

C'EST À VOUS !

VOTRE DOSSIER

LE MONDE CHANGE DE NOUVEAUX CHALLENGES POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES



Retour sur la conférence-débat avec Jean-Hervé Lorenzi et Geoffroy Roux de Bézieux, Président du MEDEF

VOTRE MEDEF

Ça s'est passé au MEDEF Paris

Grand Débat : la parole aux entrepreneurs parisiens **P. 11**

VOTRE RÉSEAU

Adhérent à la une



Catherine Renard,
directrice générale déléguée,
Studio Harcourt Paris **P. 18**

VOS ANALYSES

Conseil de Prud'hommes

Licenciement abusif :
les explications
sur les barèmes Macron **P. 38**

VOS EXPERTISES

Restructuration et transmission d'entreprise

P. 86

VOTRE GUIDE

Hôtellerie



Hyatt : les hôteliers américains
les plus français ! **P. 134**

FOXLO Avocat : le conseil en réorganisation sociale



ISABELLE ROUGIER,
FOXLO AVOCAT

Après plusieurs années en entreprise et dans un grand cabinet à forte notoriété en droit social, **Isabelle Rougier** a créé en 2016 le cabinet **FOXLO Avocat**, qui intervient en droit du travail et de la sécurité sociale.

Quelle est la force de votre parcours ?

Mon parcours m'a donné la capacité d'appréhender des problématiques très variées, dans tout type de secteur et une vision « conseil » prononcée des dossiers, ce qui implique d'être avisé, rigoureux et persévérant pour accompagner ses clients dans la définition de leurs objectifs et leur cheminement opérationnel. Au moment où la législation redonne à la négociation une place primordiale dans la construction sociale des entreprises, avoir des qualités de conseil est un atout !

« Le droit du licenciement pour motif économique a longtemps été la clé des réorganisations »

Existe-t-il différentes techniques de restructuration pour les entreprises ?

Le droit du licenciement pour motif économique a longtemps été la clé des réorganisations. J'ai pu, au cours de mon parcours professionnel, conduire de nombreuses restructurations : elles s'inscrivaient mécaniquement dans une logique de confrontation. Notre législation offre dorénavant des outils juridiques variés permettant d'appréhender une

réorganisation de façon différente, à l'appui d'une négociation avec les partenaires sociaux et surtout selon un calendrier non subi par l'entreprise.

Vous parlez de restructurations « à chaud » ou « à froid ». De quoi s'agit-il ?

En fonction de la capacité de l'entreprise à pouvoir anticiper, à plus ou moins long terme, son développement, son évolution, son activité et son organisation, une restructura-

tion peut s'inscrire dans une gestion « à froid » ou « à chaud », à l'appui d'outils alternatifs à la solution du licenciement collectif avec plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

Un déménagement, un regroupement des forces de vente venant de plusieurs entités, ou la recherche d'un retour à la compétitivité, n'appellent pas les mêmes remèdes qu'une problématique d'adaptation des emplois à l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise ; ils n'imposent pas non plus les mêmes délais de mise

en oeuvre, si bien qu'une gestion en amont et donc « à froid » ou, au contraire, « à chaud » avec un délai plus court et un objectif à atteindre précis, peut être selon le cas envisagée.

Entre la gestion prévisionnelle des emplois, les dispositifs d'accompagnement de la mobilité, la rupture conventionnelle collective, les départs volontaires ou au contraire, le licenciement collectif, que choisir ?

Il s'agit de déterminer avec l'entreprise quel est l'outil juridique le plus adapté à sa situation, celui qui est le moins porteur de risques juridiques et celui qui aura la meilleure acceptabilité sociale, pour faciliter la mise en oeuvre de la réorganisation tout en maintenant une dynamique interne de développement.

L'accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois a fait ses preuves pour permettre à l'entreprise de gérer « à froid » sur trois ans, l'évolution des emplois et des formations dans l'entreprise. Pour les cas de suppression d'emplois ou de modification d'un élément du contrat de travail, le licenciement collectif tend à être supplanté par des solutions hybrides et relevant d'un régime autonome.

Ainsi la rupture conventionnelle collective avec un objectif de départs et des mesures d'accompagnement des salariés, devient une solution alternative au licenciement collectif séduisante : il n'est plus question d'avoir à justifier d'une motivation économique pour mettre en oeuvre une réorganisation, mais de susciter des départs de façon ciblée et suffisamment attractive pour que des salariés soient volontaires.

Mais l'outil le plus innovant est l'accord de performance collective : il permet de faire évoluer l'organisation de l'entreprise sans engendrer de licenciements pour motif économique ; le processus de modification des contrats de travail pour s'adapter aux nouvelles contraintes de l'activité, est envisagé dans l'accord, si bien qu'en cas de refus, les salariés sont licenciés pour cause réelle et sérieuse, sans PSE.

Quel est votre apport dans ce domaine ?

L'apport de FOXLO Avocat se situe dans sa capacité d'accompagnement des projets de réorganisation de l'entreprise. Il faut non seulement une bonne dose de technicité mais le sens du terrain, de la négociation et une dynamique de la conviction.

■ *Propos recueillis par Jean-Christophe Collet*