grandes ($e^{-0,0045}$) à 0,999 pour les TPE ($e^{-0,0012}$), soit des pertes respectives de 0,45% à 0,12% du nombre moyen de licenciements pour une hausse de 1% du taux de croissance du CA sur les années 2016-2017. Dans le modèle « années », l'effet n'est plus significatif pour les TPE l'année de référence (2016).

Quant aux variables d'interaction, dans le modèle « période » comme le modèle « année », elles ne sont significatives que pour les deux catégories d'entreprises de 10 salariés ou plus – les PME et les grandes. Le coefficient est positif, ce qui a pour conséquence cette fois d'amoindrir l'effet à la baisse d'une hausse de l'activité sur le nombre moyen de licenciements sur la période post-ordonnances par rapport à avant, ou sur les années 2017 à 2019 par rapport à 2016 (cf. graphique ci-dessous). Cela irait plutôt dans le sens contraire d'une sensibilité plus forte des décisions de licenciement à la variation de l'activité sur les années postérieures à 2016. Deux exceptions apparaissent de nouveau, dans la mesure où l'effet change de signe, pour les PME l'année 2018, et pour les grandes l'année 2019. Ainsi, dans ces deux cas, on observe une très légère hausse du nombre moyen de licenciements (0,04%) par unité

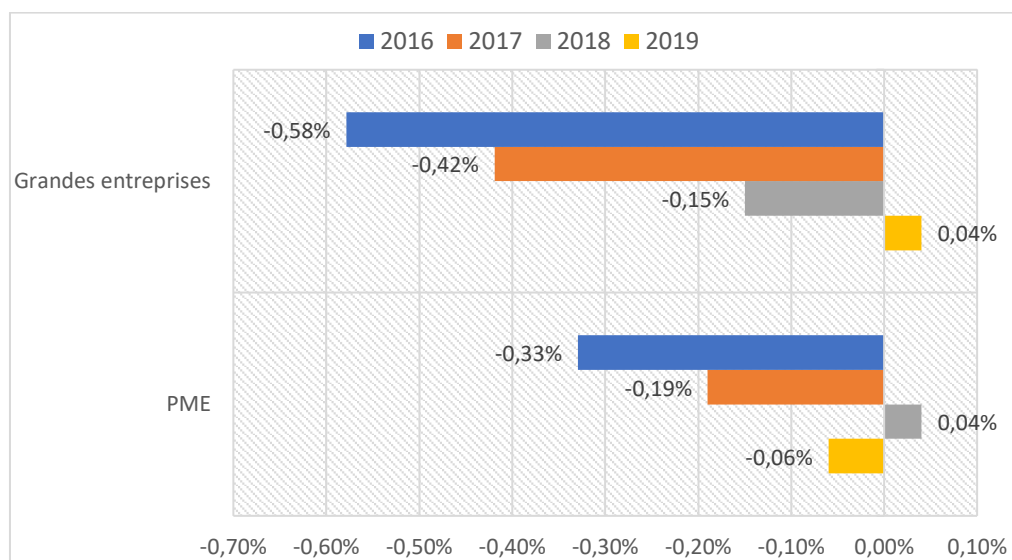
⁵¹⁶ Les résultats de ces modèles n'étant pas pertinents pour les petites entreprises, en particulier les TTPE et les TPE, les estimations supplémentaires par secteurs d'activité pour ces entreprises ne seront pas présentées.

⁵¹⁷ Pour rappel (cf. encadré 2.7), dans un modèle de Poisson, les coefficients ne s'interprètent pas directement car une transformation logarithmique a été appliquée à la variable dépendante ; il faut donc appliquer une fonction exponentielle à l'ensemble des coefficients des variables explicatives pour obtenir alors des effets multiplicatifs de ces coefficients sur la moyenne de la variable dépendante.

⁵¹⁸ Le coefficient de l'année 2018 étant de 0,1332 et celui de l'année 2019 de 0,1805, leur transformation exponentielle donne respectivement 1,14 et 1,20 ; et l'évolution entre ces 2 effets multiplicatifs est de +5%.

supplémentaire du taux de croissance du CA, alors que pour les autres années ce sont systématiquement des baisses (légères également) du nombre moyen de licenciements qui ont lieu pour une hausse de 1% du taux de croissance du CA (cf. graphique ci-dessous). En outre, comme pour la probabilité de licencier, le passage au modèle « année » permet de faire ressortir que le changement de comportement vis-à-vis des licenciements démarre dès 2017 pour ces deux catégories d'entreprises.

Graphique 2.21 : Variation en pourcentage du nombre moyen de licenciements par unité supplémentaire du taux de croissance du CA, selon l'année



Source : MMO-DSN, Dares ; FARE, Insee ; calculs des auteurs.

Champ : base appariée MMO-DSN et FARE entre 2015 et 2019, panel de 321 725 entreprises.

Lecture : pour les grandes entreprises, une hausse de 1% du taux de croissance du CA diminue de 0,58% le nombre moyen de licenciements en 2016, cet effet à la baisse devenant de plus en plus faible en 2017 (-0,42%) et 2018 (-0,15%), jusqu'à s'inverser en 2019 de telle sorte qu'une hausse de 1% du taux de croissance du CA augmente alors – même si très faiblement, de 0,04% – le nombre moyen de licenciements.

2.5.3 Liens des décisions de licenciement aux variables caractérisant la gestion des ressources humaines et les autres indicateurs économiques

Pour les variables de mouvements de main-d'œuvre, outre les fins de période d'essai dont le coefficient témoigne systématiquement (y compris pour les TTPE et les TPE) d'un lien positif avec les décisions de licenciement (en recours et en intensité), la probabilité de licencier semble lier positivement aux autres décisions impliquant une fin de contrat (démissions, départ à la retraite, RCI, rotation des CDD) pour toutes les entreprises ; sauf pour les TTPE et pour les RCI pour lesquelles l'influence de leur nombre est négative sur la probabilité de licencier. Les effets de ces variables de GRH sur le nombre moyen de licenciements sont de nouveau inexistants (sauf pour les fins de période d'essai comme on vient de le mentionner), alors que pour les PME et les grandes, ils sont similaires à ceux exercés sur la probabilité de licencier : effets positifs le plus souvent significatifs. Ces liens nous semblent ainsi manifester l'importance des modes de gestion de la main-d'œuvre dans la définition des modèles de décisions de licenciement, qui se différencie alors selon leur volonté de retenir ou non la main-d'œuvre (Signoretto et Valentin, 2019). Quant au coût du travail par tête, il apparaît presque toujours avoir une influence négative aussi bien sur la probabilité de licencier (pour toutes les tailles),

que sur leur nombre (pour les plus grandes). Nous l'interprétons là aussi comme le signe que ce sont les entreprises en relative bonne situation économique qui ont les moyens d'augmenter leur masse salariale par tête, soit en revalorisant les salaires, soit en renouvelant leur main-d'œuvre pour des personnels plus qualifiés ou plus expérimentés, et par conséquent il est logique qu'elles licencient moins. C'est aussi un indice d'une politique de fidélisation de la main d'œuvre.

Enfin, les variables de contrôle caractérisant la situation économique des entreprises apparaissent de manière générale moins déterminantes dans la probabilité de licencier – en particulier pour les grandes entreprises –, ou dans le nombre moyen de licenciements – de façon quasi-systématique pour les TTPE et les TPE. Une partie de ces variables influe en sens inverse à celui observée pour les décisions d'embauche. Par exemple, l'influence des variables de rentabilité, économique ou financière, quand elle n'est pas nulle est négative : une amélioration de la rentabilité réduit la probabilité de licencier ou leur nombre moyen. La variable croisée caractérisant le taux de marge et son évolution influence significativement la probabilité de recours au licenciement pour toutes les entreprises et uniquement pour les PME et les grandes pour leur nombre. Plus précisément, être dans une situation meilleure que celle de la référence (taux de marge négative et en diminution) influe négativement sur toutes les décisions liées au licenciement pour les entreprises de 10 salariés et plus et seulement pour le recours pour les petites. À noter enfin que la seule corrélation positive avec le nombre moyen de licenciements pour les PME et les grandes concerne le taux d'investissement.

Conclusion : synthèse et portée des résultats

Ce travail économétrique visait à tenter de saisir des changements de comportement en matière de décisions d'embauche en CDI et de licenciement, qui ne tiendraient pas aux fluctuations de l'environnement économique auxquelles les entreprises ont pu faire face sur la période, et qui prendraient en compte les différences intrinsèques à leur taille ou à leur secteur. Les modèles estimés intégraient pour cela à la fois des variables économiques caractérisant la situation de chaque entreprise, des effets fixes temporels (période ou année) capturant un « choc » temporel propre à la période postérieure à la mise en place des ordonnances (2018 et 2019) ou aux années 2017 à 2019 qui serait commun à toutes les entreprises, et des effets fixes individuels tenant compte des spécificités constantes dans le temps propre à chaque entreprise. C'est alors à travers les variables d'interaction croisant période ou année et taux de croissance du CA que l'on a cherché à saisir les potentiels effets d'autres changements – en premier lieu législatifs – sur les décisions d'embauche et de licenciement. Suite aux ordonnances Travail par exemple, les entreprises hésitent-elles dorénavant moins à embaucher en CDI quand leur activité est en hausse ? Ou, se décident-elles plus aisément à licencier en cas de repli de leur activité ? C'est à ces questions que le travail économétrique sur le panel d'entreprises que nous avons constitué cherchaient à apporter des éléments de réponse. Cependant, les années 2016-2019 ont constitué un moment de déploiement intensif de politiques visant l'enrichissement de la croissance en emplois (CICE, primes à l'embauche) ou en heures de travail (défiscalisation des heures supplémentaires, développement des primes), et la transformation de la relation d'emploi (au regard de l'ensemble des dimensions modifiées par la loi Travail de 2016 et les ordonnances de 2017), qui peut donner le sentiment qu'il est illusoire de chercher à isoler les potentiels effets de chacune de ces politiques sur des changements de comportements des entreprises

en matière d'emploi et donc d'embauche en particulier en CDI⁵¹⁹. De sorte que l'indicateur temporel utilisé dans nos modèles économétriques (soit une période regroupant les années 2018 et 2019, soit les années 2017 à 2019) ne capture vraisemblablement pas seulement des modifications législatives liées au droit du licenciement (ordonnances Travail), mais également d'autres réformes ou mesures ayant eu lieu sur la même période et pouvant modifier les comportements de gestion de la main-d'œuvre des entreprises, y compris du point de vue de leur manière de réagir aux variations de leur activité.

Connaissant ces limites, nous avons développé une batterie de spécifications (modèles « période » et « année »), de nature des décisions d'embauche et de licenciement (recours, intensité *via* le nombre et le taux) et de désagrégation (taille, et secteur pour les petites entreprises), susceptible de faire émerger quelques effets robustes. Trois enseignements semblent ainsi se dégager :

i) Les effets temporels révèlent que les décisions d'embauche et de licenciement sont plus fréquentes, voire plus importantes qu'en 2016, le plus souvent dès 2017. Le retournement conjoncturel de la fin de l'année 2019 est aussi parfois visible selon nous dans certains des résultats. La valeur importante des coefficients de ces effets temporels (bien plus que pour les autres variables) tend à faire apparaître que l'un des premiers déterminants de ces décisions dépend de ce que l'Insee appelle le « climat des affaires » (dépendant de facteurs nationaux et/ou internationaux) auquel font face les entreprises françaises, mais sans doute aussi que d'autres déterminants économiques et financiers variables au cours du temps et non intégrés dans nos modèles (voire inobservables) ne sont pas bien pris en compte ici. Quoiqu'il en soit, c'est bien d'abord l'état du contexte macroéconomique qui influe fortement sur l'évolution des embauches et des licenciements, à un niveau individuel comme agrégé (cf. Partie 1, section 1).

ii) Les changements de sensibilité de ces décisions aux variations de l'activité, capturés par les coefficients d'interaction entre la ou les variables temporelles et la variable de taux de croissance du CA, apparaissent fréquemment significatifs : si pour les décisions d'embaucher, elles vont dans le sens d'une sensibilité légèrement plus grande à l'activité, pour les décisions de licencier, les résultats sont plus nuancés. Cela pourrait donc être interprété, d'une part, comme le fait que les entreprises se limitent moins à embaucher en CDI pour une même hausse de leur activité, mais, d'autre part, qu'elles ne décident pas plus facilement à licencier en cas de baisse de cette activité. L'argument au cœur des ordonnances Travail reposait pourtant sur cette double hypothèse – plus grande facilité de licenciements donc moins grande hésitation à embaucher en CDI. Or, cette plus grande facilité du licenciement n'apparaît pas ici dans les pratiques. De plus, ces changements de sensibilité apparaissent bien souvent dès 2017, rendant d'autant plus difficile leur interprétation comme la seule conséquence des ordonnances Travail. Parfois, ils vont même dans le sens opposé⁵²⁰ : c'est le cas pour les décisions de licenciement chez les grandes entreprises (sauf en 2017 et 2018). Pour ces grandes entreprises, le fait de considérer les licenciements sans distinction de motif semble compliquer l'interprétation des résultats, qui mêleraient alors des effets contradictoires de la situation économique d'une entreprise sur l'usage du motif plutôt économique ou plutôt personnel (pour insuffisance de résultats notamment).

⁵¹⁹ Nous ne revenons pas en détails ici sur les limites liées aux sources de données elles-mêmes, en particulier les changements de mode de collecte des mouvements de main-d'œuvre.

⁵²⁰ Nous ne revenons pas sur le cas des modèles sur les taux d'embauche en CDI dont les effets d'interaction négatifs qui ont pu apparaître nous semblent davantage expliqués par la construction même de l'indicateur et de son évolution opposée entre les années 2016-2017 et la période 2017-2019, que par un véritable changement de sensibilité de la décision d'embauche des entreprises.

iii) Finalement, outre les effets temporels, les variables caractérisant les autres mouvements de main-d'œuvre apparaissent jouer un rôle significatif dans la prise de ces décisions. Elles soulignent le fait que licencier et embaucher sont des décisions qui s'inscrivent pleinement dans des modes de gestions des ressources humaines développés par les entreprises. Il ne s'agit pas seulement de considérer, assez logiquement, qu'une entreprise embauche plus en CDI si elle a plus de sorties qu'elle doit remplacer, ou qu'elle licencie moins si elle a plus de départs volontaires de la part des salariés. C'est aussi et surtout considérer plus généralement et au-delà de nos estimations, que les entreprises mettent en œuvre des pratiques de gestion de la main-d'œuvre spécifiques à leur environnement concurrentiel, aux usages propres à leur secteur – et dont certaines dimensions sont négociées dans les conventions collectives de leur branche –, à la structure de leur main-d'œuvre, aux normes managériales et/ou sociales de l'équipe de direction de l'entreprise, ou encore aux marges de manœuvre dont ces entreprises disposent selon leurs liens économiques et financiers aux têtes de groupe et/ou aux actionnaires.

Conclusion de la Partie 2

Dans cette deuxième partie du rapport, l'objectif était centré sur l'identification des effets des ordonnances Travail de 2017 sur les comportements des acteurs directement concernés par cette réforme législative. Il s'agissait d'abord d'évaluer l'effectivité de la mise en place du barème obligatoire – avec plafond et plancher – encadrant les indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse accordées par les juges en cas de contentieux prud'homal. Nous avons ainsi cherché à mettre en évidence les effets qu'a pu engendrer ce barème sur les pratiques des juges, pratiques observées à travers une comparaison des montants des indemnités décidées en cours d'appel avant et après sa mise en place. Ensuite, nous nous sommes intéressés aux éventuels changements de comportement des employeurs. Par la modification des règles de procédure sur les licenciements et par l'instauration du barème, le législateur cherchait à rendre moins incertain le coût d'un licenciement et à en simplifier le recours, mais aussi à inciter à embaucher en CDI par cette plus forte sécurisation juridique du licenciement. À partir de l'appariement de deux sources de données, la constitution d'un panel d'entreprises a permis de tester l'hypothèse d'une plus forte sensibilité des décisions d'embauche en CDI et de licenciement à une même variation de l'activité pour les entreprises, sur la période 2018 et 2019 par rapport à la période 2016-2017, ou sur les années 2017 à 2019 par rapport à 2016. De tels changements de sensibilité – par exemple, pour une même hausse de son chiffre d'affaires, une entreprise embauche plus – pourraient alors s'interpréter comme une plus grande facilité à enclencher une embauche, ou au contraire un licenciement.

Concernant le barème obligatoire, l'un des premiers résultats mis en évidence par notre étude sur des arrêts de cours d'appel est, qu'au-delà des cas médiatiques de jugements de conseils de prud'hommes ou d'arrêts de cours d'appel dans lequel le montant accordé dépassait le plafond du barème, les plafond et plancher sont largement appliqués par les juges. Ensuite, si nous mettons en évidence une légère baisse des montants moyens et médians des indemnités calculées en mois de salaire sur nos échantillons ante et post barème, ce résultat devra être confirmé à l'avenir par des études de plus grande ampleur pour en assurer la robustesse et la significativité. Mais surtout, nous montrons que le barème a eu un impact différent sur les montants accordés, selon que le salarié avait une plus ou moins grande ancienneté dans l'entreprise et qu'il était employé dans une entreprise de plus ou moins 11 salariés. D'autres variables jouent certainement, comme l'âge et la catégorie socio-professionnelle, mais malheureusement ces informations ne sont pas toujours indiquées dans les arrêts des cours d'appel. Ainsi, ce sont les salariés ayant entre deux et cinq ans d'ancienneté qui ont vu leurs indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse diminuer le plus fortement. C'est en réalité un résultat mécanique dû à l'introduction du barème, dont les nouvelles valeurs plafonds (entre 3,5 et 6 mois) viennent remplacer pour ces salariés, et s'ils étaient employés dans une entreprise d'au moins 11 salariés, l'ancien plancher de six mois de salaire. Si l'on raisonne en montant en euros de ces indemnités, les cas-types ont aussi révélé plus concrètement que les salariés cumulant faible ancienneté et faibles ou moyennes rémunérations auront probablement moins d'intérêt financier à saisir les prud'hommes pour contester leur licenciement. En effet, l'arbitrage du salarié entre un potentiel gain si la rupture de contrat est reconnue sans cause réelle et sérieuse – dont le montant maximum est désormais connu – et les frais à avancer durant le déroulement de l'instance prud'homale, en particulier les frais d'avocat, pourrait rapidement basculer vers un renoncement à agir (sans compter le « coût » psychologique et l'attente d'une telle procédure). Pour étayer cette hypothèse, une analyse future de l'évolution des nouvelles demandes de contentieux prud'homal, et

surtout de leur structure selon les caractéristiques des demandeurs – âge, section –, sera cruciale pour comprendre toutes les implications à plus long terme de la mise en place de ce barème d’indemnités.

Du côté des décisions d’embauche (en CDI) et de licenciement des entreprises, si le travail réalisé s’est appuyé sur un certain nombre de modèles économétriques, l’identification d’un effet causal propre aux ordonnances Travail reste complexe, tant la période 2016-2019 a été marquée par d’autres politiques visant à soutenir l’emploi et l’embauche (loi Travail à peine un an avant, CICE, prime à l’embauche, défiscalisation des heures supplémentaires, etc.). De plus, comme souligné dans la première section de la première partie de ce rapport, la conjoncture économique globale était plutôt favorable pour les entreprises, excepté en toute fin d’année 2019. Le rôle de ce contexte macroéconomique, capturé par ce qu’on a dénommé « effet temporel », sur les décisions d’embauche et de licenciement est celui qui ressort le plus nettement des différentes régressions économétriques. En résumé, on observe bien une probabilité plus grande d’embaucher pour toutes les années allant de 2017 à 2019 par rapport à 2016, et pour toutes les catégories d’entreprises constituées selon leur taille (TTPE, TPE, PME et grandes entreprises). L’intensité des embauches, mesurée par le nombre moyen d’embauches pour les entreprises qui procèdent à de telles décisions, apparaît également plus forte à partir de 2017. Cela est également visible pour la probabilité de licencier. En contrôlant de ces effets temporels, ainsi que des caractéristiques économiques des entreprises et de leurs pratiques de gestion de la main-d’œuvre, les décisions d’embauche en CDI des entreprises de notre panel semblent plus sensibles à une même variation du taux de croissance de leur chiffre d’affaires après 2016. Toutefois, cette plus grande sensibilité est visible, dans la plupart des estimations, dès 2017 et peut même disparaître en 2018, et il n’est pas toujours significatif selon la taille des entreprises, ou encore leur secteur, et selon l’indicateur de recours ou d’intensité de l’embauche. Concernant les décisions de licenciement, les résultats sont encore plus variables selon les spécifications économétriques. En effet, dans la moitié de ces spécifications, on observe une absence de différence de sensibilité de ces décisions à une variation du CA, par rapport à la période de référence (2016 et 2017, ou simplement 2016). Ensuite, lorsque des changements de comportement des entreprises sont observés, la sensibilité des décisions de licencier (*via* la probabilité ou le nombre moyen) est soit plus forte comme attendu, soit moins forte. Enfin, dans le cas des grandes entreprises, l’effet est même inversé – une baisse du CA entraînant une baisse des licenciements –, dissimulant probablement des effets contradictoires selon le motif du licenciement pour ces entreprises dont la pratique de licenciement est la plus courante. En conclusion, nos résultats empiriques ne permettent pas d’affirmer avec certitude et rigueur scientifique que les modifications apportées par les ordonnances sur le droit du licenciement ont induit des changements de comportement d’embauche en CDI et de licenciement des employeurs. Ce qui est observé plus sûrement est un changement de comportement d’embauche en CDI dès 2017 pour certaines entreprises et sans que cet effet soit toujours pérenne les années suivantes, ni plus fort.

Références bibliographiques de la partie 2

- Ball R. et Colvin A. J. S. (2011), « An employment systems approach to turnover: HR practices, quits, dismissals, and performance », *Academy of Management Journal*, vol. 54(4), p. 695–717.
- Beaujolin-Bellet R. (1999), *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Ed. Grasset/Le Monde, 330 p.
- Beaumont P. H. et Luciani, A. (2018), *Prime à l'embauche dans les PME: évaluation à partir des déclarations d'embauche*, Document d'étude G2018/09, INSEE.
- Bourreau-Dubois (dir.), (2019), *La barémisation de la justice : une approche par l'analyse économique du droit*, Rapport final de recherche, réalisée avec le soutien de la mission de recherche droit et justice, février.
- Boyer, T. (2005), « Déconstruction du projet de licenciement », *La Revue de l'Ires*, (1), 175-193.
- Cahuc P., Carcillo S., Patault B. et Moreau F. (2021), « Judge bias in labor courts and firm performance », *Working Paper de la Chaire de sécurisation des parcours professionnels*, n° 2020-10.
- Croissant Y. et Millo G., 2019, *Panel Data Econometrics with R*, Wiley, 323 p.
- Ducoudré B. et Heyer É, 2018, « Transformation du CICE : des effets faibles attendus sur l'emploi, nuls sur l'activité économique », *OFCE Policy brief*, n° 40, 18 octobre.
- Dupeyroux J.-J. (1973), « Le projet de réforme du droit du licenciement. Un compromis ambigu », *Le Monde* 22/05/1973.
- France Stratégie (2020), *Évaluation du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi. Synthèse des travaux d'approfondissement*, Rapport, septembre, 70 p.
- Gerry-Vernières (dir.), (2019), *La barémisation de la justice. barémisation et contentieux du licenciement sans cause réelle et sérieuse*, Rapport final de recherche pour la Mission de recherche Droit et Justice, novembre.
- Gilles F., l'Horty Y., Mihoubi F. (2020), Les effets du CICE sur l'emploi, la masse salariale et l'activité: approfondissements et extensions pour la période 2013-2016, *Rapport final n° VI pour France Stratégie*, septembre.
- Gonzalez J. S. et Sueur E. (2021), « En 2019, le salaire net moyen dans le secteur privé a progressé de 1,2 % en euros constants », *Insee Première*, n° 1863, juin.
- Magnac T. (2005), « Économétrie linéaire des panels : une introduction », *Actes des Journées de Méthodologie Statistique*, Insee.
- Osterman P. (1987), « Turnover, employment security, and the performance of the firm », in Kleiner et al. (Eds.), *Human resources and the performance of the firm*, Madison, WI: Industrial Relations Research Association, p. 275–316.
- Pouget J., Roucher D., Berthier D., et Quévat B. (2017), « Éclairage - L'effet sur l'emploi de la prime à l'embauche destinée aux PME : une mesure par les enquêtes de conjoncture », in « La France garde la cadence », *Note de conjoncture*, décembre, Insee, p. 77-81.
- Sénat (2019), *La justice prud'homale au milieu du gué*, Rapport public d'information n° 653, disponible à cette adresse : <http://www.senat.fr/rap/r18-653/r18-6534.html>.
- Serverin E. (2019), *Les affaires prud'homales dans la chaîne judiciaire de 2004 à 2018. Baisse des demandes, concentration des litiges, juridictionnalisation de leur traitement*, Rapport établi en

collaboration avec E. Serverin, Direction des affaires civiles et du sceau, Pôle d'évaluation de la justice civile, Ministère de la Justice.

Signoretto C. et Valentin J. (2019), « Individual dismissals for personal and economic reasons in French firms: One or two models? », *European Journal of Law and Economics*, vol. 48(2), p. 241-265.

Wooldridge J. M. (2010), *Econometric analysis of cross section and panel data*, MIT press.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Fruit d'une collaboration entre juristes et économistes, cette recherche répondait initialement à une demande d'évaluation de l'une des réformes clés dans le domaine des relations de travail et d'emploi instaurées ces dernières années – les ordonnances Travail de 2017. Focalisée sur l'ordonnance n° 1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, et plus précisément sur les modifications apportées aux règles du licenciement, sur l'instauration d'un barème obligatoire pour l'indemnité versée par le juge en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse, les, sur les accords de rupture conventionnelle collective (RCC), ainsi que les accords de performance collective (APC), notre recherche avait deux principaux objectifs : d'abord, analyser la manière dont ces modifications juridiques ont été saisies et mobilisées par les différents acteurs concernés ; ensuite, évaluer les effets de l'instauration du barème obligatoire et des changements des règles du licenciement sur les comportements de ces acteurs. Il s'agit en premier lieu des employeurs et de leurs décisions d'embauche et de licenciement de CDI, mais également en négociation avec les organisations syndicales de leur usage des APC et RCC, ou encore des juges en cours d'appel et de leurs décisions en matière de montants des indemnités pour licenciements sans cause réelle et sérieuse.

Sans revenir en détails ici sur la méthodologie de notre recherche, déjà présentée en introduction générale, ni sur les limites et les difficultés d'un travail d'évaluation dans un contexte intensif de réformes ou de nouveaux dispositifs touchant le travail et l'emploi, nous synthétisons ci-dessous les grands résultats développés dans ce rapport et dans chacune des sections composant nos deux parties.

Une absence de rupture de tendance autour des ordonnances 2017 dans l'évolution agrégée des entrées et sorties de CDI, excepté pour les licenciements pour faute grave

Une première analyse en statistiques descriptives visait à identifier des possibles ruptures de tendance à un niveau macroéconomique, en particulier après l'année 2017, à partir de la description de l'évolution des embauches et séparations – principalement en CDI – sur la période 2007-2019, et de celle des motifs plus précis de licenciement sur une période plus resserrée, c'est-à-dire entre 2015 et 2019.

Nous avons mis en évidence trois premiers constats à un niveau agrégé, c'est-à-dire portant sur l'ensemble des établissements d'au moins 1 salariés de France métropolitaine sans distinction de taille ou de secteur.

D'abord, si des ruptures de tendances sont constatées dans l'évolution des mouvements de main-d'œuvre en CDI, elles apparaissent dès 2015 avec d'abord une hausse des entrées, puis une hausse des sorties à partir de 2016. Nous n'observons donc pas de rupture de tendance particulière à partir de 2017. Plus précisément, cette hausse des sorties de CDI est tirée principalement par les démissions et les fins de période d'essai, qui contribuent à elles deux pour 78% de la hausse des sorties de CDI entre 2016 et 2019, puis par les licenciements non-économiques et les ruptures conventionnelles.

Puisque ces ruptures de tendance semblent déconnectées des ordonnances Travail, nous avons ensuite souligné le poids de la conjoncture macroéconomique plutôt favorable sur les années 2015-2019 pour expliquer ces évolutions. En effet, certaines modalités d'embauche et de rupture peuvent

être particulièrement sensibles aux variations du PIB. C'est le cas pour les entrées en CDI (mais dans une relation non linéaire), ainsi que plus encore pour les démissions et les fins de période d'essai.

Finalement, la seule dynamique dont la tendance paraît plus marquée après les ordonnances 2017 par rapport à avant, est la hausse des licenciements pour faute grave ou lourde. Même si elle pourrait tenir à des recompositions des différentes causes plus précises du motif personnel du licenciement, cette hausse pourrait en effet être reliée à des changements de qualification de la rupture par l'employeur, suite à la fois à l'augmentation de l'indemnité légale de licenciement non due dans ce cas, et/ou à l'introduction du barème obligatoire qui peut rendre le risque de contentieux plus faible et peu coûteux, en particulier pour des salariés ayant une faible ancienneté (cf. *infra*).

Deux autres constats provenant de cette analyse descriptive se situent à un niveau plus désagrégé, afin de prendre en compte les différences de pratiques des entreprises selon leur secteur et leur taille. D'un côté, quelques secteurs apparaissent comme ayant un poids important dans l'explication de la hausse des entrées en CDI entre 2014 et 2019, puis de certaines modalités de ruptures du CDI : c'est le cas en particulier du commerce, des services aux entreprises et de l'hébergement-restauration, qui contribuent pour 45% à la hausse des entrées en CDI sur cette période. Concernant les sorties de CDI, les 3 secteurs qui contribuent au total pour 52% environ de la hausse des licenciements non-économiques sont de nouveau le commerce et les services aux entreprises, ainsi que l'enseignement/santé humaine/action sociale.

De l'autre côté, des différences importantes par taille sont aussi apparues. Nous mettons en évidence ainsi que ce sont les établissements de moins de 50 salariés qui contribuent de manière générale le plus aux entrées et sorties en CDI : pour 35% de la hausse à la fois des entrées et des sorties de CDI entre 2014 et 2019. Cela est plus que leur part dans l'emploi, estimé à 22-23% sur la période étudiée. Ces établissements sont plus précisément surreprésentés dans certaines modalités de rupture de CDI – les RC et les licenciements économiques –, et connaissent des augmentations plus fortes entre 2014 et 2019 des licenciements non-économiques et des fins de période d'essai.

Les APC, un catalyseur des modifications des contrats de travail sans réelles contreparties pour les salariés

L'objectif de la recherche sur les accords de performance collective était d'analyser et de comprendre ces nouveaux instruments de restructuration issus de la négociation collective, et leur utilisation pratique par les parties. Pour rappel, les APC peuvent permettre à un employeur de proposer des modifications de contrat de travail aux salariés. Ces derniers peuvent les refuser, mais ils prennent alors le risque d'être licencié pour une cause nécessairement reconnue comme réelle et sérieuse. L'employeur doit cependant justifier l'utilisation de ces accords. De plus, vu qu'il s'agit d'un accord d'entreprise, les représentants des salariés signataires sont censés demander des contreparties à d'éventuels sacrifices consenties.

Le premier constat est qu'à la différence des accords de maintien de l'emploi ou des accords de préservation et de développement de l'emploi, ce dispositif juridique est utilisé, par les parties, avec un certain succès. La DGT a pu nous fournir une trentaine d'accords signés entre janvier et mars 2021, qui ont servi de base à l'étude. Cette base n'est en rien exhaustive, mais elle permet d'avoir un premier

aperçu de la variété des clauses figurant aux accords, et de l'équilibre entre les clauses plutôt favorables à l'employeur, et celles plutôt favorables aux salariés.

La justification des APC est souvent brève, rendant délicate leur interprétation. Le texte de loi n'incite de toute façon pas à être exhaustif ni précis.

Le recueil des clauses contractuelles a montré la grande inventivité de la pratique, et la grande complexité des modifications pouvant être proposées aux contrats de travail des salariés. Le plus souvent, les modifications proposées portent sur la rémunération, le temps de travail, et la mobilité des salariés. Mais ces modifications peuvent se combiner, rendant parfois complexe leur interprétation. Globalement, et assez logiquement, l'employeur souhaite assez souvent des baisses de rémunération, qui peuvent prendre plusieurs formes (baisse de prime, perte d'un avantage, baisse globale de la rémunération, baisse de la quantité de travail, etc.). Concernant le temps de travail, les accords montrent des aspirations pouvant être contraires : certains employeurs pouvant souhaiter une diminution, d'autres une augmentation du temps de travail. Mais souvent, l'application combinée des modifications relatives au temps de travail et à la rémunération conduit à une baisse du coût horaire du travail pour les salariés. Enfin, des accords souhaitent organiser des mobilités des salariés, géographiques ou professionnelles.

Les contreparties de la part de l'employeur sont très souvent de faible ampleur. En réalité, ces accords semblent signés avant tout par les syndicats de salariés pour éviter des restructurations plus lourdes, pouvant amener non plus à des modifications mais à des ruptures des contrats. Les APC montrent ici une forme d'ambiguïté : ils peuvent être présentés comme protecteur de l'emploi car ils cherchent, en modifiant des contrats, à les sauver. Cependant, ces modifications peuvent être plus ou moins lourdes pour les salariés, et le refus des nouvelles stipulations peut provoquer des ruptures sécurisées pour l'employeur. Au final, l'équilibre contractuel entre concessions de l'employeur et concessions syndicales n'est guère concevable, face à la crainte d'une restructuration plus profonde. Les APC peuvent donc permettre de sauver des contrats de travail, au prix d'une dégradation de conditions d'exercice de ces derniers.

Les RCC, un outil pour les employeurs de recomposition et de façonnage sécurisée de la main-d'œuvre

Concernant la recherche sur les ruptures conventionnelles collectives, la méthode utilisée a été peu ou prou la même que pour les APC : collecter des accords (*via* la DGEFP), les lire, les coder et les analyser pour comprendre les stipulations contractuelles ayant pu générer un accord entre parties.

Ces accords sont cependant plus complexes à comprendre (encore) que les APC, pour plusieurs raisons. Destinés à organiser des ruptures collectives de contrats, ils sont assez strictement réglementés par le Code du travail, qui ne souhaite pas d'utilisation abusive ou dévoyée d'un instrument destructeur de contrats de travail. Outre des engagements de l'employeur (notamment de ne pas licencier), ils sont soumis à une homologation administrative.

L'étude a porté sur des accords de 2019, en souhaitant avoir la base exhaustive d'accords homologués par l'administration du travail. L'année 2019 est en effet intéressante, car *ante-Covid*, mais assez éloignée de la création de la norme en 2017, permettant d'espérer une utilisation « normale » du dispositif par les parties.

La RCC est faite pour éviter le recours au droit du licenciement économique collectif, tout en étant néanmoins un mode de départ collectif pour des raisons non inhérentes à la personne du salarié. Sa place est donc nécessairement singulière et ambiguë dans l'ordonnement juridique français du droit des restructurations. Le recours à la RCC peut en effet, en pratique, s'envisager dans des situations qui pourraient concerner soit des licenciements économiques collectifs (y compris avec plans de départs volontaires), soit des dispositifs de gestion prévisionnelle de l'emploi, soit encore des accords de performance collective... Plus que jamais, l'employeur restructurant son entreprise a dorénavant un « panel » de dispositifs légaux à sa disposition, qui se chevauchent.

La RCC peut être utilisée pour une multiplicité de raisons, avec des motifs bien distincts. Le cas de la réorganisation est éloquent. Alors qu'en droit du licenciement économique, celle-ci doit être dans le but de sauvegarder la compétitivité, il n'y a aucun encadrement comparable lors d'une RCC, qui peut ainsi être une réorganisation « offensive », pour accroître la compétitivité. Le gros avantage de la RCC sur le licenciement économique reste qu'à aucun moment, ni le juge, ni l'administration, ne contrôleront le sérieux du motif. En ce sens, la RCC est une restructuration qui peut être pratiquée beaucoup plus tôt, et de manière beaucoup plus libre, que le licenciement économique, en prévision d'événements éventuels ou d'élaboration de nouvelles stratégies commerciales ou technologiques. Dans ce dispositif, il ne fait pas de doute que l'employeur est le seul juge du choix de gestion. Ce qui est en discussion, ce sont les conséquences de ce choix pour les salariés.

Les objectifs de l'employeur avec une RCC concernant l'évolution de la main-d'œuvre sont variés. La RCC peut, soit organiser assez simplement une baisse globale des effectifs, soit, de manière beaucoup plus fine, des suppressions de postes ciblées sur certains métiers, certains secteurs, ou certains types de salariés. En outre, l'objectif n'est pas forcément seulement de lutter contre des sureffectifs. La RCC peut prévoir, parallèlement aux ruptures, des embauches dans d'autres secteurs, métiers, ou types de salariés. Dès lors, la réalisation d'un, ou même de plusieurs portraits robots de la RCC est délicate.

Une caractéristique ressort cependant clairement, aussi bien à la lecture des textes applicables que des accords écrits : la RCC, si elle permet des choix de gestion larges, ne peut être décidée seule. Avec ce dispositif, le partage de pouvoir est tout d'abord inhérent à la nécessité de négocier un accord d'entreprise avec les syndicats représentatifs de l'entreprise. De plus, l'accord d'entreprise est soumis à une homologation administrative, garantissant une relecture des clauses contractuelles par la Dreets-Ddets (anciennement Direccte). Enfin, le succès de la RCC dépend, au final, de l'adhésion du salarié. L'employeur ne décide donc jamais seul, ce qui participe à la pacification et la sécurisation des ruptures.

La lecture des accords d'entreprise confirme dans un premier temps cette impression de pouvoir très partagé. Une de nos premières grandes surprises à la lecture des textes signés a été de voir l'inventivité des parties dans la rédaction des clauses de l'accord, et notamment la « procéduralisation » précise de certaines étapes au-delà de toute exigence légale, notamment en matière d'éligibilité ou de sélection des salariés concernés, d'information pleine et entière de ces derniers lors de leur adhésion, etc. La complexité et la longueur des accords, qui ont rendu leur codage si difficile, seraient donc une conséquence rassurante de ce pouvoir partagé entre négociateurs, et d'une vraie discussion entre parties sur les clauses.

Cependant, ce partage du pouvoir, organisé par les textes et les accords, est-il si concret ?

Il existe certes, à la lecture des accords, l'apparence d'un pouvoir réparti : les partenaires sociaux ont une certaine marge de manœuvre pour négocier et sa mise en place est conditionnée à l'acceptation des salariés. Par exemple, nous avons des accords qui prévoient des « délais de non licenciement » longs, des formalismes et procédures strictes et transparentes de sélection des intéressés, une adaptabilité à toute situation... Cela vaut également pour l'exhaustivité des modalités d'information des salariés ou encore pour la solidité de l'accompagnement des salariés.

Mais ce qui ressort surtout au final de la lecture des RCC, ce sont les marges de manœuvre inédites dont peut disposer l'employeur en droit des restructurations. En effet, le licenciement économique collectif ne permet globalement que de procéder à des réductions d'effectifs, tout en favorisant au maximum le reclassement interne ou externe de la main-d'œuvre. Avec la RCC, l'employeur dispose certes de la capacité de réduction de ses effectifs, mais, surtout, il peut façonner à sa guise la composition de sa main-d'œuvre. Ainsi le reclassement, s'il existe, sera surtout externe à l'entreprise, permettant plus facilement le départ définitif de certains salariés ou types de salariés. Il n'y a en général plus aucune priorité de réembauchage. Surtout, dans la détermination des salariés concernés par la RCC, puis dans leur sélection et leur éligibilité, l'employeur peut cibler une catégorie professionnelle, un métier voir une caractéristique inhérente au salarié, comme son ancienneté ou son âge. Les effectifs de l'entreprise deviennent ainsi une sorte de pâte à modeler par l'employeur, sous le contrôle, mais aussi l'autorisation expresse, des signataires de l'accord. Ces derniers, relayant souvent des demandes de départs de certaines catégories de salariés, notamment les plus âgés, peuvent soutenir ces réorganisations plus ciblées.

Ces caractéristiques montrent donc l'intérêt de cette catégorie juridique pour les employeurs, car jamais ils n'ont pu, de manière aussi sécurisée, restructurer à ce point leur entreprise. On en vient à se demander si, progressivement, le droit du licenciement économique ne va pas devoir se cantonner à des situations à la fois extrêmes et urgentes, nécessitant de faire baisser sans délai la main-d'œuvre. Hormis ces hypothèses, la RCC semble, à chaque fois, être un élément pertinent pour supprimer ou modifier des effectifs.

Le barème obligatoire des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse : une baisse observée des montants accordés en cours d'appel touchant inégalement les salariés

Tout d'abord, le nouveau droit, et en particulier les nouveaux barèmes, sont globalement bien appliqués par les cours d'appel. Il n'y a, dans l'échantillon étudié, qu'une minorité d'arrêts dépassant les plafonds fixés (10%). Il est cependant délicat d'en tirer des conclusions définitives, vu le faible nombre d'arrêts étudiés (datant du début de l'année 2021). De plus, on ne sait pas exactement, car c'est souvent peu renseigné dans les arrêts, si les demandes des salariés dépassaient ou non le plafond. Pour les affaires dans lesquelles le plafond est dépassé, il y a enfin une grande disparité, voire un grand désordre des motivations.

Concernant les montants octroyés d'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse, le but de la recherche a été de mener, pour l'ancien et le nouveau droit, une analyse statistique des montants d'indemnisation. Avant la mise en place du barème, les salariés licenciés sans cause réelle et sérieuse touchaient des dédommagements représentant 7,9 mois de salaire, en moyenne. Aujourd'hui, c'est un

peu moins : 6,6 mois de salaire. La somme maximale octroyée par le juge est également en baisse : 20 mois de salaire depuis septembre 2017, contre 37,8 mois de salaire lorsque les anciennes dispositions s'appliquaient. En revanche, les dommages-intérêts minimaux sont un peu plus élevés avec le nouveau dispositif (0,6 mois, contre 0,2 mois dans l'ancien). La distribution des indemnités est donc plus resserrée, désormais, puisque l'écart entre le maximum et le minimum est moins important qu'avant la réforme. La variation est plus modeste si l'on retient comme paramètre la médiane. Du temps où le barème n'existait pas, 50 % des individus abusivement licenciés percevaient une somme inférieure à 6,5 mois de salaire (tandis que l'autre moitié empochait une enveloppe supérieure à 6,5 mois). Aujourd'hui, la médiane est de 6 mois.

Au-delà du constat que les indemnités sont plus fortes dans les entreprises d'au moins 11 salariés par rapport aux plus petites, les indemnités moyenne et médiane en mois de salaire ont davantage diminué dans les entreprises de 11 salariés et plus, par rapport aux plus petites. Comme il était plus probable d'obtenir un montant d'indemnité particulièrement élevé dans ces plus grandes entreprises, ce sont donc les employeurs de ces entreprises qui bénéficient le plus de la mise en place du plafond. Concernant le critère de l'ancienneté des salariés, les indemnités moyennes et médianes sont pour chaque tranche d'ancienneté inférieures à ce qu'on avait observé avant la mise en place du barème 2017, l'écart le plus important entre les deux périodes porte sur les anciennetés comprises entre deux et cinq ans. Cela s'explique par le plafond du barème plus faible que le précédent plancher de six mois, même s'il concernait uniquement des salariés travaillant dans des entreprises d'au moins 11 salariés.

Pour compléter cette analyse statistique, une seconde analyse, qualifiable de contentieuse, a été menée. Elle permet de montrer, *via* des cas concrets, les changements générés par le nouveau droit pour des affaires similaires ou comparables. Il s'agit ici de montrer à nouveau que la réforme de 2017 n'a pas impacté de la même manière tous les salariés : il y a des grands perdants, et des petits perdants. Parmi les « grands perdants », il y a les salariés entre deux et cinq ans d'ancienneté travaillant dans les entreprises de 11 salariés et plus. Par exemple, une première comparaison a été menée sur des salariés (hommes) ayant deux ans d'ancienneté révolus et appartenant à des entreprises de 11 salariés et plus, et percevant des salaires bruts mensuels variant entre 2 166 euros et 2 786 euros pour les affaires *ante* barème, et précisément de 2 461 euros pour l'affaire *post* barème. Si les caractéristiques d'emploi de ces salariés sont donc semblables (ancienneté, taille de l'entreprise, salaire), les différences d'indemnisation pour leur licenciement reconnu sans cause réelle et sérieuse sont pourtant conséquentes : en application de l'ancien droit, elles sont toutes supérieures à six mois de salaire et peuvent même atteindre 13,85 mois de salaire. À l'inverse, pour l'arrêt appliquant le barème l'indemnisation est égale à 1,63 mois de salaire.

À l'inverse, plus l'ancienneté grandit, moins les salariés sont désavantagés par la réforme. Par exemple, pour des salariés ayant six ans d'ancienneté révolus dans une entreprise de 11 salariés et plus et touchant des salaires bruts moyens compris entre 2 162 et 2 800 euros, l'écart entre les indemnités de l'ancien et du nouveau droit se resserre. L'arrêt appliquant le barème indemnise le salarié à hauteur de six mois de salaire, soit 16 500 euros. Les autres indemnités vont de 6,24 à 10,71 mois de salaire, pour culminer, pour la plus forte, à 30 000 euros.

Il est donc délicat d'avoir une appréciation uniforme de cette réforme. Si l'on se place du point de vue du salarié, la baisse d'indemnisation moyenne est très forte pour les salariés des moyennes et grandes entreprises ayant une relative faible ancienneté (entre deux et cinq ans), tandis qu'elle sera moins

marquée pour les salariés ayant une ancienneté plus élevée. Le risque est que les salariés les plus impactés, qui sont les plus nombreux, finissent par renoncer d'agir en justice faute de réel intérêt financier, confirmant l'hypothèse, déjà soulevée par Évelyne Serverin, de « *gentrification* » du contentieux devant les conseils de prud'hommes déjà saisis par les salariés ayant la plus forte ancienneté, et souvent des salaires élevés.

Des décisions d'embauche légèrement plus réactives à une hausse de l'activité dès 2017, mais pas d'effet robuste concernant les décisions de licenciement

Fruit de l'appariement de deux sources de données (MMO-DSN de la Dares et FARE du dispositif Ésane de l'Insee), un panel d'entreprises a été construit permettant de suivre leurs comportements d'embauches et de ruptures de CDI entre 2016 et 2019, au regard de l'évolution de leurs caractéristiques économiques et financiers. Le travail économétrique réalisé avait alors pour objectif de saisir des changements de comportement en matière de décisions d'embauche en CDI et de licenciement, qui ne tiendraient pas seulement aux fluctuations de l'environnement économique auquel les entreprises ont pu faire face sur la période, et qui prendraient en compte les différences intrinsèques à leur taille ou à leur secteur.

Un ensemble de spécifications économétriques ont été estimés pour cela, variant la nature des décisions d'embauche et de licenciement (recours, intensité *via* le nombre et le taux), le type de variable temporelle (modèles « période » et « année »), et le modèle de désagrégation proposée (taille, et secteur pour les petites entreprises). Les différents modèles économétriques intégraient ainsi à la fois des variables économiques caractérisant la situation de chaque entreprise, des effets temporels (période ou année) capturant un effet macroéconomique (ou climat des affaires auxquelles toutes les entreprises françaises faisaient face), et des effets fixes individuels tenant compte des spécificités constantes dans le temps propre à chaque entreprise. Des variables d'interaction croisant période ou année et taux de croissance du chiffre d'affaires (CA) ont été également introduits dans les modèles. C'est à travers ces variables que l'on a cherché à saisir les éventuels effets d'autres changements – en premier lieu législatifs – sur les décisions d'embauche et de licenciement des entreprises. Les questions, plus concrètes, auxquelles nous cherchions à répondre étaient par exemple les suivantes : sur la période, et notamment suite aux ordonnances Travail de 2017, les entreprises hésitent-elles dorénavant moins à embaucher en CDI quand elles en ressentent le besoin ? Leur est-il plus facile de licencier quand elles font face à des difficultés économiques importantes ?

Le premier résultat que l'on peut mettre en avant est le rôle central joué par les effets temporels dans nos différents modèles et qui se traduisent sur notre période d'étude par des pratiques d'embauche et de licenciement plus fréquentes à partir de 2017, par rapport à 2016. Le retournement conjoncturel de la fin de l'année 2019 est aussi parfois visible, selon nous, dans certains des résultats. La valeur importante des coefficients de ces effets temporels (bien plus que pour les autres variables) tend ainsi à faire apparaître que l'un des premiers déterminants de ces décisions dépend de ce que l'Insee appelle le « climat des affaires » qui affecte l'ensemble des entreprises françaises et dont les déterminants peuvent être autant nationaux que mondiaux. Cela cache sans doute aussi les effets d'autres déterminants économiques et financiers variables au cours du temps et non intégrés dans nos modèles (si ce n'est inobservables), qui ne seraient alors pas bien pris en compte ici.

Ensuite, les variables caractérisant les autres mouvements de main-d'œuvre apparaissent également jouer un rôle significatif dans la prise de ces décisions. Elles soulignent le fait que licencier et embaucher sont des décisions qui s'inscrivent pleinement dans des modes de gestions des ressources humaines développés par les entreprises. Il ne s'agit pas seulement de considérer, assez logiquement, qu'une entreprise embauche plus en CDI si elle a plus de sorties qu'elle doit remplacer, ou qu'elle licencie moins si elle a plus de départs volontaires de la part des salariés. C'est aussi et surtout considérer plus généralement que les entreprises mettent en œuvre des pratiques de gestion de la main-d'œuvre spécifiques à leur environnement concurrentiel, aux usages propres à leur secteur – et dont certaines dimensions sont négociées dans les conventions collectives de leur branche –, à la structure de leur main-d'œuvre, aux normes managériales et/ou sociales de l'équipe de direction de l'entreprise, ou encore aux marges de manœuvre dont ces entreprises disposent selon leurs liens économiques et financiers aux têtes de groupe et/ou aux actionnaires.

Enfin, les changements de sensibilité des décisions d'embauche et de licenciement aux variations de l'activité, capturés par les coefficients d'interaction entre la ou les variables temporelles et la variable de taux de croissance du CA, apparaissent fréquemment significatifs, et dans le sens attendu en ce qui concerne les décisions d'embaucher. On constate en effet le plus souvent que la sensibilité au chiffre d'affaire des embauches en CDI est légèrement mais significativement modifiée : comparativement à l'année 2016, une même hausse du CA de 1 % accroît davantage la probabilité, ainsi que le nombre d'embauches en CDI, et ce dès 2017 mais sans connaître de hausse régulière ensuite. Ainsi, la faiblesse de l'ampleur de ces changements sur les décisions d'embauches et leur apparition avant les ordonnances (ou au cours de l'année de leur mise en œuvre) rendent délicate leur interprétation comme la conséquence des ordonnances Travail. Du côté des décisions de licenciement, les résultats sont plus nuancés car l'effet positif d'une baisse de l'activité sur la probabilité de licencier, observé en 2016, n'est le plus souvent pas significativement différent de zéro les années suivantes, et quand il l'est, il peut jouer dans un sens comme dans l'autre, atténuant ou amplifiant les effets des variations de l'activité sur la probabilité de licencier. Ainsi, on ne peut établir l'existence d'un changement de sensibilité des décisions de licencier à une variation de l'activité, alors que le résultat d'un accroissement des décisions d'embaucher apparaît plus robuste. En revanche, sa présence dès 2017, soit avant même que les ordonnances soient effectives (pour rappel elles ont été signées fin septembre), met en question son lien avec ces ordonnances.

Au total, les changements de comportement observés uniquement en matière d'embauche en CDI semblent à la fois déconnectés temporellement de ces ordonnances et éloignés du mécanisme mise en avant par le législateur, à savoir une plus grande facilité de licencier. Est-ce alors l'effet d'un ensemble de mesures visant à enrichir la croissance en emploi et la réduction du coût du travail mis en place sur cette période ? Est-ce un effet psychologique – si ce n'est mimétique – sur les employeurs, dans un contexte qui est favorable à un certain discours patronal depuis (au moins) 2016, perceptible dans divers sondage auprès des dirigeants d'entreprise⁵²¹ ? Pour le premier point, comme déjà mentionné en tout début d'introduction, la période d'étude, 2016-2019, a constitué un moment de déploiement intensif de politiques visant à la fois l'enrichissement de la croissance en emplois (CICE, primes à l'embauche) ou en heures de travail (défiscalisation des heures supplémentaires, développement des primes), et la transformation des relations de travail et d'emploi (loi Travail et ordonnances Travail), les ordonnances de 2017 n'étant qu'un élément dans ce foisonnement de mesures. Pour le second point, seules des recherches approfondies de nature qualitative appuyées sur

⁵²¹ Par exemple : https://www.cci.fr/sites/g/files/mwbucuj1451/files/2021-06/2020_09_GCE_0.pdf.

des entretiens avec des représentants des directions d'entreprises, ou même des observations ethnographiques des pratiques d'employeurs en matière de gestion de la main-d'œuvre en CDI, pourraient nous en apprendre davantage.

ANNEXES

Annexes Partie 1

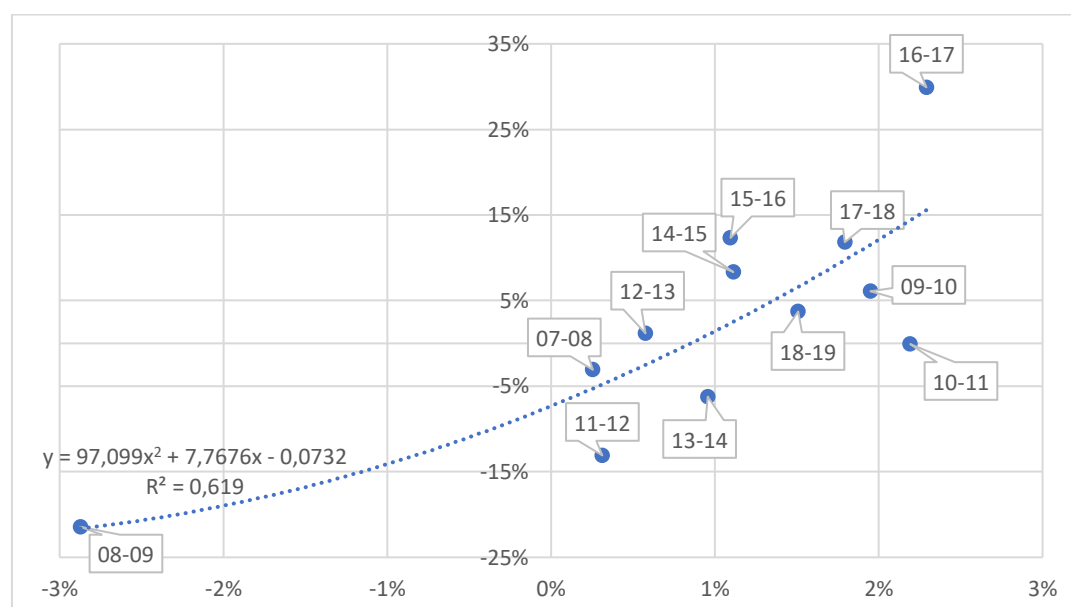
Annexe 1.1 : Répartition des sorties de CDI par motif, 2007-2019

	Démissions	Licenciements économiques	Licenciements non économiques	Départs en retraite	Ruptures conventionnelles	Fins de période d'essai	Autre motif de CDI	Total
2007	49,7%	5,5%	15,7%	9,4%	0,0%	11,1%	8,6%	100%
2008	49,1%	5,4%	17,5%	8,6%	1,3%	12,0%	6,0%	100%
2009	39,2%	10,0%	17,3%	7,9%	7,8%	11,7%	6,1%	100%
2010	41,6%	6,3%	15,3%	7,7%	10,1%	12,7%	6,3%	100%
2011	44,4%	4,5%	14,5%	6,1%	11,0%	12,8%	6,7%	100%
2012	42,0%	4,5%	14,7%	7,2%	11,7%	12,4%	7,5%	100%
2013	39,4%	5,1%	15,2%	8,9%	12,0%	12,4%	7,0%	100%
2014	39,2%	4,5%	14,9%	9,5%	12,9%	12,2%	6,8%	100%
2015	37,9%	5,1%	16,9%	9,1%	12,7%	12,7%	5,6%	100%
2016	39,4%	4,8%	17,6%	8,5%	12,4%	14,0%	3,3%	100%
2017	40,8%	3,6%	16,1%	8,0%	12,5%	15,8%	3,2%	100%
2018	42,3%	3,1%	15,5%	7,1%	12,1%	16,7%	3,2%	100%
2019	41,8%	2,9%	15,7%	6,2%	11,9%	18,7%	2,9%	100%

Source : Dares, données téléchargées sur le [site internet](#), calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Annexe 1.2 : Lien taux de croissance du PIB et des entrées en CDI

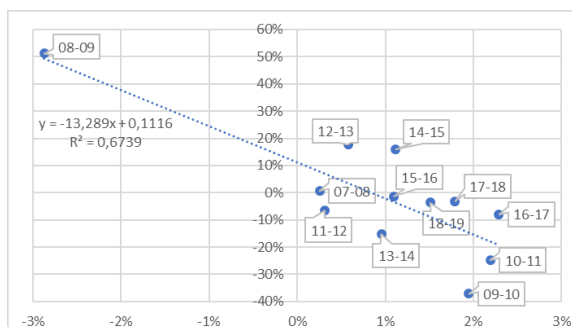


Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#), et Insee ; calculs des auteurs.

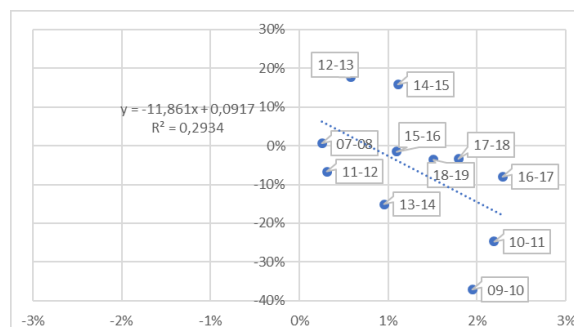
Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Annexe 1.3 : Lien taux de croissance du PIB et des licenciements économiques

Sur la période entière 2007-2019



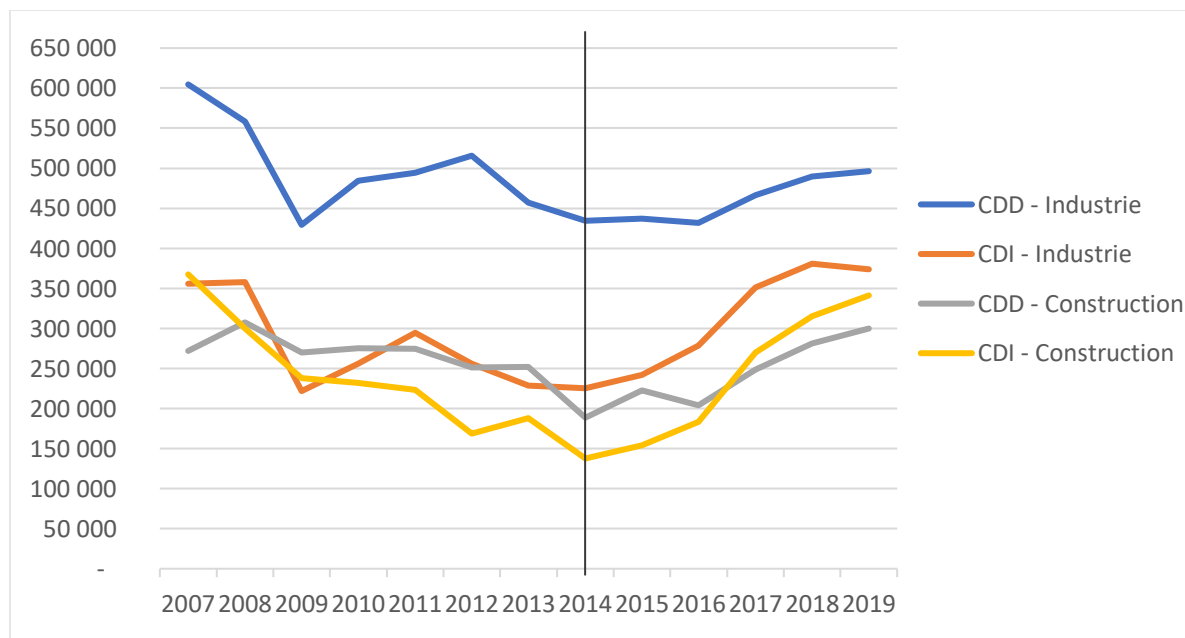
Sur la période 2007-2019 *hors* crise 2008-2009



Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#), et Insee ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Annexe 1.4 : Évolution des entrées par type de contrat pour les secteurs de la construction et de l'industrie



Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#) ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Annexe 1.5 : Répartition des sorties de CDI par secteurs d'activité et modalité de rupture

	Répartition des sorties de CDI pour démissions selon le secteur d'activité			<i>Répartition de l'ensemble des sorties de CDI selon le secteur d'activité</i>		
	Construction	Tertiaire	Industrie	Construction	Tertiaire	Industrie
2007	11%	78%	11%	10%	75%	15%
2008	10%	79%	12%	9%	76%	15%
2009	7%	84%	9%	8%	77%	15%
2010	7%	84%	9%	8%	79%	13%
2011	8%	81%	10%	9%	78%	13%
2012	7%	83%	10%	8%	79%	13%
2013	7%	84%	9%	8%	80%	13%
2014	6%	84%	9%	7%	80%	13%
2015	6%	85%	9%	8%	80%	12%
2016	7%	84%	9%	8%	81%	11%
2017	8%	83%	9%	8%	81%	11%
2018	9%	83%	9%	8%	81%	10%
2019	9%	82%	9%	8%	82%	10%

	Répartition des sorties de CDI pour licenciements économiques selon le secteur d'activité			<i>Répartition de l'ensemble des sorties de CDI selon le secteur d'activité</i>		
	Construction	Tertiaire	Industrie	Construction	Tertiaire	Industrie
2007	8%	62%	30%	10%	75%	15%
2008	11%	60%	29%	9%	76%	15%
2009	10%	51%	39%	8%	77%	15%
2010	12%	56%	33%	8%	79%	13%
2011	14%	57%	29%	9%	78%	13%
2012	13%	61%	26%	8%	79%	13%
2013	10%	63%	27%	8%	80%	13%
2014	10%	61%	29%	7%	80%	13%
2015	12%	64%	25%	8%	80%	12%
2016	11%	70%	19%	8%	81%	11%
2017	10%	69%	20%	8%	81%	11%
2018	10%	72%	18%	8%	81%	10%
2019	10%	73%	17%	8%	82%	10%

	Répartition des sorties de CDI pour licenciements non-économiques selon le secteur d'activité			<i>Répartition de l'ensemble des sorties de CDI selon le secteur d'activité</i>		
	Construction	Tertiaire	Industrie	Construction	Tertiaire	Industrie
2007	11%	73%	16%	10%	75%	15%
2008	11%	75%	14%	9%	76%	15%
2009	11%	74%	15%	8%	77%	15%
2010	10%	77%	13%	8%	79%	13%

2011	10%	77%	13%	9%	78%	13%
2012	10%	77%	13%	8%	79%	13%
2013	9%	78%	12%	8%	80%	13%
2014	9%	79%	12%	7%	80%	13%
2015	9%	79%	11%	8%	80%	12%
2016	9%	80%	11%	8%	81%	11%
2017	9%	81%	10%	8%	81%	11%
2018	9%	81%	10%	8%	81%	10%
2019	10%	80%	10%	8%	82%	10%

	Répartition des sorties de CDI pour ruptures conventionnelles selon le secteur d'activité			Répartition de l'ensemble des sorties de CDI selon le secteur d'activité		
	Construction	Tertiaire	Industrie	Construction	Tertiaire	Industrie
2007				10%	75%	15%
2008	19%	70%	11%	9%	76%	15%
2009	9%	74%	17%	8%	77%	15%
2010	11%	75%	14%	8%	79%	13%
2011	11%	74%	15%	9%	78%	13%
2012	10%	75%	15%	8%	79%	13%
2013	10%	78%	13%	8%	80%	13%
2014	10%	76%	13%	7%	80%	13%
2015	11%	77%	12%	8%	80%	12%
2016	10%	78%	12%	8%	81%	11%
2017	9%	79%	11%	8%	81%	11%
2018	10%	79%	11%	8%	81%	10%
2019	9%	79%	11%	8%	82%	10%

	Répartition des sorties de CDI pour fins de période d'essai selon le secteur d'activité			Répartition de l'ensemble des sorties de CDI selon le secteur d'activité		
	Construction	Tertiaire	Industrie	Construction	Tertiaire	Industrie
2007	5%	88%	7%	10%	75%	15%
2008	4%	88%	8%	9%	76%	15%
2009	4%	90%	6%	8%	77%	15%
2010	4%	90%	6%	8%	79%	13%
2011	5%	87%	7%	9%	78%	13%
2012	4%	88%	8%	8%	79%	13%
2013	4%	90%	6%	8%	80%	13%
2014	4%	90%	6%	7%	80%	13%
2015	5%	88%	7%	8%	80%	12%
2016	5%	89%	7%	8%	81%	11%
2017	5%	88%	6%	8%	81%	11%
2018	5%	88%	7%	8%	81%	10%
2019	6%	88%	6%	8%	82%	10%

Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#) ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

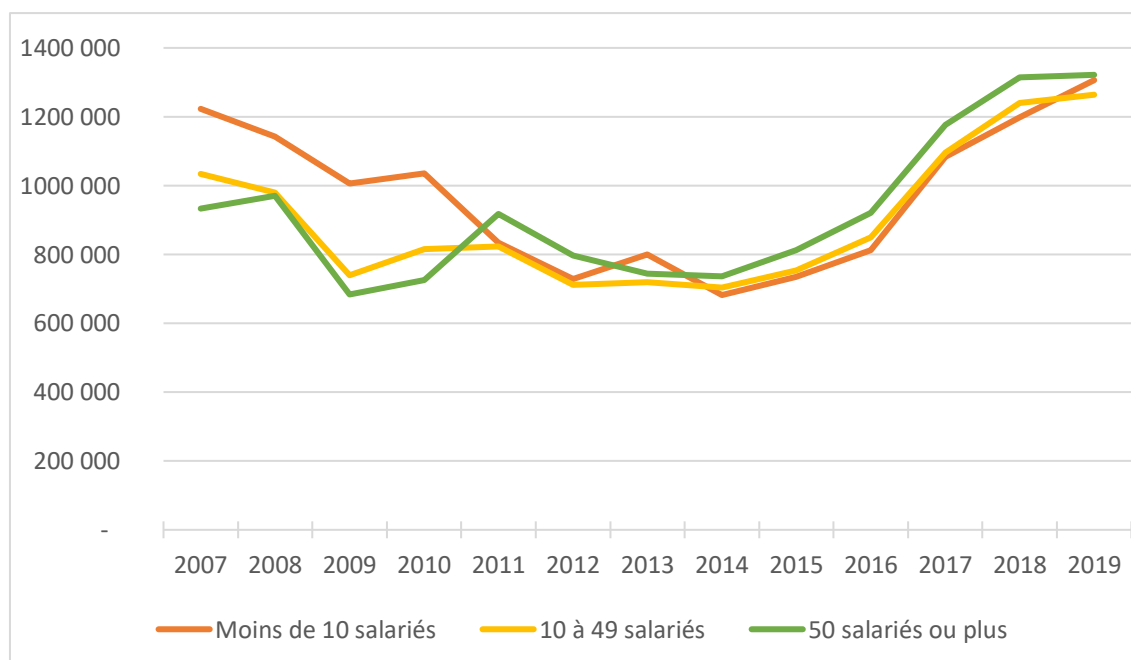
Annexe 1.6 : Répartition des entrées en CDD selon la taille des établissements

	Répartition des entrées en CDD selon la taille des établissements			Répartition de l'emploi selon la taille des établissements		
	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus
2007	32%	25%	43%	23%	28%	49%
2008	27%	27%	46%	23%	29%	48%
2009	28%	28%	45%	24%	28%	48%
2010	29%	28%	43%	24%	28%	48%
2011	25%	26%	49%	24%	28%	48%
2012	24%	27%	48%	24%	28%	48%
2013	27%	27%	46%	24%	28%	48%
2014	26%	28%	46%	24%	28%	48%
2015	27%	27%	46%	23%	28%	48%
2016	29%	28%	43%	23%	28%	49%
2017	29%	29%	42%	23%	28%	49%
2018	29%	28%	43%	22%	29%	49%
2019	31%	27%	42%	22%	29%	49%

Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#), Effectifs salariés des établissements employeurs, données Acoiss ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

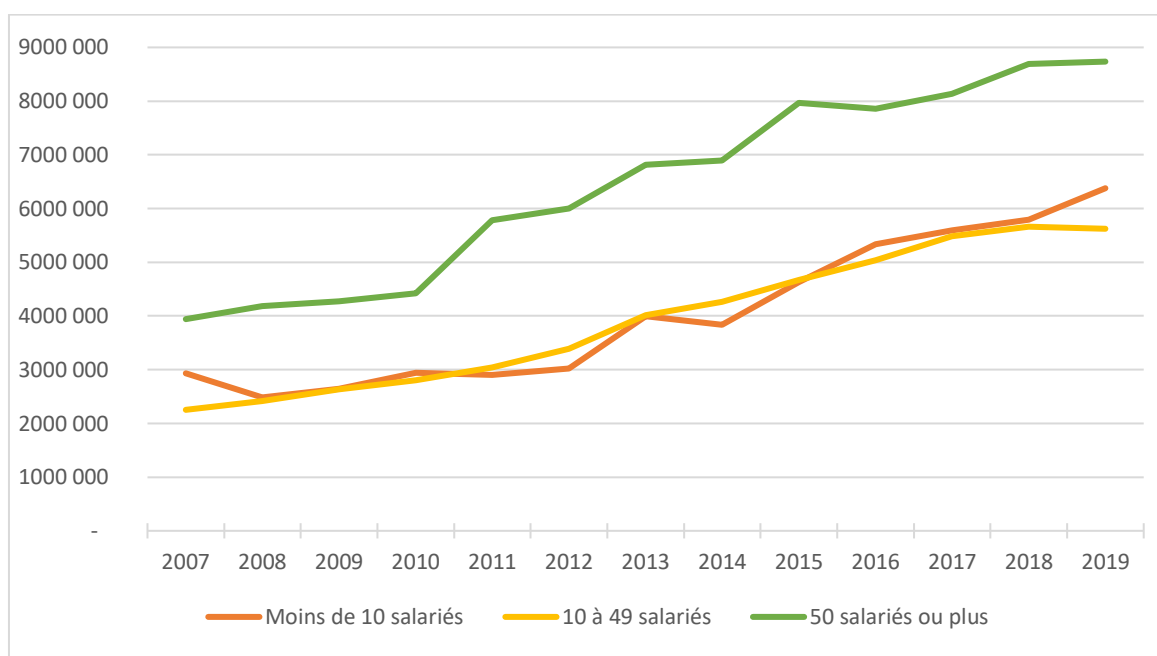
Annexe 1.7 : Évolution des entrées en CDI, selon la taille des établissements



Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#) ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Annexe 1.8 : Évolution des entrées en CDD, selon la taille des établissements



Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#) ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Annexe 1.9 : Répartition des sorties de CDI selon la taille des établissements

	Répartition des sorties de CDI selon la taille des établissements			Répartition de l'emploi selon la taille des établissements		
	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus
2007	34%	35%	31%	23%	28%	49%
2008	32%	36%	32%	23%	29%	48%
2009	31%	35%	35%	24%	28%	48%
2010	32%	35%	33%	24%	28%	48%
2011	29%	35%	36%	24%	28%	48%
2012	29%	35%	36%	24%	28%	48%
2013	32%	34%	34%	24%	28%	48%
2014	29%	35%	36%	24%	28%	48%
2015	29%	35%	36%	23%	28%	48%
2016	30%	34%	36%	23%	28%	49%
2017	30%	34%	36%	23%	28%	49%
2018	30%	34%	36%	22%	29%	49%
2019	31%	33%	35%	22%	29%	49%

Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#), Effectifs salariés des établissements employeurs, données AcoSS ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Annexe 1.10 : Répartition des sorties de CDI par taille et modalité de rupture

	Répartition des sorties de CDI pour licenciements économiques selon la taille			Répartition de l'ensemble des sorties de CDI selon la taille		
	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus
2007	47%	24%	29%	34%	35%	31%
2008	47%	26%	27%	32%	36%	32%
2009	37%	31%	33%	31%	35%	35%
2010	41%	26%	34%	32%	35%	33%
2011	44%	25%	31%	29%	35%	36%
2012	42%	28%	30%	29%	35%	36%
2013	41%	28%	31%	32%	34%	34%
2014	38%	29%	33%	29%	35%	36%
2015	35%	31%	34%	29%	35%	36%
2016	34%	27%	39%	30%	34%	36%
2017	38%	27%	35%	30%	34%	36%
2018	42%	25%	34%	30%	34%	36%
2019	43%	25%	32%	31%	33%	35%

	Répartition des sorties de CDI pour démissions selon la taille			Répartition de l'ensemble des sorties de CDI selon la taille		
	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus
2007	34%	39%	27%	34%	35%	31%
2008	32%	39%	29%	32%	36%	32%
2009	33%	37%	29%	31%	35%	35%
2010	34%	38%	28%	32%	35%	33%
2011	29%	37%	34%	29%	35%	36%
2012	31%	37%	32%	29%	35%	36%
2013	33%	37%	30%	32%	34%	34%
2014	31%	37%	32%	29%	35%	36%
2015	29%	37%	34%	29%	35%	36%
2016	30%	35%	35%	30%	34%	36%
2017	30%	35%	35%	30%	34%	36%
2018	30%	35%	35%	30%	34%	36%
2019	30%	35%	35%	31%	33%	35%

	Répartition des sorties de CDI pour licenciements non-économiques selon la taille			Répartition de l'ensemble des sorties de CDI selon la taille		
	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus
2007	30%	33%	37%	34%	35%	31%
2008	32%	32%	35%	32%	36%	32%
2009	24%	34%	42%	31%	35%	35%
2010	27%	33%	40%	32%	35%	33%
2011	23%	32%	45%	29%	35%	36%
2012	21%	33%	46%	29%	35%	36%
2013	24%	33%	43%	32%	34%	34%
2014	22%	33%	46%	29%	35%	36%
2015	23%	34%	43%	29%	35%	36%
2016	24%	33%	43%	30%	34%	36%

2017	25%	32%	43%	30%	34%	36%
2018	26%	32%	42%	30%	34%	36%
2019	26%	32%	42%	31%	33%	35%

	Répartition des sorties de CDI pour ruptures conventionnelles selon la taille			Répartition de l'ensemble des sorties de CDI selon la taille		
	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus
2007				34%	35%	31%
2008	68%	32%	1%	32%	36%	32%
2009	46%	34%	20%	31%	35%	35%
2010	47%	33%	20%	32%	35%	33%
2011	47%	31%	22%	29%	35%	36%
2012	43%	35%	22%	29%	35%	36%
2013	47%	32%	21%	32%	34%	34%
2014	45%	33%	22%	29%	35%	36%
2015	42%	34%	24%	29%	35%	36%
2016	42%	32%	26%	30%	34%	36%
2017	43%	32%	25%	30%	34%	36%
2018	43%	33%	24%	30%	34%	36%
2019	42%	33%	25%	31%	33%	35%

	Répartition des sorties de CDI pour fins de période d'essai selon la taille			Répartition de l'ensemble des sorties de CDI selon la taille		
	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus	Moins de 10 salariés	10-49 salariés	50 salariés ou plus
2007	27%	45%	28%	34%	35%	31%
2008	27%	45%	28%	32%	36%	32%
2009	27%	44%	29%	31%	35%	35%
2010	28%	44%	28%	32%	35%	33%
2011	24%	42%	34%	29%	35%	36%
2012	27%	40%	33%	29%	35%	36%
2013	30%	42%	28%	32%	34%	34%
2014	28%	43%	29%	29%	35%	36%
2015	27%	43%	31%	29%	35%	36%
2016	27%	41%	31%	30%	34%	36%
2017	28%	40%	32%	30%	34%	36%
2018	27%	40%	33%	30%	34%	36%
2019	31%	38%	30%	31%	33%	35%

Source : MMO, Dares, données téléchargées sur le [site internet](#) ; calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Annexe 1.11 : Précisions méthodologiques sur la reconstruction des motifs agrégés de rupture du CDI et du CDD dans les MMO

Depuis juillet 2015, la base de données des MMO est reconstituée à partir des déclarations sociales nominatives (DSN) des entreprises. L'un des principaux changements apportés, en lien avec notre questionnement de recherche, est qu'avec la DSN les motifs de rupture des contrats de travail ont été très fortement détaillés : alors que le formulaire CERFA de la DMMO (déclaration des mouvements de main-d'œuvre des établissements d'au moins 50 salariés)⁵²² proposait 11 motifs de sortie – « *transfert d'un salarié de votre établissement à une autre établissement de votre entreprises, avec changement de contrat ou non* » (TS), « *licenciement économique* » (LE), « *licenciement pour une cause autre qu'économique* » (LA), « *rupture conventionnelle (loi n° 2008-596 du 25/06/2008)* » (CO), « *démission ou autre départ à l'initiative du salarié* » (DM), « *fin de contrat à durée déterminée* » (FD), « *fin de CDD de 18 à 36 mois à objet défini (pour cadres et ingénieurs, loi n° 2008-596 du 25/06/2008)* » (OF), « *départ en préretraite* » (PR), « *départ en retraite* » (RT), « *fin de période d'essai* » (ES), « *autres cas (décès, accident, etc.)* » (AU) –, le formulaire de la DSN en propose 44 et dans la base finale des MMO diffusée par la Dares via le CASD nous en comptons même 46 avec des valeurs non nuls.

Pour assurer une continuité des statistiques sur ces motifs de sortie, la Dares a donc créé une variable regroupant ces motifs dans 11 catégories agrégées qui préexistaient à la DSN, avec quelques modifications mineures puisqu'elles sont dorénavant au nombre de 8 (par rapport aux catégories mentionnées ci-dessus, les transferts – TS – sont dorénavant exclus du champ MMO, les départs en préretraite sont inclus dans les départs en retraite – RT, et les fins de CDD à objet défini ne constituent plus une catégorie à part). Nous présentons cette caractérisation plus précisément dans l'encadré 3 ci-dessous.

Encadré annexe 1.11 : Les motifs de rupture du CDI et du CDD tels qu'agrégés par la Dares à partir des motifs plus précis présents dans la DSN

- Licenciement économique (LE) : licenciement pour motif économique (014).
- Licenciement autre qu'économique (LA) : licenciement suite à liquidation judiciaire ou à redressement judiciaire (011) ; licenciement suite à fermeture définitive de l'établissement (012) ; licenciement pour fin de chantier ou d'opération (015) ; licenciement pour autre motif (020) ; rupture anticipée d'un CDD ou d'un contrat d'apprentissage ou d'un contrat de mission à l'initiative de l'employeur (036) ; décès de l'employeur ou internement / conduit à un licenciement autre motif (065) ; rupture d'un commun accord du CDD ; du contrat d'apprentissage ou d'un contrat de mission (084) ; licenciement convention CATS (086) ; licenciement pour faute grave (087) ; licenciement pour faute lourde (088) ; licenciement pour force majeure (089) ; licenciement pour inaptitude physique d'origine non professionnelle (091) ; licenciement pour inaptitude physique d'origine professionnelle (092) ; licenciement suite à décision d'une autorité administrative (093) ; rupture anticipée du contrat de travail pour arrêt de tournage (094) ; rupture anticipée du contrat de travail ou d'un contrat de mission pour faute grave (095) ; rupture anticipée du contrat de travail ou d'un contrat de mission pour force majeure (096) ; rupture anticipée d'un contrat de travail ou d'un contrat de mission suite à fermeture de l'établissement (097) ; licenciement pour motif spécifique (Article L. 2254-2 du Code du

⁵²² Pour les établissements de moins de 50 salariés, l'EMMO (enquête sur les mouvements de main-d'œuvre) proposait les mêmes motifs agrégés sur cette base de la DMMO ; les données étant ensuite rassemblées dans une base MMO par la Dares, qui est celle diffusée ensuite aux chercheurs.

Travail) (113) ; licenciement au titre des articles 18 et 19 de la loi n° 2017-1339 du 15 septembre 2017 (115).

- Rupture conventionnelle (CO) : rupture conventionnelle (043) ; rupture conventionnelle collective (110).
- Démission (DM) : démission (059) ; rupture anticipée d'un CDD ou d'un contrat d'apprentissage ou d'un contrat de mission à l'initiative du salarié (037).
- Départ en retraite (et préretraite) (RT) : mise à la retraite par l'employeur (038) ; départ à la retraite à l'initiative du salarié (039).
- Fin de période d'essai (ES) : fin de période d'essai à l'initiative de l'employeur (034) ; fin de période d'essai à l'initiative du salarié (035).
- Fin de CDD (FD) : fin de contrat à durée déterminée ou fin d'accueil occasionnel (031) ; fin de contrat d'apprentissage (081).
- Autre cas (décès, accident...) (AU) : autre fin de contrat pour motif économique (025) ; rupture pour motif économique dans le cadre d'un contrat de sécurisation professionnelle (026) ; rupture anticipée d'un CDD ou d'un contrat de mission en cas d'inaptitude physique constatée par le médecin du travail (033) ; prise d'acte de la rupture de contrat de travail (058) ; décès du salarié (066) ; résiliation judiciaire du contrat de travail (082) ; rupture de contrat de travail ou d'un contrat de mission pour force majeure ou fait du prince (083) ; fin de mandat (085) ; retrait d'enfant (098) ; rupture amiable dans le cadre d'un congé de mobilité (111) ; rupture dans le cadre d'un accord de performance collective (112) ; rupture d'un commun accord pour entrée en PAP (114) ; fin de relation avec l'employeur (autres que contrat de travail, convention ou mandat) (999).

Cette catégorisation se différencie ensuite entre fins de CDI et fins de CDD : - pour les fins de CDI, seuls les motifs de « Fin de CDD (FD) » ne sont pas renseignés dans les données ; - tandis que pour les fins de CDD, seuls les motifs précis de « rupture conventionnelle », « rupture conventionnelle collective », « licenciement pour motif économique », « rupture dans le cadre d'un accord de performance collective (112) » et « rupture d'un commun accord pour entrée en PAP (114) » ne sont pas renseignés dans les données. Cela signifie que l'on trouve dans les données des « licenciement pour autre motif » comme motif de fin de CDD... Lorsqu'elle diffuse ces résultats (site internet par exemple), la Dares rassemble l'ensemble des motifs agrégés décrits précédemment (« Fin de période d'essai (ES) », « Licenciement autre qu'économique (LA) », « Démission (DEM) », « Départ en retraite (RT) », « Ruptures autres motifs (AU) »), en enlevant les quelques cas mentionnés ci-dessus, en « ruptures anticipées de CDD », puis elle différencie les fins de CDD arrivés à terme selon leur durée (moins d'un mois, ou plus d'un mois).

Toutefois, la partition proposée pose question sur certains points, notamment :

- la catégorie de « licenciement pour motif économique » exclut l'ensemble des autres ruptures pour motif économique ;
- la catégorie de « licenciement autre qu'économique » comprend des licenciements à la fois reposant sur une cause économique (liquidation judiciaire ou à redressement judiciaire ; fermeture définitive de l'établissement), et sur une cause personnelle (faute grave ; faute lourde ; inaptitude ; etc.), ou encore des ruptures anticipées de contrat de travail (à la fois pour faute, mais aussi pour force majeure) ; -

- les ruptures conventionnelles collectives introduites donc par les ordonnances 2017 sont rassemblées dans la même catégorie que les ruptures conventionnelles individuelles en vigueur depuis 2008.

Cette catégorisation agrégée de la Dares ne nous semble pas convenir pour les questions que nous nous posons : d'une part, il nous faut isoler les ruptures qui ont lieu dans le cadre d'accords collectifs créés par les ordonnances 2017 (RCC et APC) ; d'autre part, pour étudier les situations où les employeurs sont décisionnaires (et en particulier les facteurs explicatifs à ces décisions), il est nécessaire de séparer strictement les ruptures à l'initiative de l'employeur de celles qui relèvent de causes externes (force majeure, décès employeur ou salarié, autorité administrative...) ⁵²³, et également les ruptures qui renvoient à une cause économique (difficultés, liquidation, fermeture, etc.) de celles qui relèvent d'une cause personnelle ou inhérente à la personne du salarié (faute, inaptitude, insuffisance...). Les ordonnances et les dispositions de la loi Travail les ciblant de manière différenciée, cette séparation est nécessaire pour pouvoir évaluer les effets des mesures qui portent sur l'une ou l'autre de ces deux catégories de licenciement.

Ce travail, qui n'était pas prévu initialement, nous semble aujourd'hui néanmoins indispensable avant de procéder à de plus amples analyses statistiques et économétriques. Nous proposons ainsi une nouvelle catégorisation agrégée des ruptures de CDI et CDD en 10 catégories :

- rupture à l'initiative de l'employeur pour cause économique ;
- licenciement pour cause personnel ;
- Ruptures dans le cadre d'accords collectifs créés par ordonnances 2017 ;
- Départs à l'initiative du salarié ;
- Rupture conventionnelle ;
- Fin de période d'essai ;
- Départ en retraite ;
- Rupture pour autres motifs, c'est-à-dire dues à des causes externes ou spécifiques à des situations particulières ;
- Rupture anticipée de CDD ;
- Fin de CDD.

Le détail de chaque catégorie est donné dans le tableau 1.11.1 page suivante.

⁵²³ Auxquelles on peut ajouter les ruptures de contrat désignant des situations très particulières comme le retrait d'enfant, les mandats d'élus, les assistants parlementaires...

Tableau annexe 1.11.1 : Proposition pour une nouvelle catégorisation des ruptures de CDI et de CDD, MMO hors transferts

Rupture à l'initiative de l'employeur pour cause économique	Licenciement pour cause personnel	Rupture dans le cadre d'accords collectifs créés par les ordonnances 2017	Fin de période d'essai	Départ à l'initiative du salarié	Rupture conventionnelle individuelle	Départ en retraite	Rupture pour autres motifs (dues à des causes externes ou cas très particuliers)	Rupture anticipée de CDD à l'initiative de l'employeur ou d'un commun accord	Fin de CDD
Licenciement pour motif économique (014)	Licenciement pour autre motif (020)	Rupture conventionnelle collective (110)	Fin de période d'essai à l'initiative de l'employeur (034)	Rupture anticipée d'un CDD ou d'un contrat d'apprentissage ou d'un contrat de mission à l'initiative du salarié (037)	Rupture conventionnelle (043)	Mise à la retraite par l'employeur (038)	Décès du salarié (066)	Rupture anticipée d'un CDD ou d'un contrat de mission en cas d'inaptitude physique constatée par le médecin du travail (033)	Fin de contrat à durée déterminée ou fin d'accueil occasionnel (031)
Autre fin de contrat pour motif économique (025)	Licenciement pour faute grave (087)	Rupture dans le cadre d'un accord de performance collective (112)	Fin de période d'essai à l'initiative du salarié (035)	Démission (059)		Départ à la retraite à l'initiative du salarié (039)	Rupture de contrat de travail ou d'un contrat de mission pour force majeure ou fait du prince (083)	Rupture anticipée d'un CDD ou d'un contrat d'apprentissage ou d'un contrat de mission à l'initiative de l'employeur (036)	Fin de contrat d'apprentissage (081)
Rupture pour motif économique dans le cadre d'un contrat de sécurisation professionnelle (026)	Licenciement pour faute lourde (088)	Licenciement pour motif spécifique (Article L. 2254-2 du Code du Travail) (113)		Prise d'acte de la rupture de contrat de travail (058)			Fin de mandat (085)	Rupture d'un commun accord du CDD, du contrat d'apprentissage ou d'un contrat de mission (084)	
Rupture amiable dans le cadre d'un congé de mobilité (111)	Licenciement pour inaptitude physique d'origine non professionnelle (091)			Résiliation judiciaire du contrat de travail (082)			Retrait d'enfant (098)	Rupture anticipée du contrat de travail pour arrêt de tournage (094)	

Rupture d'un commun accord pour entrée en PAP (114)	Licenciement pour inaptitude physique d'origine professionnelle (092)						Fin de relation avec l'employeur (autres que contrat de travail, convention ou mandat) (999)	Rupture anticipée du contrat de travail ou d'un contrat de mission pour faute grave (095)	
Licenciement suite à liquidation judiciaire ou à redressement judiciaire (011)							Décès de l'employeur ou internement / conduit à un licenciement autre motif (065)	Rupture anticipée d'un contrat de travail ou d'un contrat de mission suite à fermeture de l'établissement (097)	
Licenciement suite à fermeture définitive de l'établissement (012)	Licenciement pour fin de chantier ou d'opération (015)						Licenciement convention CATS (086)		
							Licenciement pour force majeure (089)		
							Licenciement suite à décision d'une autorité administrative (093)		
							Rupture anticipée du contrat de travail ou d'un contrat de mission pour force majeure (096)		
							Licenciement au titre des articles 18 et 19 de la loi n° 2017-1339 du 15 septembre 2017 (115)		

Pour observer les différences d'un point de vue statistique de cette nouvelle catégorisation par rapport à la catégorisation de la DARES, nous avons établi la classification des sorties pour l'année 2019 dans le tableau 1.11.2 ci-dessous.

Tableau annexe 1.11.2 : Comparaison des nombres de ruptures de CDI et CDD entre la catégorisation agrégée de la Dares et la nouvelle catégorie proposée

CATEGORISATION DARES	2019	CATEGORISATION PROPOSEE	2019
Fins de CDI		Fins de CDI	
Licenciement économique	106 810	Rupture à l'initiative de l'employeur pour cause économique	156 222
Licenciement autre qu'économique	579 625	Licenciement pour cause personnelle	561 733
Fin de période d'essai	692 300	Fin de période d'essai	692 300
Démission	1 545 641	Départ à l'initiative du salarié	1 556 962
Rupture conventionnelle	439 464	Rupture conventionnelle individuelle	433 982
Départ en retraite	227 763	Départ en retraite	227 763
		Accords ordonnances 2017	6 033
		Rupture pour causes externes ou cas très particuliers	61 087
Rupture autres motifs	107 204	Rupture autres motifs*	9 895
Fins de CDD		Fins de CDD	
Fin de CDD (quelle que soit la durée)	20 058 861	Fin de CDD (quelle que soit la durée)	20 058 861
		Fin de période d'essai de CDD	181 061
		Rupture anticipée de CDD	216 806
Rupture autres motifs	632 026	Rupture autres motifs*	234 177

Source : MMO, Dares, calculs des auteurs.

Champ : ensemble des établissements employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Note : dans notre catégorisation, la catégorie « Ruptures autres motifs » rassemble, pour les fins de CDI des motifs qui ne devraient pourtant apparaître que pour des fins de CDD ; et inversement pour les fins de CDD, ce sont des motifs qui ne devraient apparaître que pour des fins de CDI.

On observe ainsi des différences de niveaux entre la nouvelle catégorisation que nous proposons et la catégorisation de la Dares :

- par rapport à la catégorie plutôt restrictive de « licenciement économique » de la Dares, la nouvelle catégorie de « rupture pour motif économique » accroît le nombre de ruptures pour ce type de « cause » de 46% en 2019, c'est le changement en réalité le plus significatif ;
- la nouvelle définition de « licenciement pour motif personnel » fait baisser le nombre de ruptures de 3% par rapport à la catégorie de « licenciement autre qu'économique » de la Dares ;
- la catégorie de rupture conventionnelle individuelles, excluant les ruptures signées dans le cadre de RCC, fait baisser entre 1% (2019) et 2% (2020) le nombre de ruptures comptabilisées par rapport à la catégorie de la Dares ;
- enfin, nous identifions mieux les autres ruptures de CDI en distinguant les ruptures dues à des causes externes ou cas très particuliers (61 087), et des ruptures qui apparaissent

comme des fins de CDI mais qui pourtant renvoient davantage à des ruptures qui devraient s'appliquer à des CDD (9 895). De même, nous identifions une catégorie plus pertinente – selon nous – de « ruptures anticipée de CDD » (216 806), à côté d'une catégorie « ruptures autres motifs » qui là aussi rassemble tout un tas de cas de ruptures qui *a priori* devraient davantage s'appliquer à des CDI qu'à des CDD (234 177).

C'est donc sur cette base que l'analyse statistique et économétrique s'appuyant sur les MMO sera développée par la suite. Nous concluons justement ce rapport intermédiaire sur le travail qui sera réalisé dans les prochains mois, en vue du rendu en septembre prochain d'un rapport plus conséquent en termes de résultats.

Annexe 1.12 : Planchers et plafonds pour l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse

Pour les entreprises d'au moins 11 salariés :

Ancienneté du salarié dans l'entreprise (en années complètes)	Indemnité minimale (en mois de salaire brut)	Indemnité maximale (en mois de salaire brut)
0 (moins d'1 ancienneté)	Sans objet	1
1 (entre 1 et moins de 2 ans)	1	2
2	3	3,5
3	3	4
4	3	5
5	3	6
6	3	7
7	3	8
8	3	8
9	3	9
10	3	10
11	3	10,5
12	3	11
13	3	11,5
14	3	12
15	3	13
16	3	13,5
17	3	14
18	3	14,5
19	3	15
20	3	15,5
21	3	16
22	3	16,5
23	3	17
24	3	17,5
25	3	18
26	3	18,5
27	3	19
28	3	19,5
29	3	20
30 et au-delà	3	20

Pour les entreprises de moins de 11 salariés :

Ancienneté du salarié dans l'entreprise (en années complètes)	Indemnité minimale (en mois de salaire brut)
0	Sans objet
1	0,5
2	0,5
3	1
4	1
5	1,5
6	1,5
7	2
8	2
9	2,5
10	2,5

Annexe 1.13 : Grille de codage des accords de RCC

Niveau de négociation			
Mode de conclusion de l'accord	Partie "employeur(s)"	Personne signataire, c'est-à-dire la personne mandatée pour représenter la partie patronale (préciser "PDG", "DG", "gérant", "DRH", etc. et la société de rattachement)	
		Partie représentée par le signataire, c'est-à-dire les personnes représentées par le signataire (mise en forme à déterminer)	
		Adresse de l'employeur ou adresse du siège social de la société dominante, le cas échéant	
		Numéro d'immatriculation au RCS de l'employeur ou de la société dominante, le cas échéant	
		Structure juridique de la ou des personnes représentées (si employeur unique, préciser la forme sociale; si groupe, préciser "groupe"; si UES, préciser "UES", etc.)	
		Effectifs salariés globaux de la partie représentée, seulement si mentionnés tels quels dans l'accord	
	Partie "salariés"	Organisations syndicales impliquées, eu égard aux signatures figurant à la fin de l'accord	Signature par un ou plusieurs DS majoritaires (oui/non)
			CFDT (oui/non)
			CFTC (oui/non)
			CGT (oui/non)
			FO (oui/non)
			CFE-CGC (oui/non)
			Autre grande organisation syndicale, telle que UNSA, Solidaires, etc. (oui/non)
			Syndicat maison (oui/non)
			Signature par un ou plusieurs DS minoritaires + référendum (oui/non)
			CFDT (oui/non)
			CFTC (oui/non)
			CGT (oui/non)
		FO (oui/non)	
		CFE-CGC (oui/non)	
Autre grande organisation syndicale, telle que UNSA, Solidaires, etc. (oui/non)			
Syndicat maison (oui/non)			
Signature par un ou plusieurs élus mandatés + référendum (oui/non)			
Organisations syndicales impliquées, eu égard aux signatures figurant à la fin de l'accord		CFDT (oui/non)	
		CFTC (oui/non)	
		CGT (oui/non)	
		FO (oui/non)	
		CFE-CGC (oui/non)	
		Autre grande organisation syndicale, telle que UNSA, Solidaires, etc. (oui/non)	
		Syndicat maison (oui/non)	
	Signature par un ou plusieurs salariés non-élus et mandatés + référendum (oui/non)		
	Organisations syndicales impliquées, eu égard aux signatures figurant à la fin de l'accord	CFDT (oui/non)	
		CFTC (oui/non)	
		CGT (oui/non)	
		FO (oui/non)	
CFE-CGC (oui/non)			
Autre grande organisation syndicale, telle que UNSA, Solidaires, etc. (oui/non)			
Syndicat maison (oui/non)			
Signature par un ou plusieurs élus CSE non mandatés (oui/non)			
Référendum (oui/non)			
Information CSE avant élaboration de l'accord (oui/non/NSP)			
Contexte du recours à la RCC		Résumé du ou des principaux motifs de l'accord	
		Négociation à chaud ou à froid, selon le sentiment du codeur (chaud/tiède/froid)	
	Éléments justifiant le jugement du codeur, relativement à la température (par référence au préambule et/ou au contenu de l'accord) - Libre		
Champ de l'accord, eu égard au contenu de ses dispositions, et non eu égard à la qualité de ses signataires (groupe/UES/entreprise/établissement)	Group/UES/entreprise/établissement unique/établissements multiples/autres		
	Si "autres", préciser (libre)		

Départs envisagés	Nombre global de départs envisagés	
	Explications, le cas échéant, relativement aux départs envisagés	
	Mode de répartition des départs envisagés	Par métier
		Par catégorie de salariés (ouvrier, employé, cadre, etc.)
		Par secteur d'activité
		Par service de l'entreprise
		Par établissement
		Autre mode de répartition
Nombre global de suppressions d'emploi envisagées		
Suppressions d'emploi envisagées	Explications, le cas échéant, relativement aux suppressions d'emploi envisagées	
	Mode de répartition des suppressions d'emploi envisagées	Par métier
		Par catégorie de salariés (ouvrier, employé, cadre, etc.)
		Par secteur d'activité
		Par service de l'entreprise
		Par établissement
		Autre mode de répartition
		Rapport entre nombre de départs et nombre de suppressions (Egal/Plus de départs/Plus de suppressions/NSP)
Existence d'un écart entre le nombre global de départ et le nombre global de suppressions de postes		
Durée de l'accord; clauses de renouvellement, révision, dénonciation	Durée de l'accord	Explications relativement à cet écart, le cas échéant (libre)
		Accord à durée déterminée ou à durée indéterminée
		Date d'entrée en vigueur de l'accord: date indiquée par l'accord; si l'accord indique qu'il entre en vigueur à compter de l'homologation par la DIRECCTE, indiquer la date de signature de l'accord, et préciser dans la colonne commentaire que c'est en réalité à compter de l'homologation seulement que l'accord entrera en vigueur (JJ/MM/AAAA)
		Date d'extinction de l'accord, en faisant abstraction, le cas échéant, des expressions telles que "sans préjudice de la durée fixée par l'accord pour les mesures d'accompagnement" (JJ/MM/AAAA)
		Durée en mois de l'accord (calcul automatique)
		Commentaire, le cas échéant (libre)
		Clause de prorogation de la durée de l'accord (oui/non)
		Clause de révision (oui/non)
Période pendant laquelle l'employeur renonce à licencier	Durée renseignée (oui/non)	
	Mode de détermination de la durée (date précise ou nombre de mois précis/terme de l'accord/fin des mesures d'accompagnement/départ du dernier salarié/autre)	
	Date à compter de laquelle l'employeur ne peut plus licencier (JJ/MM/AAAA) (en cas d'entrée en vigueur après homologation, mettre la date de signature)	
	Date jusqu'à laquelle l'employeur ne peut plus licencier (JJ/MM/AAAA)	
	Durée en mois de la période au cours de laquelle l'employeur renonce à licencier (calcul automatique)	
	Commentaire, le cas échéant (libre)	
Information du salarié sur l'accord	Information sur l'existence de l'accord Information sur le fonctionnement de la RCC	Prévision de modalités particulières d'information (oui/non)
		Modalités d'information à préciser (commentaire libre)
		Prévision de modalités particulières d'information (oui/non)
		Modalités d'informations à préciser (commentaire libre)
Délai de candidature	Prévision d'un délai (oui/non)	
	Date de début des candidatures (JJ/MM/AAAA)	
	Date de fin des candidatures (JJ/MM/AAAA)	
	Délai de candidature, en semaines (calcul automatique, avec possibilité de correction manuelle)	
Commentaire, le cas échéant (libre)		

Critères d'éligibilité des salariés à la RCC			Occuper un certain emploi, métier, catégorie professionnelle (oui/non)		
			Ne pas avoir de compétences singulières, ne pas être indispensable au fonctionnement du service, ne pas être irremplaçable (oui/non)		
			"Subsidiarité", i.e. possibilité qu'un salarié non éligible remplace un salarié éligible (oui/non)		
	Ancienneté minimale			Avoir une ancienneté minimale (oui/non)	
				Durée de l'ancienneté minimale, le cas échéant (en mois)	
			Être en CDI (oui/non)		
	Ne pas être engagé dans une procédure de rupture du contrat			Ne pas être engagé dans une procédure de licenciement (oui/non)	
				Ne pas être engagé dans une procédure de RCH (oui/non)	
				Ne pas être engagé dans une procédure de démission (oui/non)	
				Ne pas être engagé dans une procédure de retraite (oui/non)	
				Être éloigné de la retraite (oui/non)	
			Être proche de la retraite (oui/non)		
	Avoir un projet			Avoir un projet (oui/non)	
				Si oui, avoir un projet de création/reprise d'entreprise (oui/non)	
				Si oui, avoir un projet de formation (oui/non)	
				Si oui, avoir un projet personnel (oui/non)	
		Si oui, avoir un projet professionnel salarié			Avoir un projet professionnel salarié (oui/non)
					Si oui, un projet CDI (oui/non)
					Si oui, avoir un projet CDD (oui/non)
					Si oui, avoir un projet CTT (oui/non)
			Durée minimale en mois du CDD ou du CTT, le cas échéant (libre)		
			Commentaire, le cas échéant (libre)		
Contrôle du projet				Existence d'un contrôle de la réalité du projet (oui/non)	
				Existence d'un contrôle du sérieux du projet (oui/non)	
		Commentaire, le cas échéant (libre)			
Autre(s) critère(s) ou autre(s) critère(s)		Oui/Non			
Préciser le critère (commentaire libre)					
Traitement de la candidature	Délai de réponse à la candidature (en jours)			Durée du délai	
				Commentaire (libre)	
	Procédure de traitement des candidatures	Implication d'une commission mixte paritaire			Oui/Non
					Type d'implication (tri/avis consultatif/avis impératif/avis NSP/autre)
		Implication d'un prestataire externe			Oui/Non
					Type d'implication (tri/avis consultatif/avis impératif/avis NSP/autre)
		Implication d'une commission tripartite			Oui/Non
					Type d'implication (tri/avis consultatif/avis impératif/avis NSP/autre)
	Possibilité d'exercer un recours contre les décisions prises relativement à candidature			Possibilité d'exercer un recours (oui/non)	
				Brève description du système de recours (libre)	
		Commentaire (libre)			

Départage	Ordre chronologique de dépôt des candidatures - "premier arrivé, premier servi" (oui/non)			
	Emploi, métier, catégorie professionnelle du salarié (oui/non)			
	Appartenance à un service, à un établissement, à un secteur d'activité de l'entreprise (oui/non)			
	Ancienneté basse (oui/non)			
	Ancienneté haute (oui/non)			
	Absence de handicap (oui/non)			
	Présence d'un handicap (oui/non)			
	Âge: priorité aux jeunes (oui/non)			
	Âge: priorité aux vieux (oui/non)			
	Eloignement de la retraite (oui/non)			
	Proximité de la retraite (oui/non)			
	Charges de familles légères (oui/non)			
	Charges de famille lourdes (oui/non)			
	Avoir un projet retraite (oui/non)			
	Avoir un projet création/reprise d'entreprise (oui/non)			
	Avoir un projet salariat précaire - CDD/CTT (oui/non)			
	Avoir un projet salariat stable - CDI (oui/non)			
	Avoir un projet de formation (oui/non)			
	Avoir un projet perso (oui/non)			
	Tirage au sort (oui/non)			
Autres	Autres (oui/non)			
	Préciser le critère "autre" (libre)			
	Ordre des départs	Ordre des départs, en général ou eu égard à un premier objectif de départs	Population de rang 1 Prioritaires parmi la population de rang 1 (en cas de nombre trop important de candidatures de rang 1, qui part en premier parmi les personnes de rang 1?) Population de rang 2 (une fois partie la population de rang 1, s'il reste encore des places disponibles, quelle est la population suivante dans l'ordre des départs?) Prioritaires parmi la population de rang 2 (en cas de nombre trop important de candidatures de rang 2, qui part en premier parmi les personnes de rang 2?)	
		Ordre des départs, eu égard au second objectif de départs, le cas échéant	Population de rang 1 Prioritaires parmi la population de rang 1 (en cas de nombre trop important de candidatures de rang 1, qui part en premier parmi les personnes de rang 1?) Population de rang 2 (une fois partie la population de rang 1, s'il reste encore des places disponibles, quelle est la population suivante dans l'ordre des départs?) Prioritaires parmi la population de rang 2 (en cas de nombre trop important de candidatures de rang 2, qui part en premier parmi les personnes de rang 2?)	
			Commentaire à propos de l'ordre des départs (libre)	
Convention individuelle de rupture signée entre employeur et salarié	Délai pour se voir proposer la convention	Existence d'un délai (oui/non)		
		Durée du délai (en jours)		
	Délai pour retourner la convention	Existence d'un délai (oui/non)		
		Durée du délai (en jours)		
	Formalisme de la convention individuelle de rupture	Mentions obligatoires (oui/non)		
		Existence d'une convention-type (oui/non)		
Commentaire libre (indiquer notamment les mentions obligatoires)				
Pour le salarié	Point de départ du délai (antérieur à la signature de la convention/concomitant à la signature/postérieur à la signature)			
	Durée du délai (en jours)			
Pour l'employeur	Point de départ du délai (antérieur à la signature de la convention/concomitant à la signature/postérieur à la signature)			
	Durée du délai (en jours)			
Droits liés à la rupture	Indemnité de rupture du contrat (y compris indemnité liées au départ en retraite/préretraite)	Montant de l'indemnité (égal à l'indemnité légale ou conventionnelle/supérieur à l'indemnité légale ou conventionnelle)		
		Mode de calcul (indiquer ici la formule la moins avantageuse et la formule la plus avantageuse)		

Délai compris entre la signature de la convention individuelle et la sortie effective de l'entreprise	Délai de préavis	Existence d'un délai de préavis (oui/non)	
		Durée (libre)	
	Autre délai compris entre la signature de la convention individuelle et la sortie effective de l'entreprise	Existence d'un autre délai (oui/non)	
		Durée (libre)	
Mesures sociales d'accompagnement	Mobilités externes	Congé de mobilité	Existence d'un dispositif de congé de mobilité (oui/non)
			Montant de l'indemnité mensuelle versée durant le congé de mobilité, par rapport au minimum légal (inférieur/égal/supérieur)
			Montant de l'indemnité mensuelle en euros (commentaire libre)
		Indemnité différentielle si nouvel	Durée du congé (en mois)
			Existence d'une indemnité différentielle (oui/non)
		Financement d'une formation	Montant de l'indemnité en euros (libre)
			Existence d'un financement de la formation (oui/non)
			Montant du financement en euros (libre)
		Soutien à la VAE	Moment de la formation (avant la rupture du contrat/après la rupture du contrat)
			Existence d'un soutien à la VAE (oui/non)
		Accompagnement de projet de création ou reprise d'entreprise	Si "oui", préciser (libre)
			Existence d'un accompagnement (oui/non)
	Type d'accompagnement (accompagnement exclusivement financier/accompagnement non-exclusivement financier)		
	Commentaire (libre)		
	Existence d'une telle aide (oui/non)		
	Aides aux PME/TPE qui embauchent des anciens salariés de l'entreprise	Montant maximal de l'aide (libre)	
		Existence d'une aide à la mobilité (oui/non)	
	Aides à la mobilité géographique	Montant maximal de l'aide (en euros)	
		Existence d'une autre aide à la mobilité (oui/non)	
		Préciser si "oui" (libre)	
	Autre aide à la mobilité	Existence d'une telle indemnité (oui/non)	
		Mode de calcul de l'indemnité (libre)	
		Existence d'un congé de fin de carrière (oui/non)	
Fins de carrière	Dispositif de prise en charge de la fin de carrière	Durée maximale du congé (en mois)	
		Existence d'un dispositif d'aide au rachat de trimestres (oui/non)	
	Dispositif d'aide au rachat de trimestres de cotisation	Montant de l'aide (libre)	
		Existence d'une cellule d'accompagnement animée par un prestataire externe (oui/non)	
Commentaire libre			
Avenant (commentaire libre)			

Annexe 1.14 : Grille de codage des APC

Nom de l'accord, selon la date de signature (avec classement par ordre alphabétique, en fonction du nom de la structure, pour les accords signés le même jour)			
Date de signature (JJ/MM/AAAA)			
Informations de la structure	Forme juridique	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)	
		Précision de la forme juridique, le cas échéant	
	Capital social	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)	
		Précision du montant, le cas échéant	
	RCS	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)	
SIRET/SIREN	Précision du numéro, le cas échéant		
	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)		
Adresse du siège social	Précision du numéro, le cas échéant		
	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)		
Mode de conclusion de l'accord	Signature par un ou plusieurs DS majoritaires ou représentants syndicaux (Oui/Non/NSP)		
	Organisations syndicales impliquées, le cas échéant	CFDT (Oui/Non/NSP)	
		CFTC (Oui/Non/NSP)	
		CGT (Oui/Non/NSP)	
		FO (Oui/Non/NSP)	
		CFE-CGC (Oui/Non/NSP)	
		Autres O.S, le cas échéant (libre)	
		Syndicat maison (Oui/Non/NSP)	
	Signature par un ou plusieurs DS minoritaires + référendum (Oui/Non/NSP)		
	Signature par un ou plusieurs élus mandatés + référendum (Oui/Non/NSP)		
	Signature par un ou plusieurs élus CSE non mandatés (Oui/Non/NSP)		
	Référendum (Oui/Non/NSP)		
Commentaires (libre)			
Durée de l'accord	Type de durée (déterminée/indéterminée)		
	Date d'entrée en vigueur indiquée dans l'accord (JJ/MM/AAAA ou commentaires libres, si nécessaire)		
	Date d'extinction de l'accord, le cas échéant (JJ/MM/AAAA)		
	Durée en mois de l'accord (calcul automatique)		
Catégorisation de l'accord	Commentaires (libre)		
	Mention de l'appellation "Accord de performance collective" ou "APC", "accord d'entreprise de performance collective" ou "accord de compétitivité et de performance collective" ou "accord de performance" (Oui/Non/NSP)	Précisions sur la base légale de l'accord de performance collective (Oui/Non/NSP)	
		Référence à la crise sanitaire comme justification (Oui/Non/NSP)	
Justifications de l'accord	Préambule	Existence d'un préambule (Oui/Non/NSP)	
		Référence à des difficultés	Existence d'une telle référence (Oui/Non/NSP)
		Précisions sur les difficultés, le cas échéant (libre)	
		Référence à des mutations	Existence d'une telle référence (Oui/Non/NSP)
		Précisions sur les mutations, le cas échéant (libre)	
	Justifications hors-préambule	Référence à une réorganisation	Existence d'une telle référence (Oui/Non/NSP)
		Précisions sur les mutations, le cas échéant (libre)	
		Référence à une réorganisation	Existence d'une telle référence (Oui/Non/NSP)
		Précisions sur les mutations, le cas échéant (libre)	
		Référence à une réorganisation défensive ou offensive, le cas échéant + commentaires (libre)	
Commentaires (libre)			

Information de l'accord	Information du CSE	Existence d'un CSE (Oui/Non/NSP)				
		Information de l'accord au CSE, le cas échéant (Oui/Non/NSP)				
		Précisions sur les modalités d'information du CSE, le cas échéant (libre)				
	Informations des salariés	Information générale sur l'existence de l'accord (Oui/Non/NSP)				
		Information particulière sur le contenu de l'accord pour les salariés concernés	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)			
			Précisions sur l'information, le cas échéant (libre)			
		Information particulière sur l'acceptation du dispositif	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)			
			Précisions sur l'information, le cas échéant (libre)			
		Information particulière sur le refus du dispositif	Informations sur la possibilité de refuser le dispositif (Oui/Non/NSP)			
			Informations sur les conséquences du refus du dispositif	Licenciement	Information de la possibilité d'être licencié (Oui/Non/NSP)	
					Modalités de licenciement	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)
						Commentaires (libre)
					Indemnités	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)
	Commentaires (libre)					
Entretien avec la direction	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)					
	Commentaires (libre)					
Ouverture des droits au chômage	Mention (Oui/Non/NSP)					
	Commentaires (libre)					
Abondement du CPF	Mention (Oui/Non/NSP)					
	Commentaires (libre)					
		Autres conséquences après licenciement, le cas échéant (libre)				
		Commentaires sur les autres conséquences du refus, le cas échéant (libre)				
Clauses formelles de l'accord	Champ d'application de l'accord	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)				
		Accord applicable à tous les salariés (Oui/Non/NSP)				
		Précisions, le cas échéant, sur le champ d'application de l'accord				
	Objet de l'accord	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)				
		Précisions, le cas échéant, sur l'objet de l'accord				
	Substitution de l'accord	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)				
		Commentaires, le cas échéant (libre)				
	Indivisibilité de l'accord	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)				
		Commentaires, le cas échéant (libre)				
	Clause d'adhésion d'une organisation syndicale	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)				
		Commentaires, le cas échéant (libre)				
	Clause de révision	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)				
		Commentaires, le cas échéant (libre)				
	Clause de dénonciation	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)				
		Commentaires, le cas échéant (libre)				
Clause de suivi de l'accord	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)					
	Commentaires, le cas échéant (libre)					
Clause de rendez-vous	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)					
	Commentaires, le cas échéant (libre)					
Clause de retour à meilleure fortune	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)					
	Commentaires, le cas échéant (libre)					
Clause résolutoire	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)					
	Commentaires, le cas échéant (libre)					
Publicité de l'accord	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)					
	Commentaires, le cas échéant (libre)					
Dépôt de l'accord	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)					
	Commentaires, le cas échéant (libre)					
Commentaires sur les autres clauses formelles, le cas échéant (libre)						

Clauses substantielles de l'accord	Clause de conciliation de la vie professionnelle, personnelle et familiale	Existence de l'information (Oui/Non/NSP)				
		Commentaires, le cas échéant (libre)				
	Clauses d'engagements de l'entreprise	Engagements à ne pas licencier	Existence de tels engagements (Oui/Non/NSP)			
			Commentaires sur les engagements, le cas échéant (libre)			
		Engagements en faveur de l'innovation/investissement	Existence de tels engagements (Oui/Non/NSP)			
			Commentaires sur les engagements, le cas échéant (libre)			
		Engagements en faveur de la baisse de la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux et/ou de la baisse des dividendes	Existence de tels engagements (Oui/Non/NSP)			
		Commentaires sur les engagements, le cas échéant (libre)				
	Engagements en faveur de futures embauches	Existence de tels engagements (Oui/Non/NSP)				
		Commentaire sur les engagements, le cas échéant (libre)				
		Autres types d'engagements, le cas échéant (libre)				
	Clauses liées au temps de travail	Clauses d'augmentation du temps de travail	Clauses d'augmentation du salaire	Clauses augmentant ou maintenant le taux horaire	Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)	
					Nom des clauses, le cas échéant	
				Avantage pour les salariés/l'employeur/pour les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)		
				Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)		
			Clauses diminuant le taux horaire	Nom des clauses, le cas échéant		
				Avantage pour les salariés/l'employeur/pour les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)		
				Nom des clauses, le cas échéant		
				Avantage pour les salariés/pour l'employeur/pour les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)		
				Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)		
			Clauses de diminution du salaire	Avantage pour l'employeur/les salariés/les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)		
				Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)		
			Clauses de maintien du salaire	Nom des clauses, le cas échéant		
				Avantage pour l'employeur/les salariés/les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)		
				Nom des clauses, le cas échéant		
		Avantage pour les salariés/pour l'employeur/pour les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)				
	Clauses de diminution du taux horaire	Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)				
Nom des clauses, le cas échéant						
Avantage pour l'employeur/les salariés/les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)						
Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)						
Clauses de maintien du taux horaire	Nom des clauses, le cas échéant					
	Avantage pour les salariés/pour l'employeur/pour les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)					
Clauses liées à la rémunération	Clauses instaurant une rémunération variable	Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)				
		Nom des clauses, le cas échéant				
	Avantage pour les salariés/pour l'employeur/pour les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)					
	Clauses supprimant ou réduisant une rémunération variable	Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)				
		Nom des clauses, le cas échéant				
	Avantage pour les salariés/pour l'employeur/pour les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)					
	Clauses de diminution de la rémunération	Clauses de diminution du salaire	Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)			
			Nom des clauses, le cas échéant			
Avantage pour les salariés/pour l'employeur/pour les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)						
Clauses de diminution des avantages complémentaires	Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)					
	Nom des clauses, le cas échéant					
Avantage pour les salariés/pour l'employeur/pour les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)						
Autres types de clauses liées à la rémunération (prime ; avantages en nature contractualisés ; ...)	Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)					
	Nom des clauses, le cas échéant					
	Précisions sur les clauses, le cas échéant					
Avantage pour les salariés/pour l'employeur/pour les deux/NSP, le cas échéant + commentaires (libre)						
Autres grands types de clauses (mobilité ; ...)	Existence de telles clauses (Oui/Non/NSP)					
Précisions sur les clauses, le cas échéant						
Octroi d'indemnités supra-légales	Existence d'un tel octroi (Oui/Non/NSP)					
	Précisions sur l'octroi des indemnités, le cas échéant					
Appréciation générale sur les avantages (au vu des clauses substantielles ; de l'objet de l'accord ; du rapport durée/rémunération ; ...) (libre)						
Commentaires généraux (libre)						

Annexes Partie 2

Annexe 2.1 : Variables présentes dans la grille de codage des arrêts de CA

THEME	LIBELLE VARIABLE	NOM VARIABLE
Année	Année correspondant aux arrêts codés dans JURICA (2019 ; 2020)	Annee
Caractéristiques du fichier JURICA	Numéro Nom du fichier JURICA	No Jurica_nom
Cour d'appel	Cour Date décision CA (JJ/MM/AAAA) N° RG Nature de la décision rendue en appel Appelant principal Assistance ou représentation salarié Assistance et/ou représentation de l'employeur	CA_cour CA_dat_decision Ca_noRG CA_nat_dec CA_appelant_pr CA_rep_sal CA_rep_empl
Décision attaquée	Section (à déterminer le cas échéant) Siège CPH Date (JJ/MM/AAAA) Fond / référé Départage O/N/NSP	CPH_section CPH_siege CPH_date CPH_nat_dec CPH_departage
Informations sur le salarié	Commune de résidence Sexe F/H/NSP Année naissance (AAAA) Age Nature du contrat de travail Date entrée dans l'entreprise retenue par cour d'appel (JJ/MM/AAAA) Date de sortie de l'entreprise retenue ds arrêt d'appel (vérifier comment font les juges notamment vis-à-vis du préavis...) (JJ/MM/AAAA) Ancienneté (en mois) MM/NSP Ancienneté (en année) MM/NSP Mode de sortie de l'entreprise (licenciement personnel/licenciement économique/résiliation judiciaire/prise d'acte de la rupture/démission/RCH/RCA/RCC/autre/NSP) Fonction (telle qu'indiquée dans l'arrêt) Statut salarié (cadre/PI (Technicien, agence de maîtrise et contremaître)/employé/ouvrier/NSP) Rémunération brute mensuelle selon CA Mandat : O/N/NSP AJ: Aide Juridictionnelle (O/N/NSP) Temps travail	Sal_residence Sal_sex Sal_naiss Sal_age Sal_ct_trav Sal_datent Sal_datsor Sal_anc_m Sal_anc_an Sal_motif_sor Sal_fonction Sal_CS Sal_remu Sal_mandat Sal_AJ Sal_tpstrav
Informations sur l'Employeur	Nom SIRET SIREN Adresse exacte de l'employeur Situation de l'employeur en appel (appelant ou non) Forme sociale (mettre avant situation de l'employeur en appel, décale la colonne) Code NAF Secteur d'activité (interprétation selon codeur). Convention collective de branche ou d'entreprise existante concernant l'indemnité de licenciement : IDCC /entreprise / NSP seulement si IL conventionnelle Situation économique (in bonis/sauvegarde/redressement/liciquidation/NSP) Taille de l'entreprise (effectifs mois de 11 ou 11 et plus) être rigoureux sur codage : menu déroulant Effectif de l'entreprise mentionné dans l'arrêt (si possible...)	Empl_raisoc Empl_siret Empl_siren Empl_adresse Empl_appelant Empl_statusoc Empl_codeNAF Empl_sectact Empl_convcoll Empl_situaeco Empl_taille Empl_efsals
Autres parties au litige	Autres parties au litige 3: Nom Autres parties au litige 3: Qualité Autres parties au litige 3: Position Autres parties au litige 4: Nom Autres parties au litige 4: Qualité Autres parties au litige 4: Position	Aut_parti_1_nom Aut_parti_1_qualite Aut_parti_1_position Aut_parti_2_nom Aut_parti_2_qualite Aut_parti_2_position
Issue de la demande initiale	Sort de la demande fondée sur L.1235-3/L.1235-3-1/L.1235-5 (salarié gagne/perd sur licenciement sans cause réelle et sérieuse) Si licenciement sans cause réelle et sérieuse, montant octroyé par le 1er juge sur L.1235-3/L.1235-3-1/L.1235-5 en euros Montant octroyé par le 1er juge sur L.1235-3/L.1235-3-1/L.1235-5 en mois de salaire (brut) Application par CPH L.1235-3-1 (oui/non) Motif d'application L.1235-3-1 Déclaration de nullité sur fondement autre que L.1235-3-1 (oui/non) concerne le droit antérieur au 8 août 2016) Si nullité avant existence L.1235-3-1 cad avant 8août 2016, motif (discrimination, harcèlement, autre) Déclaration de nullité du licenciement économique (conséquence de l'annulation d'un PSE ; (conséquence de l'annulation d'un PSE ; article L. 1235-11 ; hypothèse rare mais souvent mentionnée par les économistes)) Application droit international (oui/non) Objectif : faire dominer droit international sur norme nationale Si oui, texte appliqué (Conv.158/art. 24 charte/les 2/autre) Montant octroyé pour indemnité de licenciement (en euros) Indemnité conventionnelle de licenciement O/N Montant octroyé pour ICCP congés payés (en euros) Montant octroyé pour indemnité de préavis (en euros) Rappels de salaires octroyés (en euros) Autre indemnité octroyée (O/N/NSP) Autre indemnité octroyée (montant) Exécution provisoire (O/N/NSP)	Dec_init_vainqueur Dec_init_montant_LSCRS Dec_init_montant_LSCRS_m Dec_init_appliCPH Dec_init_motifappli Dec_init_nullite_av2016 Dec_init_nullite_motif Dec_init_nullite_LME Dec_init_dinter Dec_init_dinter_texte Dec_init_montant_IL Dec_init_IndCC Dec_init_montant_JCCP Dec_init_montant_IP Dec_init_rappelsal Dec_init_autind Dec_init_montant_autind Dec_init_exprov

	<p>Demanda indemnitaire nouvelles en appel (oui/non/NSP) utile ?</p> <p>Fondement juridique demande nouvelle si différent L.1235-3/L.1235-3-1/L.1235-5 : préciser article du code du travail</p> <p>Résultats de la demande nouvelle si différent L.1235-3/L.1235-3-1/L.1235-5 salarié gagne/salarié perd/employeur gagne/employeur perd</p> <p>Sommes octroyées au titre L.1235-3/L.1235-3-1/L.1235-5 en euros</p> <p>Salarié gagne/perd</p> <p>Sommes octroyées au titre L.1235-3/L.1235-3-1/L.1235-5 en mois de salaires</p> <p>Motif invoqué par juge pour évaluer ILSCRS (O/N).</p> <p>Si motivation juridique pour évaluer ILSCRS : charge de famille</p> <p>Si motivation : situation de chômage au moment où la CA statue</p> <p>Si motivation : parcours professionnel postérieurement à la rupture</p> <p>Si motivation : âge</p> <p>Si motivation : handicap et/ou état de santé</p> <p>Si motivation : montant de la rémunération</p> <p>Si motivation : ancienneté</p> <p>Si motivation: ressources du salarié</p> <p>Si motivation : autre que ceux mentionnés</p> <p>Application L.1235-3-1 (oui/non) pour hypothèses de nullité, reprendre toutes les colonnes codées dans CPH, notamment nullité consécutive à licenciement)</p> <p>Motif d'application L.1235-3-1 (compléter selon modèle CPH)</p> <p>Déclaration de nullité sur fondement autre que L.1235-3-1 (oui/non) concerne le droit antérieur au 8 août 2016)</p> <p>Si nullité avant existence L.1235-3-1 cad avant 8août 2016, motif (discrimination, harcèlement, autre)</p> <p>Déclaration de nullité du licenciement économique (conséquence de l'annulation d'un PSE ; article L. 1235-11 ; hypothèse rare mais souvent mentionnée par les économistes)</p> <p>Si licenciement sans cause réelle et sérieuse, mention de la qualification initiale (prise d'acte, résolution judiciaire, autre).</p> <p>Application droit international (oui/non)</p> <p>Si oui, texte appliqué (Conv.158/art. 24 charte/les 2/autre)</p> <p>IL conventionnelle (O/N)</p> <p>IL versée (en euros)</p> <p>ICCP versée (en euros)</p> <p>IP versée (en euros)</p> <p>Rappels de salaire versés (en euros)</p> <p>Autre indemnité octroyée (type)</p> <p>Autre indemnité octroyée (montant)</p> <p>Mont Art 700 octroyé au salarié</p> <p>Mont Art. 700 octroyé à l'employeur</p>	<p>ResApp_demIndnew</p> <p>ResApp_demIndnew_jur</p> <p>ResApp_demIndnew_res</p> <p>ResApp_SomL1235</p> <p>ResApp_vainqueur</p> <p>ResApp_SomL1235_msal</p> <p>ResApp_motifjuge</p> <p>ResApp_motifjuge_chfam</p> <p>ResApp_motifjuge_chom</p> <p>ResApp_motifjuge_reinser</p> <p>ResApp_motifjuge_age</p> <p>ResApp_motifjuge_handi</p> <p>ResApp_motifjuge_remu</p> <p>ResApp_motifjuge_anc</p> <p>ResApp_motifjuge_resssal</p> <p>ResApp_motifjuge_aut</p> <p>ResApp_appl123531</p> <p>ResApp_appl123531_motif</p> <p>ResApp_autnullite_av2016</p> <p>ResApp_nullite_av2016</p> <p>ResApp_nullite_LME</p> <p>ResApp_LSCRS_qualifinit</p> <p>ResApp_dtinter</p> <p>ResApp_dtinter_txt</p> <p>ResApp_IL_conv</p> <p>ResApp_IL_versee</p> <p>ResApp_ICCP_versee</p> <p>ResApp_IP_versee</p> <p>ResApp_rappelsal</p> <p>ResApp_autindem_typ</p> <p>ResApp_autindem_montant</p> <p>ResApp_art700</p> <p>ResApp_art700_motif</p>
Résultats de l'appel		
Dispositif	Arrêt confirmatif : licenciement justifié (utile?, vu qu'on doit finalement les coder)	Arret_confirmatif
Commentaires libres	Autres particularités notable de l'arrêt (notamment motif autre justifiant ILSCRS)	Commentaire_libre

Annexe 2.2 : Statistiques descriptives supplémentaires caractérisant la base de données

Annexe 2.2.1 : Répartition des arrêts codés par siège et section du conseil de prud'hommes (2019-2020)

Siège	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Nanterre	26	10,6%
Paris	24	9,8%
Nantes	17	6,9%
Bobigny	11	4,5%
Creil	10	4,1%
Agen	9	3,7%
Boulogne-Billancourt	8	3,3%
Lyon	7	2,8%
Dijon	6	2,4%
Rouen	6	2,4%
Basse-Terre	5	2,0%
Nancy	4	1,6%
Avranches	3	1,2%
Bayonne	3	1,2%
Le havre	3	1,2%
Mulhouse	3	1,2%
Nice	3	1,2%
Péronne	3	1,2%
Rennes	3	1,2%
Saintes	3	1,2%
Strasbourg	3	1,2%
Villefranche-sur-Saône	3	1,2%
Annecy	2	0,8%
Bar-le-Duc	2	0,8%
Bordeaux	2	0,8%
Bourgoin-Jallieu	2	0,8%
Châlons-sur-Saône	2	0,8%
Créteil	2	0,8%
Dreux	2	0,8%
Evreux	2	0,8%
Grasse	2	0,8%
Grenoble	2	0,8%
Longjumeau	2	0,8%
Marseille	2	0,8%
Meaux	2	0,8%
Melun	2	0,8%
Montauban	2	0,8%
Montmorency	2	0,8%
Narbonne	2	0,8%

Siège	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Orléans	2	0,8%
Pointe-à-pitre	2	0,8%
Reims	2	0,8%
Saint-Etienne	2	0,8%
Vannes	2	0,8%
Versailles	2	0,8%
Abbeville	1	0,4%
Aix-en-Provence	1	0,4%
Alès	1	0,4%
Amiens	1	0,4%
Angoulême	1	0,4%
Argenteuil	1	0,4%
Auch	1	0,4%
Avignon	1	0,4%
Belfort	1	0,4%
Bernay	1	0,4%
Béziers	1	0,4%
Bourg-en-Bresse	1	0,4%
Brest	1	0,4%
Caen	1	0,4%
Cannes	1	0,4%
Cergy-Pontoise	1	0,4%
Chambéry	1	0,4%
Chaumont	1	0,4%
Clermont-Ferrand	1	0,4%
Digne-les-Bains	1	0,4%
Epinal	1	0,4%
Longwy	1	0,4%
Mantes-la-Jolie	1	0,4%
Montpellier	1	0,4%
Morlaix	1	0,4%
Niort	1	0,4%
Périgueux	1	0,4%
Poitiers	1	0,4%
Rambouillet	1	0,4%
Saint-Germain-en-Laye	1	0,4%
Saint-Malo	1	0,4%
Saint-Nazaire	1	0,4%
Thouars	1	0,4%
Toulon	1	0,4%
Toulouse	1	0,4%
Verdun	1	0,4%
Vesoul	1	0,4%
Bergerac	0	0,0%

Siège	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Besançon	0	0,0%
Epernay	0	0,0%
Limoges	0	0,0%
Montbrison	0	0,0%
Section	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Agriculture	3	1,2% (1,9%)*
Industrie	13	5,3% (8,2%)
Commerce	31	12,6% (19,5%)
Activités diverses	67	27,2% (42,1%)
Encadrement	45	18,3% (28,3%)
Information manquante	87	35,4%
Total	246	100%

* Note : les pourcentages entre parenthèses ont été calculés pour cette variable sans les valeurs manquantes.

Annexe 2.2.2 : Comparaison des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse obtenues en CA avant les ordonnances 2017 avec le barème obligatoire, selon l'ancienneté des salariés et la taille des entreprises

ENTREPRISES DE MOINS DE 11 SALARIES et NSP

Les ILSCRS obtenues en CA avant le 23 septembre 2017 étaient :	<i>Inférieure à 2 ans</i>	<i>Entre 2 et 5 ans</i>	<i>Entre 5 et 10 ans</i>	<i>10 ans ou plus</i>	<i>Total</i>
supérieures au plafond du barème	16 (64%)	3 (33%)	3 (33%)	1 (10%)	23 (43%)
dans la fourchette du barème	9 (36%)	6 (67%)	6 (67%)	8 (80%)	24 (55%)
inférieures au plancher du barème	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (11%)	1 (2%)
Total	25 (100%)	9 (100%)	9 (100%)	10 (100%)	53 (100%)

ENTREPRISES DE 11 SALARIES OU PLUS

Les ILSCRS obtenues en CA avant le 23 septembre 2017 étaient :	<i>Inférieure à 2 ans</i>	<i>Entre 2 et 5 ans</i>	<i>Entre 5 et 10 ans</i>	<i>10 ans ou plus</i>	<i>Total</i>
supérieures au plafond du barème	9 (69%)	38 (95%)	20 (51%)	15 (32%)	82 (59%)
dans la fourchette du barème	4 (31%)	1 (2,5%)	19 (49%)	31 (66%)	55 (40%)
inférieures au plancher du barème	0 (0%)	1 (2,5%)	0 (0%)	1 (2%)	2 (1%)
Total	13 (100%)	40 (100%)	39 (100%)	47 (100%)	139 (100%)

Annexe 2.2.3 : Répartition des arrêts codés par siège et section du conseil de prud'hommes (2019-2020)

Siège	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Paris	10	9,4%
Reims	6	5,7%
Besançon	5	4,7%
Angers	4	3,8%
Bourges	4	3,8%
Limoges	4	3,8%
Caen	3	2,8%
Colmar	3	2,8%
Creil	3	2,8%
Dijon	3	2,8%
Nancy	3	2,8%
Nanterre	3	2,8%
Poitiers	3	2,8%
Rouen	3	2,8%
Annemasse	2	1,9%
Brive-la-Gaillarde	2	1,9%
Cahors	2	1,9%
Charleville-Mézières	2	1,9%
Fontainebleau	2	1,9%
Saint-Denis de La Réunion	2	1,9%
Strasbourg	2	1,9%
Tarbes	2	1,9%
Toulouse	2	1,9%
Troyes	2	1,9%
Abbeville	1	0,9%
Argenteuil	1	0,9%
Bobigny	1	0,9%
Bonneville	1	0,9%
Bordeaux	1	0,9%
Boulogne-Billancourt	1	0,9%
Bourg-en-Bresse	1	0,9%
Chambéry	1	0,9%
Chartres	1	0,9%
Châteauroux	1	0,9%
Chaumont	1	0,9%
Cherbourg-en-Cotentin	1	0,9%
Créteil	1	0,9%
Dunkerque	1	0,9%
Grenoble	1	0,9%
Le Havre	1	0,9%
Lille	1	0,9%
Lisieux	1	0,9%
Lons-le-Saunier	1	0,9%
Metz	1	0,9%

Siège	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Mont-de-Marsan	1	0,9%
Montmorency	1	0,9%
Nevers	1	0,9%
Pointe-à-Pitre	1	0,9%
Saint-Germain-en-Laye	1	0,9%
Saint-Omer	1	0,9%
Saverne	1	0,9%
Thionville	1	0,9%
Villefranche-sur-Saône	1	0,9%
Section	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Agriculture		
Industrie	4	3,8%
Commerce	12	11%
Activités diverses	9	8,5%
Encadrement	15	14%
Information manquante	66	62%
Total	106	100%

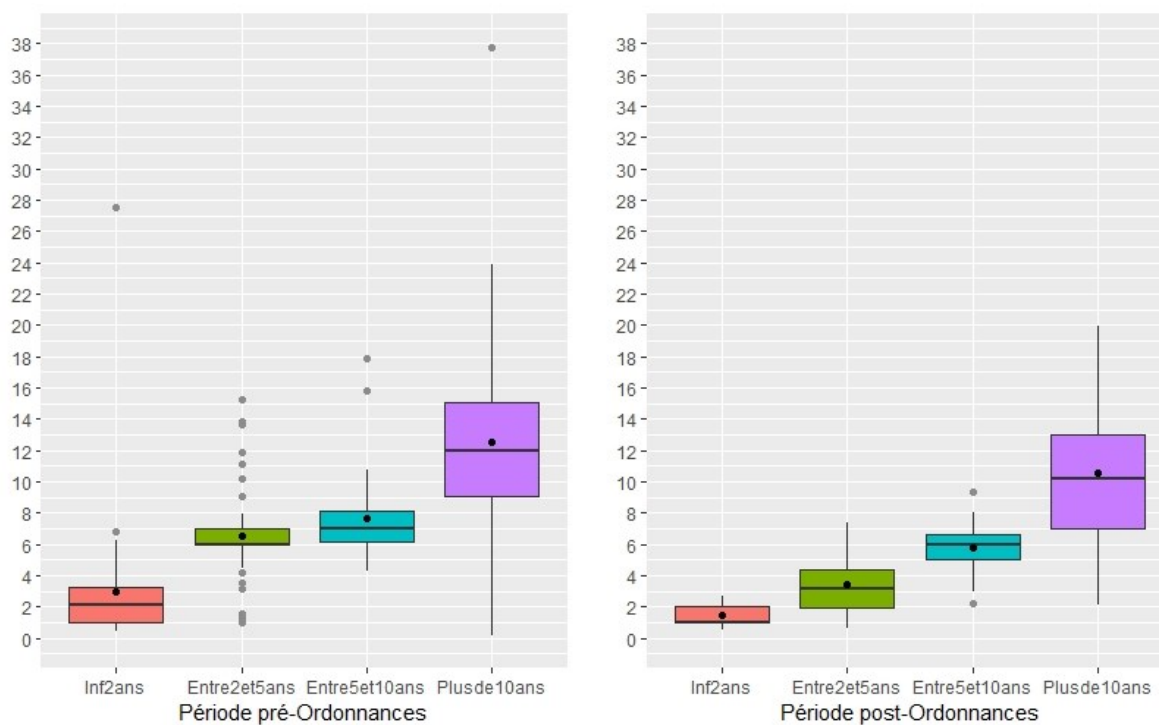
Annexe 2.2.4 : Distribution des ILSCRS en mois de salaire, en fonction de la période ante ou post ordonnance 2017

	<i>Avant barème</i>	<i>Après barème</i>
Indicateurs de la distribution		
Moyenne	7,9	6,6
Médiane	6,5	6,0
Minimum	0,2	0,6
Maximum	37,8	20,0
1^{er} quartile (Q1)	5,0	3,0
3^{ème} quartile (Q3)	10,0	9,5
Indicateurs de dispersion (absolue ou relative)		
Étendue (max-min)	37,6	19,4
Intervalle interquartile (Q3-Q1)	5,0	6,5
Écart-type	5,4	4,8
Coefficient de variation	0,7	0,7
Coefficient interquartile relatif	0,8	1,1
Nombre d'observations	192	94

Annexe 2.2.5 : Distribution des ILSCRS en mois de salaire selon la taille de l'entreprise, en fonction de la période ante ou post ordonnances 2017

Taille de l'entreprise :	Information manquante		Moins de 11 salariés		11 salariés et plus	
	<i>Avant barème</i>	<i>Après barème</i>	<i>Avant barème</i>	<i>Après barème</i>	<i>Avant barème</i>	<i>Après barème</i>
	Indicateurs de la distribution					
Moyenne	4,0	3,4	5,0	4,2	9,1	7,6
Médiane	3,5	2,7	3,4	3,3	7,5	6,8
Minimum	0,4	0,6	0,5	0,7	0,2	1,0
Maximum	12,9	9,2	20,1	11,7	37,8	20,0
1^{er} quartile (Q1)	1,4	1,5	2,1	2,0	6,1	3,9
3^{ème} quartile (Q3)	6,0	4,7	6,4	5,5	10,8	10,7
	Indicateurs de dispersion (absolue et relative)					
Étendue (max-min)	12,5	8,6	19,6	11,0	37,6	19,0
Intervalle interquartile (Q3-Q1)	4,6	3,2	4,3	3,5	4,8	6,8
Écart-type	3,5	2,7	4,5	3,2	5,3	5,0
Coefficient de variation	0,9	0,8	0,9	0,8	0,6	0,7
Coefficient interquartile relatif	1,3	1,2	1,3	1,1	0,6	1,0
Nombre d'observations	13	11	40	15	139	68

Annexe 2.2.6 : Distribution des ILSCRS en mois de salaire et selon 4 tranches d'ancienneté, en fonction de la période ante ou post ordonnances 2017



Ancienneté :	Inférieure à 2 ans		Entre 2 et 5 ans		Entre 5 et 10 ans		Plus de 10 ans	
	Avant barème	Après barème	Avant barème	Après barème	Avant barème	Après barème	Avant barème	Après barème
Moyenne	3,0	1,5	6,5	3,5	7,6	5,8	12,5	10,5
Médiane	2,1	1,0	6,0	3,2	7,0	6,0	12,0	10,2
Minimum	0,4	0,6	1,1	0,7	4,3	2,3	0,2	2,2
1er quartile	1,0	1,0	6,0	2,0	6,2	5,1	9,1	7,0
3ème quartile	3,2	2,0	7,0	4,4	8,2	6,6	15,1	13,0
IQR*	2,2	1,0	1,0	2,4	2,0	1,5	6,0	6,0
Maximum	27,5	2,7	15,3	7,4	17,9	9,4	37,8	20,0
Ecart-type	4,4	0,6	2,9	2,0	2,4	1,6	5,8	4,7
Nombre	38	16	49	17	48	23	57	38

* IQR : Intervalle inter-quartiles

Annexe 2.3 : Caractéristiques principales des groupes d'arrêts obtenus après appariement sur 5 critères précis

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Annee	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois de salaire	Sexe du salarié	Motif de sortie	PCS du salarié	Section du CPH	Ancienneté du salarié	Rémunération du salarié	Taille de l'entreprise	Situation économique de l'entreprise	Licenciement nul
11	20191003_013737_9173_CA_PARIS	Paris	2019	Ante barème	16718,16	6,00	Homme	Licenciement pour motif personnel	Employé	Activités diverses	2,50	2786,36	11 salariés et plus	In bonis	Non
77	20191008_013156_2632_CA_DIJON	Dijon	2019	Ante barème	13477,68	6,00	Homme	Autre	Information manquante	Activités diverses	2,50	2246,28	11 salariés et plus	In bonis	Non
154	20191012_014150_1264_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	30000,00	13,85	Homme	Licenciement pour motif personnel	Cadre	Encadrement	2,67	2165,63	11 salariés et plus	In bonis	Non
45	20201008_013213_7888_CA_AMIENS	Amiens	2020	Ante barème	13255,00	6,00	Homme	Prise d'acte de rupture	Information manquante	Manquant	2,83	2209	11 salariés et plus	Liquidation judiciaire	Non
44	20210316_013420_7605_CA_ANGERS	Angers	2021	Post barème	4000,00	1,63	Homme	Autre	NSP	Manquant	2,50	2461,51	11 salariés et plus	In bonis	Non
72	20191005_014229_1324_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	20000,00	10,18	Homme	Licenciement pour motif personnel	Ouvrier	Activités diverses	2,67	1965	11 salariés et plus	In bonis	Non
181	20191017_014207_9219_CA_PARIS	Paris	2019	Ante barème	10000,00	6,24	Homme	Autre	Information manquante	Manquant	2,08	1603,06	11 salariés et plus	In bonis	Non
41	20201008_013203_8838_CA_AMIENS	Amiens	2020	Ante barème	12024,00	6,00	Homme	Prise d'acte de rupture	Information manquante	Manquant	2,75	2004	11 salariés et plus	Liquidation judiciaire	Non
43	20201008_013208_4551_CA_AMIENS	Amiens	2020	Ante barème	11550,00	6,00	Homme	Prise d'acte de rupture	Information manquante	Manquant	2,83	1924,2	11 salariés et plus	Liquidation judiciaire	Non
44	20201008_013210_5231_CA_AMIENS	Amiens	2020	Ante barème	11790,00	6,00	Homme	Prise d'acte de rupture	Information manquante	Manquant	2,92	1964	11 salariés et plus	Liquidation judiciaire	Non
46	20201008_013215_5031_CA_AMIENS	Amiens	2020	Ante barème	12380,00	6,00	Homme	Prise d'acte de rupture	Information manquante	Manquant	2,83	2063	11 salariés et plus	Liquidation judiciaire	Non
45	20210316_013423_3733_CA_ANGERS	Angers	2021	Post barème	4000,00	1,95	Homme	Autre	NSP	Manquant	2,50	2052,13	11 salariés et plus	In bonis	Non
86	20191009_013241_6962_CA_BASSETERRE	Basse-Terre	2019	Ante barème	6374,28	6,00	Femme	Licenciement pour motif personnel	Employé	Activités diverses	2,33	1062,38	11 salariés et plus	In bonis	Non
131	20191011_014857_1535_CA_ORLEANS	Orléans	2019	Ante barème	4000,00	7,07	Femme	Licenciement pour motif économique	Employé	Commerce	2,83	565,8	11 salariés et plus	In bonis	Non
72	20210401_014125_2061_CA_REIMS	Reims	2021	Post barème	3300,00	3,02	Femme	Prise d'acte de rupture	NSP	Activités diverses	2,42	1091,96	11 salariés et plus	In bonis	Non
18	20191003_014314_7700_CA_VERSAILLES	Versailles	2019	Ante barème	52000,00	6,06	Homme	Licenciement pour motif économique	Cadre	Encadrement	3,00	8583,33	11 salariés et plus	In bonis	Non
159	20191012_014224_7001_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	73000,00	6,05	Homme	Prise d'acte de rupture	Cadre	Encadrement	3,00	12069,74833	11 salariés et plus	In bonis	Non
62	20201008_014501_3520_CA_REIMS	Reims	2020	Ante barème	25548,46	4,16	Homme	Licenciement pour motif personnel	Cadre	Encadrement	3,42	6147	11 salariés et plus	In bonis	Non
102	20210225_013147_1264_CA_BESANCON	Besançon	2021	Post barème	17100,00	3,00	Homme	Licenciement pour motif personnel	NSP	Manquant	3,33	5700	11 salariés et plus	In bonis	Non

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Annee	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois de salaire	Sexe du salarié	Motif de sortie	PCS du salarié	Section du CPH	Ancienneté du salarié	Rémunération du salarié	Taille de l'entreprise	Situation économique de l'entreprise	Licenciement nul
43	20191004_015640_6922_CA_VERSAILLES	Versailles	2019	Ante barème	30000,00	6,16	Homme	Licenciement pour motif économique	Cadre	Encadrement	4,25	4868,73	11 salariés et plus	In bonis	Non
44	20191004_015642_9490_CA_VERSAILLES	Versailles	2019	Ante barème	45000,00	6,13	Homme	Licenciement pour motif économique	Cadre	Encadrement	4,25	7345,97	11 salariés et plus	In bonis	Non
30	20201003_014616_4861_CA_TOULOUSE	Toulouse	2020	Ante barème	65000,00	7,92	Homme	Licenciement pour motif personnel	Information manquante	Manquant	4,00	8209,76	11 salariés et plus	In bonis	Non
58	20201008_014312_5752_CA_PARIS	Paris	2020	Ante barème	25000,00	6,12	Homme	Résiliation judiciaire	Cadre	Encadrement	4,00	4083,33	11 salariés et plus	Liquidation judiciaire	Non
68	20201008_014930_1694_CA_VERSAILLES	Versailles	2020	Ante barème	38430,00	6,00	Homme	Autre	Cadre	Encadrement	4,67	6404	11 salariés et plus	In bonis	Non
3	20210326_015043_9705_CA_NANCY	Nancy	2021	Post barème	15931,00	3,16	Homme	Prise d'acte de rupture	NSP	Manquant	4,08	5049	11 salariés et plus	In bonis	Non
7	20191003_013018_4638_CA_AGEN	Agen	2019	Ante barème	9200,00	4,27	Homme	Licenciement pour motif économique	Ouvrier	Industrie	5,67	2155,06	11 salariés et plus	In bonis	Non
70	20191005_014224_8000_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	22000,00	8,41	Homme	Licenciement pour motif économique	Employé	Activités diverses	5,00	2616,08	11 salariés et plus	In bonis	Non
121	20191011_013915_5268_CA_CHAMBERY	Chambéry	2019	Ante barème	25000,00	8,76	Homme	Licenciement pour motif personnel	Cadre	Encadrement	5,17	2855	11 salariés et plus	In bonis	Non
160	20191012_014231_8391_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	20000,00	7,06	Homme	Licenciement pour motif personnel	Information manquante	Manquant	5,83	2834,23	11 salariés et plus	In bonis	Non
88	20210303_013121_8342_CA_BESANCON	Besançon	2021	Post barème	9967,00	4,00	Homme	Licenciement pour motif économique	Cadre	Encadrement	5,08	2491,65	11 salariés et plus	In bonis	Non
89	20191009_013343_3602_CA_CHAMBERY	Chambéry	2019	Ante barème	17000,00	6,40	Homme	Autre	Information manquante	Industrie	6,25	2655,92	11 salariés et plus	In bonis	Non
111	20191010_014649_3138_CA_VERSAILLES	Versailles	2019	Ante barème	13500,00	6,24	Homme	Résiliation judiciaire	PI (TAM)	Activités diverses	6,58	2161,97	11 salariés et plus	In bonis	Non
164	20191016_014108_2864_CA_NIMES	Nîmes	2019	Ante barème	30000,00	10,71	Homme	Licenciement pour motif économique	Information manquante	Manquant	6,17	2800	11 salariés et plus	Liquidation judiciaire	Non
78	20210319_014337_7884_CA_CHAMBERY	Chambéry	2021	Post barème	16500,00	6,00	Homme	Prise d'acte de rupture	NSP	Manquant	6,33	2750,7	11 salariés et plus	In bonis	Non
74	20191005_014233_6514_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	170000,00	15,83	Homme	Licenciement pour motif personnel	Cadre	Encadrement	7,00	10738,05	11 salariés et plus	In bonis	Non
2	20210304_013453_2953_CA_LIMOGES	Limoges	2021	Post barème	31528,21	7,00	Homme	Résiliation judiciaire	Cadre	Encadrement	7,25	4504,03	11 salariés et plus	Liquidation judiciaire	Non
24	20191004_013644_7752_CA_CAEN	Caen	2019	Ante barème	27765,00	9,00	Homme	Licenciement pour motif personnel	Employé	Activités diverses	6,50	3085	Moins de 11 salariés	In bonis	Non
93	20191009_013904_9918_CA_NIMES	Nîmes	2019	Ante barème	10000,00	4,64	Homme	Autre	Information manquante	Manquant	6,42	2155	Moins de 11 salariés	In bonis	Non
49	20210316_013750_2015_CA_COLMAR	Colmar	2021	Post barème	5000,00	2,25	Homme	Résiliation judiciaire	NSP	Manquant	6,33	2226,87	Moins de 11 salariés	Liquidation judiciaire	Non

No	Nom du fichier de l'arrêt	Cour d'appel	Annee	Droit applicable	ILSCRS en euros	ILSCRS en mois de salaire	Sexe du salarié	Motif de sortie	PCS du salarié	Section du CPH	Ancienneté du salarié	Rémunération du salarié	Taille de l'entreprise	Situation économique de l'entreprise	Licenciement nul
27	20201003_014515_9335_CA_RENNES	Rennes	2020	Ante barème	38000,00	19,49	Homme	Licenciement pour motif personnel	Information manquante	Manquant	24,17	1949,23	11 salariés et plus	In bonis	Non
96	20210226_013041_5935_CA_AGEN	Agen	2021	Post barème	30000,00	15,00	Homme	Licenciement pour autre motif	NSP	Manquant	24,67	2000	11 salariés et plus	In bonis	Non
157	20191012_014210_4177_CA_RENNES	Rennes	2019	Ante barème	12000,00	3,01	Homme	Licenciement pour autre motif	Information manquante	Encadrement	1,50	3988,41	11 salariés et plus	In bonis	Non
65	20201008_014922_1248_CA_VERSAILLES	Versailles	2020	Ante barème	40000,00	4,00	Homme	Licenciement pour motif personnel	Cadre	Encadrement	1,83	10000	11 salariés et plus	In bonis	Non
27	20210305_014032_2793_CA_NANCY	Lyon	2021	Post barème	16000,00	2,00	Homme	Licenciement pour motif personnel	NSP	Manquant	1,50	8000	11 salariés et plus	In bonis	Non

Annexe 2.4 : Évolution de la structure par secteur A21 et par taille des entreprises du panel

A21	2016		2017		2018		2019		Ensemble	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
B	462	0,1%	460	0,1%	461	0,1%	465	0,1%	1 848	0,1%
C	38 771	12,1%	38 772	12,1%	38 765	12,0%	38 717	12,0%	155 025	12,0%
D	225	0,1%	227	0,1%	228	0,1%	237	0,1%	917	0,1%
E	1 129	0,4%	1 137	0,4%	1 134	0,4%	1 146	0,4%	4 546	0,4%
F	57 045	17,7%	57 045	17,7%	57 105	17,7%	57 090	17,7%	228 285	17,7%
G	96 455	30,0%	96 316	29,9%	96 204	29,9%	96 108	29,9%	385 083	29,9%
H	9 022	2,8%	9 040	2,8%	9 052	2,8%	9 053	2,8%	36 167	2,8%
I	38 669	12,0%	38 672	12,0%	38 669	12,0%	38 557	12,0%	154 567	12,0%
J	4 531	1,4%	4 544	1,4%	4 548	1,4%	4 544	1,4%	18 167	1,4%
K	3 696	1,1%	3 687	1,1%	3 682	1,1%	3 708	1,2%	14 773	1,1%
L	7 601	2,4%	7 624	2,4%	7 640	2,4%	7 862	2,4%	30 727	2,4%
M	19 185	6,0%	19 218	6,0%	19 248	6,0%	19 281	6,0%	76 932	6,0%
N	11 602	3,6%	11 664	3,6%	11 693	3,6%	11 694	3,6%	46 653	3,6%
P	3 140	1,0%	3 143	1,0%	3 133	1,0%	3 127	1,0%	12 543	1,0%
Q	4 752	1,5%	4 768	1,5%	4 772	1,5%	4 775	1,5%	19 067	1,5%
R	2 385	0,7%	2 391	0,7%	2 401	0,7%	2 424	0,8%	9 601	0,7%
S	23 055	7,2%	23 017	7,2%	22 990	7,1%	22 937	7,1%	91 999	7,1%
Total	321 725	100%	321 725	100%	321 725	100%	321 725	100%	1 286 900	100%

Taille	2016		2017		2018		2019		Ensemble	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Moins de 10 salariés	271 833	84,5%	265 430	82,5%	265 254	82,4%	264 654	82,3%	1 067 171	82,9%
10-19 salariés	30 364	9,4%	35 061	10,9%	35 145	10,9%	35 403	11,0%	135 973	10,6%
20-49 salariés	14 095	4,4%	15 200	4,7%	15 209	4,7%	15 325	4,8%	59 829	4,6%
50-99 salariés	3 288	1,0%	3 696	1,1%	3 783	1,2%	3 964	1,2%	14 731	1,1%
100-199 salariés	1 101	0,3%	1 256	0,4%	1 250	0,4%	1 287	0,4%	4 894	0,4%
200 salariés ou plus	1 044	0,3%	1 082	0,3%	1 084	0,3%	1 092	0,3%	4 302	0,3%
Total	321 725	100%	321 725	100%	321 725	100%	321 725	100%	1 286 900	100%

Catégorie d'entreprise par taille	Par année		Sur l'ensemble de la période	
	N	%	N	%
TTPE : 1-4 salariés	198 538	61,7%	794 152	61,7%
TPE : 5-9 salariés	73 295	22,8%	293 180	22,8%
PME : 10-49 salariés	44 459	13,8%	177 836	13,8%
Grandes : 50 salariés ou plus	5 433	1,7%	21 732	1,7%
Total	321 725	100%	1 286 900	100%

Annexe 2.5 : Évolution des indicateurs d'embauche en CDI et de licenciement,
selon la catégorie de taille d'entreprise

<i>Catégorie d'entreprise par taille</i>	Pourcentage d'entreprises qui ont recouru au moins une fois à une embauche en CDI				
	2016	2017	2018	2019	Ensemble
TTPE : 1-4 salariés	12,8	25,4	25,4	24,3	22,0
TPE : 5-9 salariés	31,9	56,6	57,3	55,1	50,2
PME : 10-49 salariés	57,3	81,2	81,7	79,5	74,9
Grandes : 50 salariés ou plus	90,8	97,7	98,3	97,2	96,0
Ensemble	24,6	41,5	41,7	40,2	37,0

<i>Catégorie d'entreprise par taille</i>	Taux d'embauche en CDI				
	2016	2017	2018	2019	Ensemble
TTPE : 1-4 salariés	7,8	16,8	15,1	14,2	13,5
TPE : 5-9 salariés	9,9	19,0	18,5	18,1	16,3
PME : 10-49 salariés	12,6	21,9	21,6	21,1	19,3
Grandes : 50 salariés ou plus	16,7	23,3	23,2	23,6	21,7
Ensemble	9,1	18,1	16,9	16,2	15,1

<i>Catégorie d'entreprise par taille</i>	Pourcentage d'entreprises qui ont recouru au moins une fois à un licenciement				
	2016	2017	2018	2019	Ensemble
TTPE : 1-4 salariés	2,2%	4,6%	4,9%	6,3%	4,5%
TPE : 5-9 salariés	6,5%	14,6%	14,7%	15,8%	12,9%
PME : 10-49 salariés	21,7%	35,9%	36,3%	37,1%	32,8%
Grandes : 50 salariés ou plus	75,7%	83,2%	85,0%	84,5%	82,1%
Ensemble	7,1%	12,5%	12,8%	14,0%	11,6%

Annexe 2.6 : Moyenne, médiane, Q1 et Q3 des variables économiques introduits
dans les modèles économétrique, par catégories de taille d'entreprise

		TTPE			
		Moyenne	Médiane	Q1	Q3
2016	Coût du travail par tête	44,7	36,9	26,0	52,8
	Intensité capitalistique	72,9	26,9	11,6	54,6
	Résultat net	5,7	-3,8	-14,4	11,7
	Taux de croissance du CA	1,6	-0,2	-7,0	7,5
	Taux d'investissement	7,0	0,8	0,0	5,0
	Taux de rentabilité économique	7,5	1,0	-9,9	18,6
	Taux de rentabilité financière	7,0	0,5	-11,7	21,3
	Nombre d'observations	198 538			
2017	Coût du travail par tête	45,5	37,5	26,3	53,8
	Intensité capitalistique	76,9	28,0	12,1	56,7
	Résultat net	5,9	-3,9	-14,8	11,9
	Taux de croissance du CA	1,7	-0,1	-7,0	7,4
	Taux d'investissement	7,5	0,9	0,0	5,4
	Taux de rentabilité économique	7,3	1,0	-9,5	18,2
	Taux de rentabilité financière	6,7	0,5	-11,1	19,8
	Nombre d'observations	198 538			
2018	Coût du travail par tête	44,3	36,0	25,1	52,4
	Intensité capitalistique	75,5	27,4	11,7	56,0
	Résultat net	7,9	-3,9	-15,5	12,4
	Taux de croissance du CA	1,1	-0,0	-6,9	6,8
	Taux d'investissement	7,2	0,9	0,0	5,2
	Taux de rentabilité économique	6,8	1,0	-9,4	17,7
	Taux de rentabilité financière	6,1	0,4	-10,8	18,8
	Nombre d'observations	198 538			
2019	Coût du travail par tête	45,1	36,6	25,5	53,2
	Intensité capitalistique	79,8	29,3	13,5	59,1
	Résultat net	8,3	-3,6	-15,4	13,3
	Taux de croissance du CA	0,3	-0,0	-8,0	7,0
	Taux d'investissement	7,0	0,9	0,0	5,0
	Taux de rentabilité économique	7,0	0,9	-8,9	16,8
	Taux de rentabilité financière	5,2	0,3	-10,4	18,0
	Nombre d'observations	198 538			
Ensemble de la période	Coût du travail par tête	44,9	36,8	25,7	53,0
	Intensité capitalistique	76,3	27,9	12,2	56,6
	Résultat net	7,0	-3,8	-15,0	12,3

TTPE				
	Moyenne	Médiane	Q1	Q3
Taux de croissance du CA	1,1	0,0	-7,2	7,2
Taux d'investissement	7,2	0,9	0,0	5,1
Taux de rentabilité économique	7,1	1,0	-9,4	17,8
Taux de rentabilité financière	6,3	0,4	-11,0	19,5
Nombre d'observations	794 152			

TTPE					
Taux de marge en N-1 et taux de croissance du taux de marge	2016	2017	2018	2019	Ensemble de la période
Niveau négatif et taux de croissance négatif	2,6%	2,8%	3,6%	4,0%	3,2%
Niveau négatif et taux de croissance positif (ou nul)	10,3%	9,9%	9,9%	11,4%	10,4%
Niveau positif (ou nul) et taux de croissance négatif	48,7%	49,9%	49,3%	46,3%	48,6%
Niveau positif (ou nul) et taux de croissance positif (ou nul)	38,4%	37,4%	37,2%	38,3%	37,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

TPE					
	Moyenne	Médiane	Q1	Q3	
2016	Coût du travail par tête	40,0	37,1	28,1	47,9
	Intensité capitalistique	49,7	24,1	12,1	44,4
	Résultat net	23,2	5,8	-12,8	33,7
	Taux de croissance du CA	1,9	0,3	-5,7	7,3
	Taux d'investissement	6,7	1,6	0,3	5,9
	Taux de rentabilité économique	4,9	-0,8	-9,4	11,6
	Taux de rentabilité financière	2,9	-0,5	-10,4	14,0
	Nombre d'observations	73 295			
2017	Coût du travail par tête	40,0	37,1	28,1	47,9
	Intensité capitalistique	49,7	24,1	12,1	44,4
	Résultat net	23,2	5,8	-12,8	33,7
	Taux de croissance du CA	1,9	0,3	-5,7	7,3
	Taux d'investissement	6,7	1,6	0,3	5,9
	Taux de rentabilité économique	4,9	-0,8	-9,4	11,6
	Taux de rentabilité financière	2,9	-0,5	-10,4	14,0
	Nombre d'observations	73 295			
2018	Coût du travail par tête	39,6	36,4	27,4	47,4
	Intensité capitalistique	50,5	24,8	12,5	45,4
	Résultat net	26,5	6,3	-14,4	38,4
	Taux de croissance du CA	0,7	0,0	-6,2	6,3
	Taux d'investissement	6,8	1,7	0,3	6,3

		TPE				
		Moyenne	Médiane	Q1	Q3	
	Taux de rentabilité économique	4,4	-0,8	-9,0	11,2	
	Taux de rentabilité financière	1,6	-0,6	-9,7	12,3	
	Nombre d'observations	73 295				
2019			Moyenne	Médiane	Q1	Q3
		Coût du travail par tête	40,7	37,4	28,2	48,7
		Intensité capitalistique	54,7	26,4	13,6	48,3
		Résultat net	29,7	5,8	-14,9	40,6
		Taux de croissance du CA	0,4	0,0	-6,9	6,7
		Taux d'investissement	6,4	1,6	0,3	6,0
		Taux de rentabilité économique	3,8	-0,8	-8,8	10,5
		Taux de rentabilité financière	1,7	-0,5	-9,4	11,9
	Nombre d'observations	73 295				
Ensemble de la période			Moyenne	Médiane	Q1	Q3
		Coût du travail par tête	40,0	37,0	27,9	47,9
		Intensité capitalistique	51,4	24,9	12,6	45,8
		Résultat net	26,6	6,0	-13,8	36,8
		Taux de croissance du CA	1,1	0,0	-6,2	6,8
		Taux d'investissement	6,7	1,7	0,3	6,1
		Taux de rentabilité économique	4,3	-0,8	-9,1	11,1
		Taux de rentabilité financière	2,1	-0,6	-9,8	12,7
	Nombre d'observations	293 180				

TPE					
Taux de marge en N-1 et taux de croissance du taux de marge	2016	2017	2018	2019	Ensemble de la période
Niveau négatif et taux de croissance négatif	2,7%	3,1%	3,8%	4,3%	3,5%
Niveau négatif et taux de croissance positif (ou nul)	9,9%	9,8%	10,0%	11,6%	10,3%
Niveau positif (ou nul) et taux de croissance négatif	48,9%	49,4%	49,2%	46,1%	48,4%
Niveau positif (ou nul) et taux de croissance positif (ou nul)	38,5%	37,8%	36,9%	38,0%	37,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

		PME			
		Moyenne	Médiane	Q1	Q3
2016	Coût du travail par tête	38,7	36,9	28,6	46,2
	Intensité capitalistique	53,8	26,9	13,1	51,4
	Résultat net	89,0	30,2	-8,4	102,0
	Taux de croissance du CA	1,5	0,3	-5,7	6,9
	Taux d'investissement	7,2	2,4	0,7	6,8
	Taux de rentabilité économique	3,6	-1,7	-9,5	9,6
	Taux de rentabilité financière	2,3	-0,7	-9,5	12,1

PME					
	Moyenne	Médiane	Q1	Q3	
	Nombre d'observations 44 459				
2017	Moyenne	Médiane	Q1	Q3	
	Coût du travail par tête	38,8	37,0	28,5	46,4
	Intensité capitalistique	56,0	27,8	13,5	53,0
	Résultat net	94,0	31,9	-9,0	107,3
	Taux de croissance du CA	1,8	0,4	-5,4	7,0
	Taux d'investissement	7,8	2,6	0,7	7,3
	Taux de rentabilité économique	3,3	-1,7	-9,5	9,3
	Taux de rentabilité financière	2,1	-0,5	-9,1	11,6
	Nombre d'observations 44 459				
2018	Moyenne	Médiane	Q1	Q3	
	Coût du travail par tête	38,8	36,9	28,1	46,5
	Intensité capitalistique	57,5	28,3	13,8	53,6
	Résultat net	104,4	34,5	-10,0	117,0
	Taux de croissance du CA	0,8	0,2	-5,6	6,1
	Taux d'investissement	7,5	2,6	0,7	7,2
	Taux de rentabilité économique	2,7	-1,6	-9,3	9,2
	Taux de rentabilité financière	2,0	-0,4	-8,9	11,5
	Nombre d'observations 44 459				
2019	Moyenne	Médiane	Q1	Q3	
	Coût du travail par tête	39,9	37,9	28,9	47,7
	Intensité capitalistique	60,3	29,8	14,6	55,9
	Résultat net	104,9	32,6	-12,3	120,6
	Taux de croissance du CA	0,8	0,3	-6,1	6,6
	Taux d'investissement	8,0	2,6	0,7	7,3
	Taux de rentabilité économique	2,1	-1,5	-9,2	8,9
	Taux de rentabilité financière	1,2	-0,4	-8,9	11,2
	Nombre d'observations 44 459				
Ensemble de la période	Moyenne	Médiane	Q1	Q3	
	Coût du travail par tête	39,0	37,2	28,5	46,7
	Intensité capitalistique	56,9	28,2	13,7	53,4
	Résultat net	98,1	32,2	-9,9	111,5
	Taux de croissance du CA	1,2	0,3	-5,7	6,6
	Taux d'investissement	7,6	2,6	0,7	7,2
	Taux de rentabilité économique	2,9	-1,6	-9,4	9,2
	Taux de rentabilité financière	1,9	-0,5	-9,1	11,6
	Nombre d'observations 177 836				

Taux de marge en N-1 et taux de croissance du taux de marge	PME				Ensemble de la période
	2016	2017	2018	2019	
Niveau négatif et taux de croissance négatif	3,5%	3,8%	5,0%	5,1%	4,3%
Niveau négatif et taux de croissance positif (ou nul)	10,4%	10,7%	10,3%	12,7%	11,0%
Niveau positif (ou nul) et taux de croissance négatif	47,3%	47,7%	48,7%	43,1%	46,7%
Niveau positif (ou nul) et taux de croissance positif (ou nul)	38,8%	37,8%	36,1%	39,1%	38,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Grandes entreprises						
	Moyenne	Médiane	Q1	Q3		
2016	Coût du travail par tête	36,0	34,4	24,2	44,7	
	Intensité capitalistique	96,9	32,1	10,8	73,1	
	Résultat net	3 776,8	197,1	4,7	596,9	
	Taux de croissance du CA	0,6	-0,1	-4,5	4,3	
	Taux d'investissement	9,0	3,4	1,2	8,9	
	Taux de rentabilité économique	3,8	-1,1	-8,9	10,1	
	Taux de rentabilité financière	7,2	0,8	-8,5	16,6	
	Nombre d'observations		5 433			
2017	Coût du travail par tête	36,2	34,9	24,4	45,4	
	Intensité capitalistique	101,8	34,2	11,5	77,4	
	Résultat net	2, 364,1	190,1	2,6	614,0	
	Taux de croissance du CA	1,6	0,5	-3,7	5,4	
	Taux d'investissement	9,4	3,8	1,3	9,5	
	Taux de rentabilité économique	3,0	-1,4	-9,0	9,5	
	Taux de rentabilité financière	5,9	0,7	-8,1	15,5	
	Nombre d'observations		5 433			
2018	Coût du travail par tête	36,6	35,3	24,3	46,4	
	Intensité capitalistique	109,2	35,1	11,9	79,3	
	Résultat net	3 182,8	204,0	0,8	646,8	
	Taux de croissance du CA	0,7	0,1	-4,2	4,6	
	Taux d'investissement	9,7	3,7	1,2	9,1	
	Taux de rentabilité économique	1,3	-1,3	-9,0	9,2	
	Taux de rentabilité financière	3,8	0,6	-8,3	15,6	
	Nombre d'observations		5 433			
2019	Coût du travail par tête	37,4	36,3	25,0	47,3	
	Intensité capitalistique	113,6	37,1	12,4	82,6	
	Résultat net	3 096,5	186,4	-8,8	654,3	
	Taux de croissance du CA	0,5	0,3	-4,4	5,0	

Grandes entreprises				
	Moyenne	Médiane	Q1	Q3
Taux d'investissement	9,5	3,9	1,3	9,9
Taux de rentabilité économique	0,1	-1,4	-9,1	8,6
Taux de rentabilité financière	3,5	0,4	-8,2	15,0
Nombre d'observations	5 433			
	Moyenne	Médiane	Q1	Q3
Coût du travail par tête	36,6	35,2	24,5	45,9
Intensité capitalistique	105,3	34,4	11,6	78,4
Résultat net	3 105,1	194,6	0,0	624,8
Ensemble de la période Taux de croissance du CA	0,8	0,2	-4,2	4,8
Taux d'investissement	9,4	3,7	1,3	9,3
Taux de rentabilité économique	2,0	-1,3	-9,0	9,3
Taux de rentabilité financière	5,1	0,6	-8,3	15,6
Nombre d'observations	21 732			

Grandes entreprises					
Taux de marge en N-1 et taux de croissance du taux de marge	2016	2017	2018	2019	Ensemble de la période
Niveau négatif et taux de croissance négatif	5,2%	5,3%	5,9%	6,1%	5,6%
Niveau négatif et taux de croissance positif (ou nul)	10,2%	10,4%	10,6%	13,4%	11,2%
Niveau positif (ou nul) et taux de croissance négatif	46,3%	45,9%	50,1%	38,1%	45,1%
Niveau positif (ou nul) et taux de croissance positif (ou nul)	38,3%	38,4%	33,3%	42,4%	38,1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

**Annexe 2.7 : Nombres moyens des autres ruptures du CDI et du taux de rotation
en CDD, par catégories de taille d'entreprise**

<i>Variables de GRH, nombre moyen sauf le taux de rotation en CDD</i>	TTPE				Ensemble de la période
	2016	2017	2018	2019	
Départs à l'initiative du salarié	0,07	0,16	0,18	0,20	0,15
Départs à la retraite	0,01	0,02	0,03	0,03	0,02
Fins de période d'essai	0,02	0,05	0,06	0,06	0,04
Ruptures conventionnelles individuelles	0,03	0,08	0,08	0,09	0,07
Ruptures pour motif économique	0,00	0,01	0,01	0,03	0,01
Ruptures pour motif personnel	0,02	0,04	0,04	0,05	0,04
Taux de rotation en CDD (moyenne)	24,7	43,0	43,0	41,7	38,1

<i>Variables de GRH, nombre moyen sauf le taux de rotation en CDD</i>	TPE				Ensemble de la période
	2016	2017	2018	2019	
Départs à l'initiative du salarié	0,24	0,59	0,66	0,66	0,54
Départs à la retraite	0,04	0,09	0,09	0,09	0,07
Fins de période d'essai	0,09	0,21	0,23	0,24	0,19
Ruptures conventionnelles individuelles	0,09	0,23	0,23	0,23	0,2
Ruptures pour motif économique	0,01	0,03	0,03	0,06	0,03
Ruptures pour motif personnel	0,07	0,15	0,16	0,17	0,14
Taux de rotation en CDD (moyenne)	20,7	37,8	38,2	38,4	33,8

<i>Variables de GRH, nombre moyen sauf le taux de rotation en CDD</i>	PME				Ensemble de la période
	2016	2017	2018	2019	
Départs à l'initiative du salarié	1,00	1,92	2,17	2,17	1,81
Départs à la retraite	0,13	0,27	0,27	0,26	0,23
Fins de période d'essai	0,46	0,87	0,96	1,02	0,83
Ruptures conventionnelles individuelles	0,25	0,50	0,50	0,49	0,44
Ruptures pour motif économique	0,04	0,08	0,07	0,12	0,08
Ruptures pour motif personnel	0,34	0,62	0,65	0,66	0,57
Taux de rotation en CDD (moyenne)	26,3	43,9	46,2	45,2	40,4

<i>Variables de GRH, nombre moyen sauf le taux de rotation en CDD</i>	Grandes entreprises				Ensemble de la période
	2016	2017	2018	2019	
Départs à l'initiative du salarié	11,71	15,91	17,62	17,57	15,70
Départs à la retraite	2,54	3,41	3,29	3,00	3,06
Fins de période d'essai	5,13	7,95	9,06	9,49	7,91
Ruptures conventionnelles individuelles	1,99	2,53	2,56	2,52	2,40
Ruptures pour motif économique	1,44	1,26	1,47	1,19	1,34

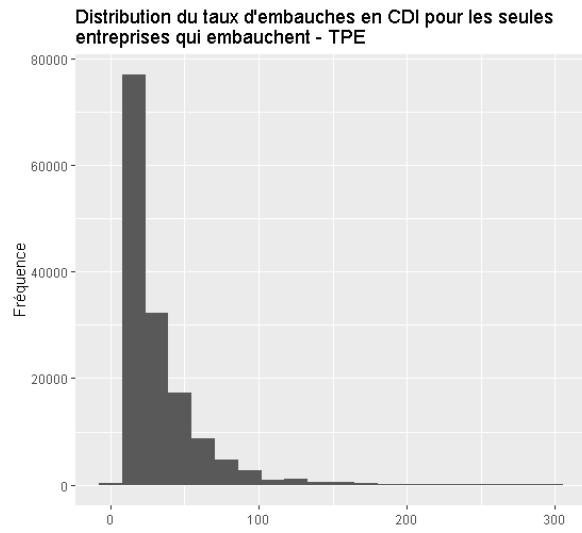
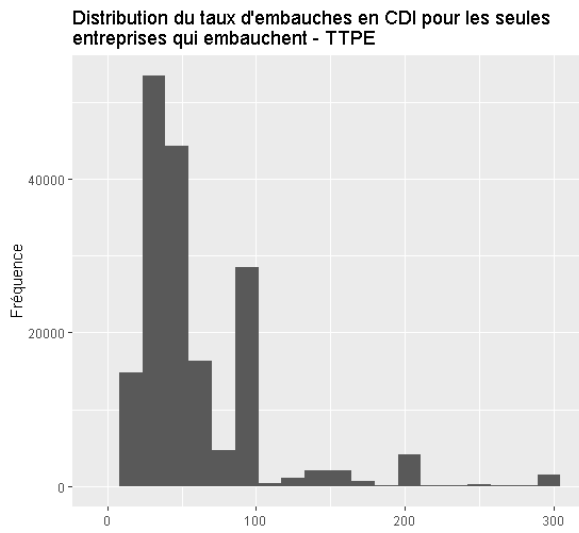
<i>Variables de GRH, nombre moyen sauf le taux de rotation en CDD</i>	Grandes entreprises				Ensemble de la période
	2016	2017	2018	2019	
Ruptures pour motif personnel	6,72	8,37	9,00	9,12	8,30
Taux de rotation en CDD (moyenne)	70,5	85,5	92,9	98,6	86,9

Annexe 2.8 : Structure par secteur A21 des entreprises de moins de 10 salariés du panel

<u>Entreprises de moins de 10 salariés</u>	Ensemble de la période	
<i>Secteur A21</i>	N	%
B : Industries extractives	1 205	0,1%
C : Industrie manufacturière	112 489	10,3%
D : Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	782	0,1%
E : Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	3 261	0,3%
F : Construction	193 519	17,8%
G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	337 085	31,0%
H : Transports et entreposage	26 050	2,4%
I : Hébergement et restauration	131 421	12,1%
J : Information et communication	15 634	1,4%
K : Activités financières et d'assurance	14 319	1,3%
L : Activités immobilières	28 591	2,6%
M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques	68 432	6,3%
N : Activités de services administratifs et de soutien	37 061	3,4%
P : Enseignement	10 273	0,9%
Q : Santé humaine et action sociale	10 801	1,0%
R : Arts, spectacles et activités récréatives	8 315	0,8%
S : Autres activités de services	88 094	8,1%
Total	1 087 332	100%

Rq : en bleu sont indiqués les 6 principaux secteurs pour lesquels des régressions supplémentaires sont estimées.

Annexe 2.9 : Distribution du taux d'embauche en CDI pour les entreprises qui ont embauché, pour les TTPE et les TPE



Annexe 2.10 : Résultat du modèle « période » de probabilité linéaire à effets fixes sur le recours (oui/non) à au moins une embauche en CDI

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Taux de croissance du CA	0,0009*** (0,0000)	0,0014*** (0,0001)	0,0011*** (0,0001)	0,0004** (0,0002)
Période ante-ordonnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-ordonnances	0,0298*** (0,0008)	0,0701*** (0,0016)	0,0801*** (0,0019)	0,0314*** (0,0024)
Taux de croissance du CA × Période	0,0008*** (0,0000)	0,0008*** (0,0001)	0,0002* (0,0001)	0,0000 (0,0002)
Résultat net	0,0000 (0,0000)	0,0000** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0104*** (0,0029)	-0,0061 (0,0058)	-0,0108* (0,0060)	-0,0013 (0,0072)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	0,0303*** (0,0029)	0,0435*** (0,0058)	0,0166*** (0,0061)	0,0162** (0,0076)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N positif	0,0035 (0,0030)	0,0206*** (0,0059)	0,0056 (0,0063)	0,0178** (0,0079)
Taux de rentabilité économique	0,0000*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000** (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux de rentabilité financière	0,0000** (0,0000)	0,0000** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Coût du travail par tête	0,0017*** (0,0000)	0,0026*** (0,0001)	0,0017*** (0,0002)	0,0004 (0,0002)
Intensité capitalistique	0,0000*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux d'investissement	0,0000** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0001)
Rupture pour motif économique	-0,0036 (0,0027)	-0,0264*** (0,0034)	-0,0151*** (0,0018)	-0,0002* (0,0001)
Rupture pour motif personnel	0,1564*** (0,0022)	0,0945*** (0,0022)	0,0243*** (0,0011)	0,0001 (0,0001)
Départ à la retraite	0,2192*** (0,0029)	0,1740*** (0,0032)	0,0709*** (0,0020)	0,0004 (0,0003)
Démission et autre départ volontaire	0,1865*** (0,0011)	0,1039*** (0,0011)	0,0229*** (0,0006)	0,0003*** (0,0001)
Rupture conventionnelle individuelle	0,1698*** (0,0016)	0,1199*** (0,0019)	0,0538*** (0,0014)	0,0039*** (0,0005)
Fin de période d'essai	0,1851*** (0,0017)	0,0687*** (0,0015)	0,0055*** (0,0007)	-0,0001 (0,0001)
Taux de rotation en CDD	0,0000*** (0,0000)	0,0002*** (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0000*** (0,0000)
Nombre d'observations	794 152	293 180	177 836	21 732
R2	0,123	0,127	0,078	0,020
R2 Adj.	-0,169	-0,164	-0,230	-0,308

Annexe 2.11 : Résultat du modèle « année » de probabilité linéaire à effets fixes
sur le recours (oui/non) à au moins une embauche en CDI

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Taux de croissance du CA	0,0003*** (0,0000)	0,0007*** (0,0001)	0,0008*** (0,0001)	0,0002 (0,0002)
Année 2016	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Année 2017	0,0862*** (0,0011)	0,1745*** (0,0023)	0,1985*** (0,0026)	0,0659*** (0,0034)
Année 2018	0,0823*** (0,0011)	0,1750*** (0,0023)	0,1991*** (0,0026)	0,0709*** (0,0034)
Année 2019	0,0661*** (0,0011)	0,1521*** (0,0023)	0,1766*** (0,0026)	0,0596*** (0,0034)
Taux de croissance du CA × Année 2017	0,0011*** (0,0001)	0,0012*** (0,0002)	0,0002 (0,0002)	0,0000 (0,0003)
Taux de croissance du CA × Année 2018	0,0009*** (0,0001)	0,0010*** (0,0002)	0,0001 (0,0002)	-0,0003 (0,0003)
Taux de croissance du CA × Année 2019	0,0017*** (0,0001)	0,0017*** (0,0001)	0,0008*** (0,0002)	0,0006** (0,0003)
Résultat net	0,0000 (0,0000)	0,0000** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0094*** (0,0029)	-0,0049 (0,0057)	-0,0100* (0,0059)	-0,0008 (0,0072)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	0,0284*** (0,0029)	0,0428*** (0,0057)	0,0160*** (0,0059)	0,0150** (0,0076)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N positif	0,0028 (0,0030)	0,0204*** (0,0059)	0,0062 (0,0061)	0,0175** (0,0078)
Taux de rentabilité économique	0,0000*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux de rentabilité financière	0,0000** (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Coût du travail par tête	0,0016*** (0,0000)	0,0026*** (0,0001)	0,0015*** (0,0002)	0,0004 (0,0002)
Intensité capitalistique	0,0000** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux d'investissement	0,0000* (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0001)
Rupture pour motif économique	-0,0038 (0,0027)	-0,0299*** (0,0033)	-0,0168*** (0,0018)	-0,0001 (0,0001)
Rupture pour motif personnel	0,1499*** (0,0022)	0,0827*** (0,0022)	0,0186*** (0,0011)	0,0002 (0,0001)
Départs à la retraite	0,2116*** (0,0029)	0,1569*** (0,0032)	0,0554*** (0,0020)	0,0001 (0,0003)
Démission et autre départ volontaire	0,1790*** (0,0011)	0,0918*** (0,0011)	0,0167*** (0,0005)	0,0001 (0,0001)
Rupture conventionnelle individuelle	0,1617*** (0,0016)	0,1028*** (0,0019)	0,0413*** (0,0014)	0,0032*** (0,0005)
Fin de période d'essai	0,1815***	0,0646***	0,0044***	-0,0001

	TTPE	TPE	PME	Grandes
	(0,0017)	(0,0015)	(0,0007)	(0,0001)
Taux de rotation en CDD	0,0000***	0,0001***	0,0000***	0,0000***
	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)
Nombre d'observations	794 152	293 180	177 836	21 732
R2	0,133	0,151	0,118	0,044
R2 Adj.	-0,156	-0,132	-0,176	-0,276

Annexe 2.12 : Résultat des modèles « période » et « année » de probabilité linéaire à effets fixes sur le recours (oui/non) à au moins une embauche en CDI, pour les entreprises de moins de 10 salariés par secteurs d'activité

Modèles « période »

	C	F	G	I	M	S
Taux de croissance du CA	0,0011*** (0,0001)	0,0009*** (0,0001)	0,0008*** (0,0001)	0,0012*** (0,0001)	0,0010*** (0,0001)	0,0013*** (0,0002)
Période ante-ordonnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-ordonnances	0,0449*** (0,0023)	0,0361*** (0,0017)	0,0344*** (0,0013)	0,0603*** (0,0022)	0,0372*** (0,0028)	0,0198*** (0,0024)
Taux de croissance du CA × Période	0,0011*** (0,0001)	0,0006*** (0,0001)	0,0009*** (0,0001)	0,0015*** (0,0002)	0,0006*** (0,0001)	0,0009*** (0,0002)
Nombre d'observations	112 489	193 519	337 085	131 421	68 432	88 094
R2	0,122	0,092	0,137	0,136	0,120	0,139
R2 Adj.	-0,178	-0,213	-0,155	-0,154	-0,181	-0,151

Note: Nous ne présentons que les résultats pour les trois variables qui sont commentés dans le texte ; les résultats complets sont disponibles sur demande aux auteurs.

Selon la NAF en A21, C : Industrie manufacturière ; F : Construction ; G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles ; I : Hébergement et restauration ; M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques ; S : Autres activités de services.

Modèles « année »

	C	F	G	I	M	S
Taux de croissance du CA	0,0005*** (0,0002)	0,0003*** (0,0001)	0,0002* (0,0001)	0,0003 (0,0002)	0,0004*** (0,0001)	0,0002 (0,0003)
Année 2016	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Année 2017	0,1069*** (0,0033)	0,1019*** (0,0025)	0,0910*** (0,0018)	0,1573*** (0,0030)	0,1018*** (0,0040)	0,0723*** (0,0033)
Année 2018	0,1085*** (0,0033)	0,1021*** (0,0025)	0,0870*** (0,0019)	0,1543*** (0,0030)	0,0981*** (0,0040)	0,0660*** (0,0033)
Année 2019	0,0937*** (0,0033)	0,0767*** (0,0025)	0,0770*** (0,0019)	0,1326*** (0,0031)	0,0821*** (0,0040)	0,0481*** (0,0034)
Taux de croissance du CA × Année 2017	0,0012*** (0,0002)	0,0011*** (0,0001)	0,0012*** (0,0001)	0,0016*** (0,0003)	0,0011*** (0,0002)	0,0021*** (0,0004)
Taux de croissance du CA × Année 2018	0,0013*** (0,0002)	0,0010*** (0,0001)	0,0010*** (0,0001)	0,0015*** (0,0003)	0,0008*** (0,0002)	0,0012*** (0,0004)

	C	F	G	I	M	S
Taux de croissance du CA × Année 2019	0,0020*** (0,0002)	0,0014*** (0,0001)	0,0019*** (0,0001)	0,0028*** (0,0002)	0,0013*** (0,0002)	0,0024*** (0,0003)
Nombre d'observations	112 489	193 519	337 085	131 421	68 432	88 094
R2	0,134	0,105	0,146	0,161	0,132	0,146
R2 Adj.	-0,162	-0,196	-0,143	-0,121	-0,164	-0,142

Note: Nous ne présentons que les résultats pour les trois variables qui sont commentés dans le texte ; les résultats complets sont disponibles sur demande aux auteurs.

Selon la NAF en A21, C : Industrie manufacturière ; F : Construction ; G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles ; I : Hébergement et restauration ; M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques ; S : Autres activités de services.

Annexe 2.13 : Résultat du modèle « période » de Poisson à effets fixes sur le nombre d'embauches en CDI pour les entreprises qui ont embauché

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Taux de croissance du CA	0,0021*** (0,0002)	0,0027*** (0,0002)	0,0038*** (0,0001)	0,0025*** (0,0002)
Période ante-ordonnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-ordonnances	0,0036 (0,0055)	0,022*** (0,0041)	0,0624*** (0,0027)	0,1595*** (0,0024)
Taux de croissance du CA × Période	0,0001 (0,0003)	0,0004 (0,0002)	-0,0001 (0,0002)	0,0052*** (0,0002)
Résultat net	0,0001** (0,0001)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000*** (0,0000)
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0318 (0,0218)	-0,0247 (0,0156)	-0,0106 (0,0089)	0,0211*** (0,0064)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	0,0293 (0,0216)	0,0594*** (0,0156)	0,0724*** (0,009)	0,048*** (0,0072)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0137 (0,022)	0,0099 (0,0159)	0,0332*** (0,0093)	0,0291*** (0,0074)
Taux de rentabilité économique	0,0000 (0,0000)	0,0001*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux de rentabilité financière	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	-0,0001*** (0,0000)
Coût du travail par tête	0,0031*** (0,0002)	0,0057*** (0,0003)	0,0073*** (0,0003)	0,0018*** (0,0002)
Intensité capitalistique	0,0000* (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0001*** (0,0000)	0,0003*** (0,0000)
Taux d'investissement	-0,0001	0,0000	-0,0002***	0,0002**

	(0,0001)	(0,0001)	(0,0001)	(0,0001)
Rupture pour motif économique	0,006	0,0116*	-0,0022	0,0000
	(0,0089)	(0,0067)	(0,0026)	(0,0000)
Rupture pour motif personnel	0,1128***	0,0807***	0,0195***	-0,0001***
	(0,0063)	(0,0034)	(0,0008)	(0,0000)
Départ à la retraite	0,0858***	0,1328***	0,0784***	0,0002***
	(0,014)	(0,0076)	(0,0028)	(0,0001)
Démission et autre départ volontaire	0,1321***	0,0989***	0,0285***	0,0003***
	(0,0031)	(0,0016)	(0,0004)	(0,0000)
Rupture conventionnelle individuelle	0,108***	0,1069***	0,0582***	0,0036***
	(0,0055)	(0,0033)	(0,0014)	(0,0002)
Fin de période d'essai	0,195***	0,14***	0,0341***	0,0002***
	(0,0033)	(0,0017)	(0,0004)	(0,0000)
Taux de rotation en CDD	0,0000	0,0001**	0,0003***	0,0000***
	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)
Nombre d'observations	174 582	147 207	133 232	20 862
Log-Likelihood	-71 772	-103 494	-162 915	-67 978

Annexe 2.14 : Résultat du modèle « année » de Poisson à effets fixes sur le nombre d'embauches en CDI pour les entreprises qui ont embauché

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Taux de croissance du CA	0,0007*	0,0021***	0,0029***	0,0009***
	(0,0004)	(0,0003)	(0,0002)	(0,0003)
Année 2016	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Année 2017	0,0549***	0,0701***	0,1686***	0,2745***
	(0,009)	(0,0068)	(0,0041)	(0,0036)
Année 2018	0,0498***	0,0763***	0,1849***	0,3073***
	(0,009)	(0,0068)	(0,0042)	(0,0036)
Année 2019	0,0373***	0,0673***	0,1643***	0,3314***
	(0,0091)	(0,0069)	(0,0042)	(0,0036)
Taux de croissance du CA × Année 2017	0,0018***	0,0009**	0,0009***	0,0005
	(0,0004)	(0,0004)	(0,0003)	(0,0003)
Taux de croissance du CA × Année 2018	0,0006	0,0006	-0,0001	0,004***
	(0,0005)	(0,0004)	(0,0003)	(0,0003)
Taux de croissance du CA × Année 2019	0,0024***	0,0013***	0,0017***	0,0095***
	(0,0005)	(0,0004)	(0,0003)	(0,0003)
Résultat net	0,0001**	0,0000	0,0000	0,0000***
	(0,0001)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0305	-0,0225	-0,0091	-0,0142**
	(0,0218)	(0,0156)	(0,009)	(0,0064)

Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	0,0275 (0,0216)	0,0596*** (0,0156)	0,0707*** (0,009)	0,0288*** (0,0073)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0138 (0,022)	0,0111 (0,0159)	0,0319*** (0,0093)	-0,0058 (0,0075)
Taux de rentabilité économique	0,0000 (0,0000)	0,0001*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	-0,0001*** (0,0000)
Taux de rentabilité financière	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	-0,0002*** (0,0000)
Coût du travail par tête	0,003*** (0,0002)	0,0057*** (0,0003)	0,0072*** (0,0003)	0,0023*** (0,0002)
Intensité capitalistique	0,0000* (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0001*** (0,0000)	0,0001*** (0,0000)
Taux d'investissement	-0,0001 (0,0001)	0,0000 (0,0001)	-0,0002*** (0,0001)	0,0000 (0,0001)
Rupture pour motif économique	0,0051 (0,0089)	0,0116* (0,0066)	-0,0025 (0,0026)	0,0002*** (0,0000)
Rupture pour motif personnel	0,1116*** (0,0063)	0,0794*** (0,0034)	0,0175*** (0,0008)	-0,0001*** (0,0000)
Départs à la retraite	0,0834*** (0,014)	0,1302*** (0,0076)	0,0705*** (0,0028)	-0,0002*** (0,0001)
Démission et autre départ volontaire	0,1306*** (0,0031)	0,0971*** (0,0016)	0,0266*** (0,0004)	0,0000 (0,0000)
Rupture conventionnelle individuelle	0,1058*** (0,0055)	0,1041*** (0,0033)	0,053*** (0,0014)	0,0026*** (0,0002)
Fin de période d'essai	0,194*** (0,0033)	0,1392*** (0,0017)	0,033*** (0,0004)	0,0002*** (0,0000)
Taux de rotation en CDD	0,0000 (0,0000)	0,0001** (0,0000)	0,0002*** (0,0000)	0,0000*** (0,0000)
Nombre d'observations	174 582	147 207	133 232	20 862
Log-Likelihood	-71 723	-103 425	-161 969	-64 721

Annexe 2.15 : Résultat des modèles « période » et « année » de Poisson à effets fixes sur le nombre d'embauches en CDI, pour les entreprises de moins de 10 salariés qui ont embauché, et par secteurs d'activité

Modèles « période »

	C	F	G	I	M	S
Taux de croissance du CA	0,0028*** (0,0005)	0,002*** (0,0003)	0,0021*** (0,0003)	0,0031*** (0,0004)	0,0027*** (0,0005)	0,0037*** (0,001)
Période ante-ordonnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-ordonnances	0,0228** (0,0100)	0,0150 (0,0096)	0,0164*** (0,0063)	0,0086 (0,0066)	0,0108 (0,0151)	0,0026 (0,0151)

Taux de croissance du CA × Période	0,0001 (0,0006)	0,0000 (0,0004)	0,0008* (0,0004)	0,0003 (0,0005)	0,0004 (0,0007)	-0,0007 (0,0012)
Nombre d'observations	35 905	51 129	98 700	51 927	18 514	20 162
Log-Likelihood	-19 479	-23 782	-49 361	-37 664	-9 298	-8 694

Note: Nous ne présentons que les résultats pour les trois variables qui sont commentés dans le texte ; les résultats complets sont disponibles sur demande aux auteurs.

Selon la NAF en A21, C : Industrie manufacturière ; F : Construction ; G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles ; I : Hébergement et restauration ; M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques ; S : Autres activités de services.

Modèles « année »

	C	F	G	I	M	S
Taux de croissance du CA	0,0017** (0,0008)	0,0013*** (0,0005)	0,0014** (0,0006)	0,0022*** (0,0007)	0,0025*** (0,0009)	-0,0001 (0,0018)
Année 2016	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Année 2017	0,0418** (0,0165)	0,0635*** (0,0159)	0,0342*** (0,0102)	0,0850*** (0,0107)	0,0654*** (0,0247)	-0,0058 (0,0247)
Année 2018	0,0513*** (0,0165)	0,0755*** (0,0157)	0,0409*** (0,0102)	0,0811*** (0,0109)	0,0557** (0,0247)	0,0122 (0,0248)
Année 2019	0,0544*** (0,0165)	0,0449*** (0,016)	0,0396*** (0,0103)	0,0598*** (0,011)	0,0591** (0,025)	-0,0172 (0,0252)
Taux de croissance du CA × Année 2017	0,0016 (0,001)	0,0009 (0,0006)	0,0011 (0,0007)	0,0012 (0,0008)	0,0003 (0,0011)	0,0048** (0,002)
Taux de croissance du CA × Année 2018	0,0005 (0,001)	0,0002 (0,0006)	0,0003 (0,0007)	0,0003 (0,0008)	0,0003 (0,0011)	0,0008 (0,0021)
Taux de croissance du CA × Année 2019	0,0018* (0,001)	0,0012* (0,0006)	0,0025*** (0,0007)	0,0021*** (0,0008)	0,0012 (0,0012)	0,0051** (0,0021)
Nombre d'observations	35 905	51 129	98 700	51 927	18 514	20 162
Log-Likelihood	-19 471	-23 765	-49 344	-37 615	-9 294	-8 686

Note: Nous ne présentons que les résultats pour les trois variables qui sont commentés dans le texte ; les résultats complets sont disponibles sur demande aux auteurs.

Selon la NAF en A21, C : Industrie manufacturière ; F : Construction ; G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles ; I : Hébergement et restauration ; M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques ; S : Autres activités de services.

Annexe 2.16 : Résultat du modèle « période » sur le taux (ou son log) d'embauches en CDI pour les entreprises qui ont embauché

	Poisson TTPE	Poisson TPE	OLS log PME	OLS log Grandes
Taux de croissance du CA	0,0072***	0,0064***	0,0074***	0,0076***

	(0,0001)	(0,0000)	(0,0002)	(0,0005)
Période ante-ordonnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-ordonnances	-0,0528***	-0,1234***	0,0091***	0,1661***
	(0,0011)	(0,0009)	(0,0033)	(0,0079)
Taux de croissance du CA × Période	-0,0037***	-0,0039***	-0,0034***	-0,0004
	(0,0001)	(0,0000)	(0,0002)	(0,0007)
Résultat net	0,0000***	0,0001***	0,0000	0,0000
	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0527***	-0,0484***	-0,0100	-0,0395*
	(0,0041)	(0,0038)	(0,0109)	(0,0237)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	0,0805***	0,0908***	0,0964***	0,0432*
	(0,0041)	(0,0037)	(0,0111)	(0,0250)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0023	-0,0004	0,0337***	-0,0040
	(0,0042)	(0,0038)	(0,0115)	(0,0259)
Taux de rentabilité économique	0,0002***	0,0000***	0,0001**	0,0002**
	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0001)
Taux de rentabilité financière	0,0000***	0,0001***	0,0000	0,0000
	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0001)
Coût du travail par tête	0,019***	0,0134***	0,0194***	0,0148***
	(0,0001)	(0,0000)	(0,0004)	(0,0008)
Intensité capitalistique	0,0002***	0,0004***	0,0002***	0,0003***
	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0001)
Taux d'investissement	-0,0001***	-0,0001***	-0,0001	0,0005**
	(0,0000)	(0,0000)	(0,0001)	(0,0002)
Rupture pour motif économique	0,009***	-0,0104***	-0,0128***	-0,0020***
	(0,0018)	(0,002)	(0,0036)	(0,0003)
Rupture pour motif personnel	0,0698***	0,0794***	0,0337***	-0,0009**
	(0,0009)	(0,0012)	(0,0018)	(0,0004)
Départ à la retraite	0,115***	0,0592***	0,0937***	0,0020**
	(0,0021)	(0,0025)	(0,0034)	(0,0009)
Démission et autre départ volontaire	0,0902***	0,1061***	0,0539***	0,0040***
	(0,0004)	(0,0006)	(0,0009)	(0,0004)
Rupture conventionnelle individuelle	0,0884***	0,0673***	0,0734***	0,0103***
	(0,0009)	(0,001)	(0,0022)	(0,0018)
Fin de période d'essai	0,15***	0,2073***	0,0719***	0,0004**
	(0,0005)	(0,0006)	(0,0010)	(0,0002)
Taux de rotation en CDD	0,0002***	0,0000***	0,0003***	0,0001***
	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)
Nombre d'observations	174 582	147 207	133 232	20 862
Log-Likelihood	-598 873	-508 043		
R2			0,186	0,100
R2 Adj.			-0,203	-0,217

Annexe 2.17 : Résultat du modèle « année » sur le taux (ou son log)
d'embauches en CDI pour les entreprises qui ont embauché

	<i>Poisson</i> TTPE	<i>Poisson</i> TPE	<i>OLS log</i> PME	<i>OLS log</i> Grandes
Taux de croissance du CA	0,0070*** (0,0001)	0,0083*** (0,0001)	0,0081*** (0,0003)	0,0087*** (0,0007)
Année 2016	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Année 2017	0,0054*** (0,0015)	0,0201*** (0,0018)	0,1314*** (0,0049)	0,3209*** (0,0109)
Année 2018	-0,096*** (0,0015)	-0,0301*** (0,0018)	0,1125*** (0,0049)	0,3509*** (0,0109)
Année 2019	-0,1467*** (0,0015)	-0,0491*** (0,0018)	0,0698*** (0,0050)	0,3234*** (0,0111)
Taux de croissance du CA × Année 2017	-0,0008*** (0,0001)	-0,0017*** (0,0001)	-0,0014*** (0,0004)	-0,0036*** (0,0010)
Taux de croissance du CA × Année 2018	-0,004*** (0,0001)	-0,0042*** (0,0001)	-0,0041*** (0,0004)	-0,0035*** (0,0010)
Taux de croissance du CA × Année 2019	-0,0049*** (0,0001)	-0,0053*** (0,0001)	-0,0040*** (0,0004)	0,0003 (0,0010)
Résultat net	0,0001*** (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0494*** (0,0038)	-0,0521*** (0,0041)	-0,0090 (0,0109)	-0,0395* (0,0230)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	0,0872*** (0,0037)	0,0812*** (0,0041)	0,0951*** (0,0111)	0,0409* (0,0244)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,003 (0,0038)	-0,0012 (0,0042)	0,0342*** (0,0114)	-0,0041 (0,0252)
Taux de rentabilité économique	0,0000*** (0,0000)	0,0002*** (0,0000)	0,0001** (0,0000)	0,0002** (0,0001)
Taux de rentabilité financière	0,0001*** (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0001)
Coût du travail par tête	0,0133*** (0,0000)	0,0192*** (0,0001)	0,0195*** (0,0004)	0,0145*** (0,0008)
Intensité capitalistique	0,0004*** (0,0000)	0,0002*** (0,0000)	0,0002*** (0,0000)	0,0002** (0,0001)
Taux d'investissement	-0,0001*** (0,0000)	-0,0001*** (0,0000)	-0,0001 (0,0001)	0,0005** (0,0002)
Rupture pour motif économique	-0,0107*** (0,002)	0,0094*** (0,0018)	-0,0130*** (0,0036)	-0,0015*** (0,0003)
Rupture pour motif personnel	0,0803*** (0,0012)	0,0696*** (0,0009)	0,0313*** (0,0017)	-0,0008** (0,0004)
Départs à la retraite	0,0572*** (0,0025)	0,1143*** (0,0021)	0,0871*** (0,0034)	0,0009 (0,0009)

Démission et autre départ volontaire	0,1065*** (0,0006)	0,09*** (0,0004)	0,0508*** (0,0009)	0,0031*** (0,0004)
Rupture conventionnelle individuelle	0,0679*** (0,001)	0,0882*** (0,0009)	0,0687*** (0,0022)	0,0075*** (0,0017)
Fin de période d'essai	0,2079*** (0,0006)	0,15*** (0,0005)	0,0712*** (0,0010)	0,0004** (0,0002)
Taux de rotation en CDD	0,0000*** (0,0000)	0,0002*** (0,0000)	0,0003*** (0,0000)	0,0001*** (0,0000)
Nombre d'observations	174 582	147 207	133 232	20 862
Log-Likelihood	-597 466	-507 664		
R2			0,194	0,149
R2 Adj.			-0,192	-0,151

Annexe 2.18 : Résultat des modèles « période » et « année » de Poisson à effets fixes sur le taux d'embauches en CDI pour les entreprises de moins de 10 salariés qui ont embauché, et par secteurs d'activité

Modèles « période »

	C	F	G	I	M	S
Taux de croissance du CA	0,0069*** (0,0001)	0,0048*** (0,0001)	0,0058*** (0,0001)	0,0091*** (0,0001)	0,0067*** (0,0001)	0,0106*** (0,0002)
Période ante-oronnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-oronnances	-0,0635*** (0,0023)	-0,1163*** (0,002)	-0,0795*** (0,0013)	-0,0900*** (0,0014)	-0,1132*** (0,0032)	-0,0634*** (0,0029)
Taux de croissance du CA × Période	-0,0041*** (0,0001)	-0,0026*** (0,0001)	-0,0034*** (0,0001)	-0,0051*** (0,0001)	-0,0037*** (0,0001)	-0,0073*** (0,0002)
Nombre d'observations	35 905	51 129	98 700	51 927	18 514	20 162
Log-Likelihood	-107 205	-153 861	-288 210	-241 674	-60 832	-52 138

Note: Nous ne présentons que les résultats pour les trois variables qui sont commentés dans le texte ; les résultats complets sont disponibles sur demande aux auteurs.

Selon la NAF en A21, C : Industrie manufacturière ; F : Construction ; G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles ; I : Hébergement et restauration ; M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques ; S : Autres activités de services.

Modèles « année »

	C	F	G	I	M	S
Taux de croissance du CA	0,0076*** (0,0002)	0,0052*** (0,0001)	0,007*** (0,0001)	0,0105*** (0,0001)	0,0071*** (0,0002)	0,0098*** (0,0003)
Année 2016	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Année 2017	-0,0031 (0,0037)	0,0033 (0,0032)	-0,0103*** (0,0021)	0,0407*** (0,0023)	-0,0212*** (0,005)	-0,0328*** (0,0046)
Année 2018	-0,0554*** (0,0037)	-0,0823*** (0,0032)	-0,0734*** (0,0021)	-0,0403*** (0,0023)	-0,109*** (0,0051)	-0,0618*** (0,0047)

Année 2019	-0,0769*** (0,0037)	-0,153*** (0,0033)	-0,1017*** (0,0022)	-0,0831*** (0,0024)	-0,1496*** (0,0052)	-0,1138*** (0,0048)
Taux de croissance du CA × Année 2017	-0,0011*** (0,0002)	-0,0005*** (0,0001)	-0,0017*** (0,0001)	-0,0022*** (0,0002)	-0,0007*** (0,0002)	0,0012*** (0,0004)
Taux de croissance du CA × Année 2018	-0,0047*** (0,0002)	-0,0023*** (0,0001)	-0,0043*** (0,0001)	-0,0063*** (0,0002)	-0,0042*** (0,0002)	-0,0066*** (0,0004)
Taux de croissance du CA × Année 2019	-0,0048*** (0,0002)	-0,0036*** (0,0001)	-0,0048*** (0,0001)	-0,0069*** (0,0002)	-0,0042*** (0,0002)	-0,0063*** (0,0004)
Nombre d'observations	35 905	51 129	98 700	51 927	18 514	20 162
Log-Likelihood	-107 158	-153 155	-287 916	-241 144	-60 756	-52 014

Note: Nous ne présentons que les résultats pour les trois variables qui sont commentés dans le texte ; les résultats complets sont disponibles sur demande aux auteurs.

Selon la NAF en A21, C : Industrie manufacturière ; F : Construction ; G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles ; I : Hébergement et restauration ; M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques ; S : Autres activités de services.

Annexe 2.19 : Résultat du modèle « période » de probabilité linéaire à effets fixes sur le recours (oui/non) à au moins un licenciement

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Taux de croissance du CA	-0,0002*** (0,0000)	-0,0006*** (0,0001)	-0,0006*** (0,0001)	-0,0008*** (0,0003)
Période ante-oronnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-oronnances	0,0200*** (0,0005)	0,0391*** (0,0012)	0,0614*** (0,0020)	0,0439*** (0,0046)
Taux de croissance du CA × Période	-0,0002*** (0,0000)	-0,0001 (0,0001)	0,0001 (0,0001)	0,0010** (0,0004)
Résultat net	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0130*** (0,0017)	-0,0288*** (0,0043)	-0,0258*** (0,0066)	0,0056 (0,0137)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	-0,0270*** (0,0017)	-0,0513*** (0,0043)	-0,0491*** (0,0066)	-0,0158 (0,0145)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0267*** (0,0017)	-0,0532*** (0,0044)	-0,0566*** (0,0069)	-0,0108 (0,0150)
Taux de rentabilité économique	0,0000 (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0000* (0,0000)	0,0001 (0,0000)
Taux de rentabilité financière	0,0000** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000** (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Coût du travail par tête	-0,0005*** (0,0000)	-0,0021*** (0,0001)	-0,0025*** (0,0002)	-0,0008* (0,0005)
Intensité capitalistique	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux d'investissement	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0001)
Départ à la retraite	0,0108*** (0,0017)	0,0152*** (0,0024)	0,0248*** (0,0022)	0,0023*** (0,0008)
Démission et autres départ volontaire	0,0058*** (0,0006)	0,0115*** (0,0008)	0,0137*** (0,0006)	0,0017*** (0,0003)
Rupture conventionnelle individuelle	-0,0026*** (0,0010)	0,0065*** (0,0014)	0,0166*** (0,0015)	0,0030*** (0,0011)
Fin de période d'essai	0,0274*** (0,0010)	0,0311*** (0,0011)	0,0111*** (0,0007)	0,0005 (0,0003)
Taux de rotation en CDD	0,0000*** (0,0000)	0,0001*** (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0001*** (0,0000)
Nombre d'observations	794 152	293 180	177 836	21 660
R2	0,008	0,018	0,026	0,016
R2 Adj.	-0,322	-0,310	-0,299	-0,313

Annexe 2.20 : Résultat du modèle « année » de probabilité linéaire à effets fixes
sur le recours (oui/non) à au moins un licenciement

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Taux de croissance du CA	-0,0003*** (0,0000)	-0,0005*** (0,0001)	-0,0007*** (0,0001)	-0,0013*** (0,0004)
Année 2016	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Année 2017	0,0231*** (0,0006)	0,0740*** (0,0017)	0,1248*** (0,0029)	0,0667*** (0,0065)
Année 2018	0,0246*** (0,0006)	0,0723*** (0,0017)	0,1241*** (0,0029)	0,0820*** (0,0065)
Année 2019	0,0390*** (0,0006)	0,0845*** (0,0017)	0,1337*** (0,0029)	0,0764*** (0,0066)
Taux de croissance du CA × Année 2017	0,0000 (0,0000)	-0,0002* (0,0001)	0,0000 (0,0002)	0,0008 (0,0005)
Taux de croissance du CA × Année 2018	0,0002*** (0,0000)	0,0000 (0,0001)	0,0002 (0,0002)	0,0011** (0,0006)
Taux de croissance du CA × Année 2019	-0,0004*** (0,0000)	-0,0004*** (0,0001)	0,0002 (0,0002)	0,0020*** (0,0006)
Résultat net	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0124*** (0,0017)	-0,0279*** (0,0043)	-0,0256*** (0,0065)	0,0061 (0,0137)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	-0,0259*** (0,0017)	-0,0496*** (0,0043)	-0,0478*** (0,0066)	-0,0166 (0,0144)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0256*** (0,0017)	-0,0516*** (0,0044)	-0,0552*** (0,0068)	-0,0111 (0,0150)
Taux de rentabilité économique	0,0000 (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0001 (0,0000)
Taux de rentabilité financière	0,0000* (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000** (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Coût du travail par tête	-0,0006*** (0,0000)	-0,0022*** (0,0001)	-0,0027*** (0,0002)	-0,0009* (0,0005)
Intensité capitalistique	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Taux d'investissement	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0001)
Départ à la retraite	0,0082*** (0,0017)	0,0080*** (0,0024)	0,0149*** (0,0022)	0,0017** (0,0008)
Démission et autres départ volontaire	0,0037*** (0,0006)	0,0064*** (0,0008)	0,0095*** (0,0006)	0,0013*** (0,0003)
Rupture conventionnelle individuelle	-0,0054*** (0,0010)	-0,0005 (0,0014)	0,0087*** (0,0015)	0,0022** (0,0011)
Fin de période d'essai	0,0265*** (0,0010)	0,0291*** (0,0011)	0,0100*** (0,0007)	0,0003 (0,0003)
Taux de rotation en CDD	0,0000*** (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0000*** (0,0000)	0,0001*** (0,0000)
Nombre d'observations	794 152	293 180	177 836	21 660

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Nombre d'entreprises	187 288	73 295	44 459	5 415
R2	0,012	0,026	0,040	0,023
R2 Adj.	-0,318	-0,298	-0,281	-0,304

Annexe 2.21 : Résultat des modèles « période » et « année » de probabilité linéaire à effets fixes sur le recours à au moins un licenciement, pour les entreprises de moins de 10 salariés par secteurs d'activité

Modèles « période »

	C	F	G	I	M	S
Taux de croissance du CA	-0,0004*** (0,0001)	-0,0003*** (0,0000)	-0,0004*** (0,0000)	-0,0005*** (0,0001)	-0,0002*** (0,0001)	-0,0008*** (0,0001)
Période ante-ordonnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-ordonnances	0,0256*** (0,0016)	0,0268*** (0,0012)	0,0220*** (0,0008)	0,0288*** (0,0015)	0,0181*** (0,0016)	0,0228*** (0,0015)
Taux de croissance du CA × Période	-0,0002** (0,0001)	-0,0001*** (0,0001)	-0,0002*** (0,0001)	-0,0005*** (0,0001)	0,0000 (0,0001)	-0,0001 (0,0002)
Nombre d'observations	112489	193519	337085	131421	68432	88094
R2	0,012	0,013	0,010	0,017	0,008	0,013
R2 Adj.	-0,325	-0,319	-0,325	-0,314	-0,330	-0,320

Note: Nous ne présentons que les résultats pour les trois variables qui sont commentés dans le texte ; les résultats complets sont disponibles sur demande aux auteurs.

Selon la NAF en A21, C : Industrie manufacturière ; F : Construction ; G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles ; I : Hébergement et restauration ; M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques ; S : Autres activités de services.

Modèles « année »

	C	F	G	I	M	S
Taux de croissance du CA	-0,0004*** (0,0001)	-0,0003*** (0,0001)	-0,0004*** (0,0001)	-0,0006*** (0,0001)	-0,0001 (0,0001)	-0,0006*** (0,0002)
Année 2016	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Année 2017	0,0415*** (0,0022)	0,0415*** (0,0016)	0,0301*** (0,0011)	0,0483*** (0,0021)	0,0259*** (0,0022)	0,0307*** (0,0022)
Année 2018	0,0376*** (0,0022)	0,0397*** (0,0016)	0,0320*** (0,0011)	0,0477*** (0,0022)	0,0264*** (0,0022)	0,0314*** (0,0022)
Année 2019	0,0569*** (0,0022)	0,0570*** (0,0016)	0,0434*** (0,0011)	0,0604*** (0,0022)	0,0366*** (0,0022)	0,0458*** (0,0022)
Taux de croissance du CA × Année 2017	-0,0001 (0,0001)	-0,0001 (0,0001)	0,0001 (0,0001)	0,0001 (0,0002)	-0,0003*** (0,0001)	-0,0004 (0,0002)
Taux de croissance du CA × Année 2018	0,0002 (0,0001)	0,0001 (0,0001)	0,0001 (0,0001)	0,0000 (0,0002)	0,0001 (0,0001)	0,0001 (0,0002)
Taux de croissance du CA × Année 2019	-0,0006***	-0,0004***	-0,0004***	-0,0007***	-0,0003***	-0,0005**

	C	F	G	I	M	S
	(0,0001)	(0,0001)	(0,0001)	(0,0002)	(0,0001)	(0,0002)
	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)
Nombre d'observations	112 489	193 519	337 085	131 421	68 432	88 094
R2	0,018	0,018	0,013	0,023	0,011	0,016
R2 Adj.	-0,318	-0,312	-0,320	-0,306	-0,326	-0,315

Note: Nous ne présentons que les résultats pour les trois variables qui sont commentés dans le texte ; les résultats complets sont disponibles sur demande aux auteurs.

Selon la NAF en A21, C : Industrie manufacturière ; F : Construction ; G : Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles ; I : Hébergement et restauration ; M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques ; S : Autres activités de services.

Annexe 2.22 : Résultat du modèle « période » de Poisson à effets fixes sur le nombre de licenciements pour les entreprises qui licencient

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Taux de croissance du CA	-0,0012 (0,0009)	-0,0012* (0,0007)	-0,0022*** (0,0004)	-0,0045*** (0,0003)
Période ante-ordonnances	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Période post-ordonnances	0,062** (0,0245)	0,0648*** (0,0157)	0,0778*** (0,0074)	0,0709*** (0,0053)
Taux de croissance du CA × Période	0,0002 (0,0012)	-0,0005 (0,0009)	0,0019*** (0,0005)	0,0038*** (0,0005)
Résultat net	-0,0002 (0,0003)	-0,0001 (0,0001)	0,0000 (0,0000)	0,0000*** (0,0000)
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0353 (0,0691)	0,0183 (0,0431)	-0,0476** (0,0202)	-0,0214 (0,0141)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	-0,0176 (0,0703)	-0,0186 (0,0444)	-0,1075*** (0,0207)	-0,0812*** (0,0155)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0522 (0,0737)	-0,0269 (0,0466)	-0,1081*** (0,0218)	-0,0961*** (0,0162)
Taux de rentabilité économique	0,0000 (0,0002)	0,0001 (0,0001)	-0,0001 (0,0001)	-0,0001** (0)
Taux de rentabilité financière	0,0000 (0,0001)	0,0000 (0,0001)	0,0001 (0,0000)	-0,0002*** (0)
Coût du travail par tête	-0,0003 (0,0011)	-0,002* (0,0012)	-0,0038*** (0,0009)	-0,0053*** (0,0006)
Intensité capitalistique	0,0000 (0,0001)	-0,0004 (0,0004)	-0,0001 (0,0002)	-0,0012*** (0,0001)
Taux d'investissement	-0,0001 (0,0005)	0,0003 (0,0003)	0,0005*** (0,0002)	0,0005*** (0,0002)

Départ à la retraite	0,0197 (0,0758)	0,0072 (0,0345)	0,0425*** (0,0074)	0,0022*** (0,0003)
Démission et autres départ volontaire	-0,0128 (0,0161)	0,0057 (0,0058)	0,0113*** (0,0010)	0,0029*** (0,0001)
Rupture conventionnelle individuelle	0,022 (0,0333)	-0,0096 (0,0147)	0,0026 (0,004)	0,0014*** (0,0005)
Fin de période d'essai	0,0255** (0,0129)	0,0176*** (0,0057)	0,0125*** (0,0011)	0,001*** (0,0001)
Taux de rotation en CDD	-0,0001 (0,0002)	-0,0001 (0,0001)	0,0001** (0,0001)	0,0000 (0,0000)
Nombre d'observations	35 809	37 818	58 249	17 839
Log-Likelihood	-3 670	-8 734	-34 833	-32 392

Annexe 2.23 : Résultat du modèle « année » de Poisson à effets fixes sur le nombre de licenciements pour les entreprises qui licencient

	TTPE	TPE	PME	Grandes
Taux de croissance du CA	-0,0022 (0,0019)	-0,0012 (0,0013)	-0,0033*** (0,0007)	-0,0058*** (0,0005)
Année 2016	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Année 2017	-0,0109 (0,0423)	0,0389 (0,0265)	0,1166*** (0,0116)	0,0925*** (0,0077)
Année 2018	0,0123 (0,0414)	0,0563** (0,0266)	0,1332*** (0,0117)	0,0964*** (0,0078)
Année 2019	0,0940** (0,0412)	0,1281*** (0,0266)	0,1805*** (0,0117)	0,1575*** (0,0079)
Taux de croissance du CA × Année 2017	0,0014 (0,0022)	0,0000 (0,0015)	0,0014* (0,0008)	0,0016*** (0,0006)
Taux de croissance du CA × Année 2018	0,0021 (0,0022)	0,0009 (0,0016)	0,0037*** (0,0008)	0,0043*** (0,0007)
Taux de croissance du CA × Année 2019	0,0009 (0,0022)	-0,0012 (0,0015)	0,0027*** (0,0008)	0,0062*** (0,0004)
Résultat net	-0,0002 (0,0003)	-0,0001 (0,0001)	0,0000 (0,0000)	0,0000*** (0,0000)
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Taux de marge en N-1 négatif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0368 (0,0692)	0,011 (0,0432)	-0,0485** (0,0202)	-0,0310** (0,0141)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N négatif	-0,0092 (0,0704)	-0,0105 (0,0444)	-0,1000*** (0,0207)	-0,0779*** (0,0155)
Taux de marge en N-1 positif et taux de croissance entre N-1 et N positif	-0,0478 (0,0738)	-0,0233 (0,0466)	-0,1052*** (0,0218)	-0,0970*** (0,0162)
Taux de rentabilité économique	0,0000 (0,0002)	0,0001 (0,0001)	-0,0001 (0,0001)	-0,0001** (0)
Taux de rentabilité financière	0,0000 (0,0001)	0,0000 (0,0001)	0,0001 (0,0000)	-0,0002*** (0)

Coût du travail par tête	-0,0004 (0,0011)	-0,0021* (0,0012)	-0,0042*** (0,0009)	-0,0055*** (0,0006)
Intensité capitalistique	0,0000 (0,0001)	-0,0005 (0,0004)	-0,0003 (0,0002)	-0,0013*** (0,0001)
Taux d'investissement	0,0000 (0,0005)	0,0004 (0,0003)	0,0004** (0,0002)	0,0005** (0,0002)
Départ à la retraite	0,0148 (0,0759)	0,0043 (0,0345)	0,0386*** (0,0074)	0,0021*** (0,0003)
Démission et autres départ volontaire	-0,0126 (0,0161)	0,0054 (0,0058)	0,0098*** (0,0011)	0,0027*** (0,0001)
Rupture conventionnelle individuelle	0,0204 (0,0334)	-0,0098 (0,0147)	0,0006 (0,004)	0,0010* (0,0005)
Fin de période d'essai	0,0255** (0,0129)	0,0171*** (0,0057)	0,0114*** (0,0011)	0,0008*** (0,0001)
Taux de rotation en CDD	-0,0001 (0,0002)	-0,0001 (0,0001)	0,0001* (0,0001)	0,0000 (0,0000)
Nombre d'observations	35 809	37 818	58 249	17 839
Log-Likelihood	-3 666	-8 725	-34 765	-32 273