



Claire Buffin-Champin, avocate associée en charge du département conseil et gestion RH et Sylvain Flicoteaux, avocat associé en charge du département contentieux



## Focus sur les Accords de Performance Collective

Claire Buffin-Champin, avocate associée en charge du département conseil et gestion RH, et Sylvain Flicoteaux, avocat associé en charge du département contentieux au sein de Delmas Flicoteaux Avocats, nous en disent plus sur les Accords de Performance Collective (APC), un outil largement plébiscité par les entreprises pour adapter leur activité dans cette période marquée par la crise sanitaire et économique.

### Qu'est-ce qu'un Accord de Performance Collective ?

L'APC a été pensé comme un véritable outil d'adaptabilité pour les entreprises. Issu des Ordonnances Macron de 2017, c'est la dernière version de dispositifs à vocation similaire, née de réformes successives, et auxquels il se substitue désormais :

- l'accord de maintien de l'emploi, issu de la « loi de sécurisation de l'emploi » de 2013 qui avait réformé en profondeur le droit des restructurations. Pensé comme un accord « défensif », il avait vocation à être utilisé par les entreprises exclusivement en situation de difficultés économiques conjoncturelles ;
- l'accord de préservation ou de développement de l'emploi, issu de la « loi travail » de 2016, accord « offensif », pouvant cette fois-ci être utilisé en dehors de difficultés économiques, mais devant être lié à la situation particulière de l'emploi dans l'entreprise.

L'APC est un mixe de ces dispositifs. La réforme de 2017 a libéralisé le contenu de l'accord et lui a octroyé un champ plus large. En effet, le législateur a voulu mettre en place un outil d'adaptabilité avec une finalité plus large. Dans ce cadre, son contenu est très peu règlementé. Seul un préambule, définissant les objectifs de l'accord, est désormais obligatoire.

Concrètement, l'APC couvre deux motifs : répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise et préserver ou développer l'emploi, et ce autour de trois thématiques : l'aménagement de la durée du travail, la rémunération et la mobilité professionnelle et géographique.

L'accord se négocie dans les conditions de droit commun. Il permet ainsi d'utiliser les outils de négociation dérogatoire dans les entreprises qui ne disposent pas de conseil d'entreprise ou de délégués syndicaux.

Une fois négociées, ses dispositions se substituent de plein droit à toutes les clauses contraires du contrat de travail. Il n'est alors pas nécessaire de respecter la procédure de modification du contrat de travail. Le salarié peut toutefois refuser cette modification de manière express et dans un délai d'un mois. Dans ce cas, le licenciement du salarié consécutif à son refus repose sur un motif spécifique qui constitue en soi une cause réelle et sérieuse de licenciement. Il ne s'agit alors pas d'un licenciement économique. Il ne relève donc pas des procédures spécifiques à ces licenciements (contrôle de la DIRECCTE, reclassement...).

### Dans le contexte de crise qui se prolonge, de nombreuses entreprises se tournent vers les APC. Qu'en est-il ?

Ces derniers mois, nous avons assisté à une hausse des APC. Dans ce contexte de crise, les entreprises se

sont saisies de cet outil pour adapter et faire évoluer leur activité en cohérence avec les motifs autorisés : l'adaptation de la rémunération pour les entreprises qui font face à des difficultés de trésorerie, et qui leur permet notamment de geler les évolutions de salaire, de modifier la structure des rémunérations... Pour celles qui repensent leur activité, évoluent vers un nouveau business model ou se digitalisent, les outils de mobilité professionnelle ou d'aménagement du temps de travail peuvent s'avérer davantage pertinents.

De manière générale, les APC ont été saisis pour sauvegarder l'emploi et la compétitivité, pour gagner en flexibilité ou encore pour harmoniser le statut collectif de l'entreprise, et avoir ainsi plus de cohérence et de pertinence dans ce contexte de crise.

En parallèle, on a aussi pu remarquer que les salariés ont pu percevoir l'intérêt de cet outil grâce aux négociations avec les représentants du personnel ou les collaborateurs eux-mêmes.

### Néanmoins, à quoi la fonction RH et les dirigeants doivent-ils être vigilants ?

Le principal écueil est de détourner l'APC de son objet, et l'utiliser notamment pour supprimer des emplois. C'est un aspect sur lequel le Ministère du Travail insiste dans son « questions-réponses » diffusé en juillet 2020 : l'APC ne doit pas

être utilisé pour contourner la réglementation relative au licenciement économique et notamment pour fermer définitivement un site.

### Quelles sont les bonnes pratiques dès lors qu'un APC est envisagé ?

Le premier point à clarifier est l'objectif poursuivi. Il faut bien garder à l'esprit que l'APC a un champ limité : au-delà l'accord peut être « déqualifié » avec des conséquences lourdes pour l'entreprise.

L'APC et sa négociation doivent donc se préparer en amont. Il est possible d'envisager une phase préalable de sondage auprès des partenaires sociaux. Il est aussi recommandé d'établir un diagnostic poussé de la situation de l'entreprise : bilan économique et financier, projections et prévisions... À cet égard, il est rappelé que le CSE peut mandater un expert-comptable pour accompagner les délégués syndicaux dans le cadre de la négociation.

Pour négocier avec succès ce type d'accord, il est décisif d'avoir l'adhésion des signataires et des salariés. Aussi, et en contrepartie, l'entreprise va devoir prendre des engagements dans la mesure de ses possibilités : maintien des emplois sur une période donnée ; limitation de la durée de l'APC ou date butoir pour renégocier ; identification d'indicateurs « de retour à meilleure fortune » pour la mise en place d'avantages ou d'un

outil d'intéressement... L'idée est de s'inscrire dans une démarche de gagnant-gagnant et de prendre ainsi en considération les efforts demandés aux salariés.

Sous ces réserves, on s'aperçoit en pratique que le taux de succès lors de la négociation des APC en entreprise est relativement bon. ●

### En bref :

Implanté à Lyon et à Villefranche-sur-Saône, le cabinet Delmas Flicoteaux Avocats intervient exclusivement dans le domaine du droit du travail et de la sécurité sociale. Dédié aux entreprises et leurs dirigeants, et aux fins de les accompagner au mieux dans la gestion de leurs relations sociales, le cabinet est structuré autour de 3 pôles : conseil en droit social et gestion RH, contentieux et formation.

### Contact :

- Bureau de Lyon
- Le Britannia 20, boulevard Eugène Deruelle 69432 Lyon Cedex 03
- 04 74 02 91 10
- [avocats@delmas-flicoteaux.com](mailto:avocats@delmas-flicoteaux.com)
- [www.delmas-flicoteaux.com](http://www.delmas-flicoteaux.com)
- Bureau de Villefranche-sur-Saône
- 141, allée de Riottier 69400 Limas
- 04 74 02 91 10
- [avocats@delmas-flicoteaux.com](mailto:avocats@delmas-flicoteaux.com)
- [www.delmas-flicoteaux.com](http://www.delmas-flicoteaux.com)