

## Les restructurations internes

### En bref

Cette fiche a pour objet de présenter les enjeux des restructurations internes ayant des incidences sur l'emploi (licenciement, modification du contrat de travail) dans le secteur associatif sanitaire et social ainsi que les obligations pour les employeurs.

### Mots clés

Sauvegarde de compétitivité, contrat de travail, emploi, formation, gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), licenciement, modification du contrat de travail, reclassement, réorganisation, restructuration.

### Auteur

Martin Guichardon, Conseiller technique Uriopss Pays de la Loire  
Pierre Gaudier, Conseiller technique Uriopss Rhône-Alpes  
Uriopss

Avec la contribution de Catherine Audias, Consultante

Mises à jour par Anne Bidou, Conseillère technique Uriopss Basse Normandie  
et Florence Moulinier, Conseillère technique Uriopss Pays de la Loire

### Plan

Propos introductifs

I. Notion de restructuration de l'entreprise dans le secteur associatif sanitaire et social

A- Les principes généraux

- a) La notion de restructuration
- b) La notion de sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise
- c) Les conséquences sur l'emploi

B- La restructuration dans le secteur associatif sanitaire et social

- a) Les projets d'amélioration de la qualité des services aux usagers
- b) La transformation d'activité
- c) La réorganisation à la demande des autorités publiques

II. Les obligations incombant à l'employeur

A- La prévention des licenciements : formation, obligation de reclassement, GPEC, etc.

- a) Obligation de formation et de reclassement
- b) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

B- La mise en œuvre d'une restructuration et ses effets en termes d'emploi

- a) En cas de modification du contrat de travail
- b) En cas de transformation ou de suppression de l'emploi

*L'Uniopss (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés à but non lucratif sanitaires et sociaux) est le Centre national d'animation et de ressources (Cnar) Action sociale, médico-sociale et santé au sein du Dispositif local d'accompagnement (DLA), dispositif national d'appui aux activités et services d'utilité sociale.*

*Plus d'informations sur ce dispositif : <http://www.avise.org>*

*L'Uniopss propose des « fiches pratiques Restructurations & Droit social » pour outiller les associations et les accompagner dans leur démarche de pérennisation de leurs activités d'utilité sociale afin de consolider et développer les emplois. Elles sont notamment accessibles aux adhérents de l'Uniopss et des Uriopss identifiés, sur les sites Internet du réseau Uniopss-Uriopss (dont le site de l'Uniopss : <http://www.uniopss.asso.fr>)*

*Pour plus d'informations sur les conventions collectives du secteur, consulter les syndicats employeurs concernés. Ces fiches sont la propriété de l'Uniopss. Elles ne peuvent être reproduites sans son consentement écrit.*

## Les restructurations internes

### Propos introductifs

Les associations peuvent être amenées pour toutes sortes de raisons, notamment économiques, à procéder à des restructurations internes, ayant des incidences sur l'emploi. Les mesures pouvant être prises en matière de licenciement ou de modification des contrats de travail sont, toutefois, strictement encadrées par le Code du travail et la jurisprudence.

Les associations qui réaliseraient une opération de restructuration sans respecter ces dispositions pourraient être sévèrement condamnées par les tribunaux.

L'article L. 1233-3 al. 1<sup>er</sup> du Code du travail définit le licenciement pour motif économique comme « *le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques* ».

La jurisprudence a élargi le champ d'application des articles L. 1233-3 et suivants du Code du travail au cas où l'entreprise doit se réorganiser « *pour sauvegarder sa compétitivité* », ce qui permet de mieux prendre en compte les nécessaires adaptations qu'elle doit mettre en œuvre pour répondre aux évolutions de son marché.

D'une part il convient de s'interroger sur les contours de la notion de « sauvegarde de compétitivité », afin de déterminer si elle est applicable au secteur associatif dont l'activité est, par définition, non lucrative. Dans l'hypothèse d'une réponse affirmative à cette question, il sera nécessaire d'examiner comment cette notion peut être adaptée à ce secteur.

D'autre part, avant de procéder à un licenciement ou à une modification du contrat de travail pour motif économique, l'employeur est tenu d'accomplir un certain nombre de formalités. Ces obligations incombent également aux associations qui mettent en œuvre un projet de restructuration ayant un impact sur l'emploi.

## I. Notion de restructuration de l'entreprise dans le secteur associatif sanitaire et social

### **A- Les principes généraux**

#### **a) La notion de restructuration**

Le terme « restructuration » n'est pas juridiquement défini. Selon le dictionnaire Le Robert, on entend par ce vocable le fait de « *donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation à quelque chose* ». La jurisprudence, quant à elle, emploie plus volontiers le terme de « réorganisation » et a considéré dans un premier temps que cette réorganisation pouvait être admise comme motif de licenciement économique dès lors qu'elle était décidée « *dans l'intérêt de l'entreprise* »<sup>1</sup>.

Toute restructuration (ou réorganisation) ne peut, par conséquent, justifier le recours à des licenciements. En effet, bien que l'employeur dispose d'un pouvoir d'organisation et de direction de l'entreprise lui permettant de procéder à des restructurations, ce pouvoir ne saurait être exercé sans limite, lorsque les mesures envisagées ont une incidence sur l'emploi.

<sup>1</sup> Cass. Soc. 1<sup>er</sup> avril 1992 Bull. Civ. V n°224

### Les restructurations internes

La réorganisation doit, tout d'abord, être mise en œuvre pour des raisons économiques et non pour d'autres motifs, liés par exemple à la personne du salarié. Dans cette hypothèse, il conviendrait en effet de suivre la procédure de licenciement pour motif personnel si les conditions permettant sa mise en œuvre étaient réunies.

La Cour de cassation apportait, en outre, une restriction supplémentaire en demandant que la mesure de réorganisation soit prise « *dans l'intérêt de l'entreprise* ». Dans l'affaire sur laquelle elle était amenée à se prononcer le 1<sup>er</sup> avril 1992, la nouvelle organisation devait permettre « *un meilleur fonctionnement de l'entreprise au moyen d'une alimentation régulière des ateliers* ».

Toutefois, considérant que le critère relatif à « *l'intérêt de l'entreprise* » n'était pas suffisamment précis, la Cour décida de le remplacer par la notion de « *sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise* ».

#### **b) La notion de sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise**

La Cour de cassation a posé un critère plus strict en exigeant que les mesures prises au titre de la réorganisation de l'entreprise soient destinées à sauvegarder la compétitivité de l'entreprise et en appréciant la réalité de ce motif économique au regard du secteur d'activité du groupe auquel appartient l'entreprise<sup>2</sup>.

L'employeur doit apporter des éléments précis et objectifs pour démontrer la réalité de la menace pesant sur la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, la Cour de cassation approuvait une Cour d'appel qui constatait que « *les charges financières de l'employeur compromettaient durablement ses résultats et que la suppression du poste de la salariée était impérative pour assurer la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise* ».

La Cour a apporté certaines précisions qui permettent de mieux cerner les contours de cette notion. Elle considère, par exemple, que ne répondent pas au critère posé les réorganisations résultant de la volonté d'améliorer la rentabilité de l'entreprise pour accroître ses profits<sup>3</sup>, de réaliser une économie sur les salaires<sup>4</sup> ou encore de remettre en cause une situation acquise jugée trop favorable aux salariés<sup>5</sup>. Dans ces différentes situations, la survie de l'entreprise n'est pas en cause.

La Cour a récemment infléchi sa position en admettant que la réorganisation de l'entreprise peut être justifiée pour prévenir des difficultés économiques à venir, même en l'absence de menace immédiate<sup>6</sup>. Elle accepte désormais la possibilité pour l'entreprise d'anticiper l'arrivée des difficultés en procédant à des mesures de licenciement. Elle semble toutefois poser certaines conditions : l'entreprise devra d'une part apporter les éléments permettant de justifier la nécessité de réorganiser l'entreprise « *pour pouvoir affronter la concurrence* », et d'autre part elle devra se placer dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « *destinée à prévenir des difficultés économiques à venir* ».

<sup>2</sup> Cass. Soc. 5 avril 1995, n°93-42-690 et 93-42-866

<sup>3</sup> Cass. Soc. 9 mars 2004, n°02-41.883

<sup>4</sup> Cass. Soc. 7 octobre 1998, Bul. Civ. V n°405

<sup>5</sup> Cass. Soc. 30 septembre 1997, Bul. Civ. V n°291

<sup>6</sup> Cass. Soc. 11 janvier 2006, Sté Pages Jaunes, n° 05-40.977 ; Cass. Soc. 21 novembre 2006, Sté Dunlop, n°05-40.656

### **c) Les conséquences sur l'emploi**

La réorganisation de l'entreprise se traduira par des suppressions, des transformations d'emplois ou des modifications des contrats de travail.

Par suppression d'emplois, il convient d'entendre une réduction de façon permanente des effectifs de l'entreprise. Les salariés concernés ne pourront donc être remplacés après leur licenciement. Il est, d'ailleurs, interdit d'embaucher un salarié en contrat à durée déterminée ou un travailleur temporaire pour accroissement temporaire d'activité dans les 6 mois qui suivent un licenciement économique. Cette interdiction s'applique aux postes concernés par les licenciements. Il existe, toutefois, des exceptions ; en particulier, l'interdiction ne s'applique pas lorsque la durée du contrat n'excède pas 3 mois<sup>7</sup>.

La transformation d'emploi est délicate à distinguer de la suppression d'emploi, lorsque, par exemple, les tâches de l'emploi supprimé sont regroupées avec celles d'un autre emploi. De même, cette notion est assez voisine de la modification d'un élément essentiel du contrat de travail. La transformation serait un véritable changement de nature de l'emploi, par exemple en raison d'un changement technologique, alors que la modification est une simple évolution, par exemple un changement de lieu de travail.

La modification doit porter sur un élément essentiel du contrat de travail mais aussi avoir une cause économique. En l'absence d'un tel motif, le refus de la modification par le salarié ne peut justifier un licenciement. L'employeur devra, en outre, se conformer à la procédure prévue à l'article L. 1222-6 du Code du travail.

### **B- La restructuration dans le secteur associatif sanitaire et social**

Les associations du secteur sanitaire et social sont confrontées, comme toutes les entreprises, à l'obligation de s'adapter à l'évolution de leur environnement, ce qui les conduit à procéder à des restructurations.

Toutefois, la réorganisation doit être justifiée, d'après la Cour de cassation, par la nécessité de « *sauvegarder la compétitivité de l'entreprise* ».

Cette notion de « *sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise* » n'est, à l'évidence, pas d'emblée adaptée aux associations en général et à celles du secteur sanitaire et social en particulier. En effet, l'objet des associations est désintéressé, le secteur sanitaire et social offre ses services dans le cadre de politiques publiques à une population vulnérable, souvent économiquement dépendante. Dans certains secteurs (handicap, enfance, exclusion), les associations occupent un espace libre dans lequel les acteurs lucratifs sont quasiment absents et le secteur public peu représenté.

Même si certains secteurs d'activité (comme le secteur des personnes âgées ou les services aux personnes) peuvent être en concurrence avec une offre publique ou commerciale, la très forte majorité des associations sanitaires et sociales se positionnent peu sur des marchés soumis à concurrence.

Pour autant, il est indispensable de transposer cette notion aux associations du secteur afin de sécuriser les démarches de réorganisation. La notion de « *sauvegarde de compétitivité* » devra s'entendre comme l'ensemble des mesures nécessaires afin de « sauver » l'entreprise : c'est-à-dire que la mesure adoptée devra être impérative pour garantir la pérennité de la structure.

<sup>7</sup> Articles L. 1242-5 et L. 1251-9 du Code du travail

Nous nous proposons d'identifier les cas principaux qui conduisent à engager une démarche de réorganisation.

### **a) Les projets d'amélioration de la qualité des services aux usagers**

L'organisation des services doit être adaptée de manière continue aux exigences de qualité dans la prise en charge des usagers. Ainsi lorsqu'une mesure d'organisation est mise en œuvre dans ce cadre et qu'elle entraîne une modification du contrat de travail, l'employeur peut-il passer outre le refus opposé par un salarié ? Si on peut considérer que la mesure est impérative afin de maintenir l'activité, la réponse sera positive. Si au contraire, cette action n'intervient que dans un objectif d'amélioration du service, l'employeur ne pourra pas en tirer les conséquences.

Par exemple : si dans une maison de retraite, les horaires du personnel sont décalés afin de permettre que le repas des résidents soit pris plus tard, peut-on considérer qu'il y a nécessité impérieuse de modifier l'organisation ?

### **b) La transformation d'activité**

Une association peut être amenée à changer d'activité, notamment pour s'inscrire dans le cadre de politiques publiques en répondant par exemple à un appel à projet.

Exemple : une association gérant un établissement pour personnes âgées dépendantes transforme une partie de son activité en foyer d'accueil médicalisé pour personnes âgées vieillissantes, avec les conséquences que cela induit sur l'emploi. L'association devra justifier que la décision de conversion revêtait un caractère impératif.

La seule injonction éventuelle de l'autorité publique est insuffisante. Il sera toutefois utile de motiver la restructuration au regard des schémas adoptés par les autorités publiques car ils déterminent les orientations des politiques publiques dans lesquelles les associations s'inscrivent.

### **c) La réorganisation à la demande des autorités publiques**

Les autorités publiques peuvent, dans le cadre de leur mission de contrôle, faire des préconisations, voire prononcer des injonctions à destination des associations qui se traduisent par un changement d'organisation. Les décisions des autorités publiques sont-elles alors suffisantes pour considérer la réorganisation comme impérative ?

La Cour de cassation a déjà considéré que l'association ne peut pas faire état des seules demandes des autorités publiques pour justifier une décision de restructuration.

## **II. Les obligations incombant à l'employeur**

### **A- La prévention des licenciements : formation, obligation de reclassement, GPEC, etc...**

Les obligations de l'employeur en matière de prévention des licenciements peuvent prendre des formes différentes.

#### **a) Obligation de formation et de reclassement**

Tout employeur doit assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi par la mise en œuvre d'actions de formation<sup>8</sup>. Le Conseil constitutionnel a précisé que cette obligation est accomplie au plus tard lors de la recherche de reclassement du salarié, c'est-à-dire avant

<sup>8</sup> Art. L. 6321-1 du Code du travail

## Les restructurations internes

la notification du licenciement<sup>9</sup>. L'employeur devra toutefois anticiper le plus tôt possible les évolutions prévisibles de l'emploi qui résulteraient, par exemple, de mutations technologiques et prendre en amont des mesures favorisant l'adaptation des salariés.

L'employeur doit également chercher à reclasser le salarié, avant toute notification de licenciement. Il s'agit, pour le salarié, d'un droit individuel : l'employeur doit procéder à une étude au cas par cas, même dans l'hypothèse d'un licenciement collectif comportant un plan de sauvegarde de l'emploi.

L'employeur doit proposer au salarié tout emploi disponible dans l'entreprise ou les entreprises du groupe auquel l'entreprise appartient, « *relevant de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent. A défaut, et sous réserve de l'accord exprès du salarié, le reclassement s'effectue sur un emploi d'une catégorie inférieure* »<sup>10</sup>.

La recherche de postes doit s'effectuer parmi les entreprises du groupe dont les activités, l'organisation ou le lieu d'exploitation leur permettent d'effectuer la permutation de tout ou partie du personnel. La jurisprudence donne une interprétation large à la notion de groupe. C'est ainsi qu'elle considère qu'« *une association, gérant une gare routière, peut constituer, avec d'autres entreprises de transport, un groupe au sein duquel les possibilités de reclassement doivent être examinées* » ou encore que « *l'indépendance d'associations n'exclut pas en soi, ni la possibilité d'effectuer entre elles la permutation de tout ou partie du personnel ni, par voie de conséquence, l'existence d'un groupe au sein duquel le reclassement doit s'effectuer* ».

Les offres de reclassement doivent être écrites, précises et personnalisées. Elles doivent, notamment, mentionner la description de l'emploi, la rémunération et les compétences requises.

Le salarié devra disposer d'un délai raisonnable pour donner sa réponse. S'il accepte l'offre, les parties ont intérêt à conclure un avenant au contrat de travail afin de disposer d'un écrit. Dans l'hypothèse d'une embauche dans une autre entreprise du groupe, l'employeur d'origine veillera à ce que le contrat initial soit rompu. Si le salarié refuse la proposition de reclassement, la procédure de licenciement pourra suivre son cours jusqu'à son terme.

### **b) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

Dans les entreprises, ou les groupes d'entreprises, dans lesquels doit être constitué un comité de groupe qui occupe au moins 300 salariés, ainsi que dans les entreprises et les groupes de dimension communautaire, dans lesquels doit être constitué un comité d'entreprise européen, comportant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France, l'employeur est tenu d'engager, tous les 3 ans, une négociation sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en vertu de l'article L. 2242-15 du Code du travail.

Cette négociation porte également sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences, d'accompagnement à la mobilité professionnelle et géographique des salariés, ainsi que sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Décision n°2001-455, DC du 12 janvier 2002

<sup>10</sup> Art. L. 1233-4 du Code du travail

<sup>11</sup> Arts. L. 2242-15 et L. 2242-19 du Code du travail

## Les restructurations internes

La négociation peut enfin porter sur la qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques. L'accord collectif qui en résulte peut prévoir des départs volontaires de salariés occupant un emploi classé dans l'une de ces catégories, avec le versement d'une indemnité en contrepartie. Celle-ci bénéficie, aux conditions précisées à l'article L. 2242-15 du Code du travail, d'un régime social et fiscal de faveur.

La Cour de cassation a précisé que la mise en œuvre de mesures d'adaptation des emplois n'entraînant pas la rupture de la relation de travail (telles que, par exemple, un passage à temps partiel) constitue un plan de GPEC, non soumis à la procédure de licenciement collectif, à condition que ces mesures ne soient pas imposées aux salariés. Ceux-ci doivent pouvoir se positionner librement, sans être contraints d'exprimer un refus susceptible d'entraîner, ensuite, la rupture du contrat de travail<sup>12</sup>. L'employeur est, en revanche, tenu de suivre la procédure (collective) de licenciement économique, dès lors que des emplois sont supprimés, même si les aides au départ sont prévues par un plan de GPEC mis en œuvre sur le fondement de l'article L. 2242-15 du Code du travail. Il devra, notamment, mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi dès lors qu'il envisage un licenciement collectif d'au moins 10 personnes sur 30 jours. Cette obligation concerne uniquement les entreprises d'au moins 50 salariés.

### B- La mise en œuvre d'une restructuration et ses effets en termes d'emploi

Les mesures de restructuration vont avoir des effets sur l'emploi qui vont se traduire par, soit une modification du contrat de travail, soit une transformation de l'emploi, soit une suppression de l'emploi.

Nous rappelons les grandes étapes des procédures à respecter selon les hypothèses. La matière du licenciement économique étant très complexe, il conviendra de se rapprocher d'un spécialiste du droit du travail.

#### a) En cas de modification du contrat de travail

Lorsqu'une réorganisation a pour conséquence d'apporter une modification à un contrat de travail, l'employeur doit respecter les étapes suivantes :

- Information et consultation du comité d'entreprise sur le projet de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, les conditions d'emploi et de travail<sup>13</sup>.

*↳ cf. fiche [Le rôle des institutions représentatives du personnel \(IRP\) lors d'une restructuration n°42788](#)*

- Proposition au salarié par courrier recommandé avec accusé de réception de la modification de son contrat de travail. Le salarié dispose d'un délai de réflexion de 30 jours. Son silence au terme de ce délai vaut acceptation.

- En cas d'accord du salarié, le contrat de travail est modifié.

- En cas de refus du salarié, l'employeur peut, soit renoncer à son projet, soit engager la procédure de licenciement.

#### b) En cas de transformation ou de suppression de l'emploi

La transformation ou la suppression de l'emploi va se traduire en général, pour l'employeur, par l'engagement d'une procédure de licenciement.

<sup>12</sup> Cass. Soc. 12 janvier 1999, Droit social 1999, p.297

<sup>13</sup> Art. L. 2323-6 du Code du travail

### **Les restructurations internes**

Il faudra alors respecter la procédure suivante :

- Information et consultation du comité d'entreprise sur le projet de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, les conditions d'emploi et de travail<sup>14</sup>.

↳ cf. fiche *Le rôle des institutions représentatives du personnel (IRP) lors d'une restructuration n°42788*

- En cas de licenciement collectif, il faudra informer et consulter le comité d'entreprise ou à défaut les délégués du personnel sur le projet de licenciement<sup>15</sup>. Le nombre de consultations va varier selon que le projet de licenciement concerne moins de 10 salariés ou 10 salariés au moins. Dans cette dernière hypothèse, les entreprises de 50 salariés et plus doivent élaborer un plan de sauvegarde de l'emploi.

↳ cf. fiche *Le rôle des institutions représentatives du personnel (IRP) lors d'une restructuration n°42788*

- Identification des salariés protégés concernés par le licenciement et mettre en œuvre la procédure spécifique.

↳ cf. fiche *Le sort du contrat de travail des représentants du personnel en cas de transfert d'entreprise n°42791*

- Convocation à un entretien préalable au licenciement (sauf en cas de licenciement collectif de 10 salariés et plus dans les entreprises de 50 salariés dotées d'institutions représentatives du personnel).

- Entretien préalable pour l'exposé des motifs et proposition d'adhésion à une convention de reclassement personnalisée.

- Notification du licenciement.

- Information de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

**En guise de conclusion,** nous souhaiterions mettre en exergue trois points importants:

- L'importance de la définition de la notion de « *sauvegarde de compétitivité* » spécifique à chaque projet de restructuration.
- L'identification des conséquences sur l'emploi et les obligations incombant à l'entreprise.
- La réalisation d'un calendrier des procédures à respecter propres à chaque catégorie de salariés.

<sup>14</sup> Art. L. 2323-6 du Code du travail

<sup>15</sup> Art. L. 1233-8 du Code du travail