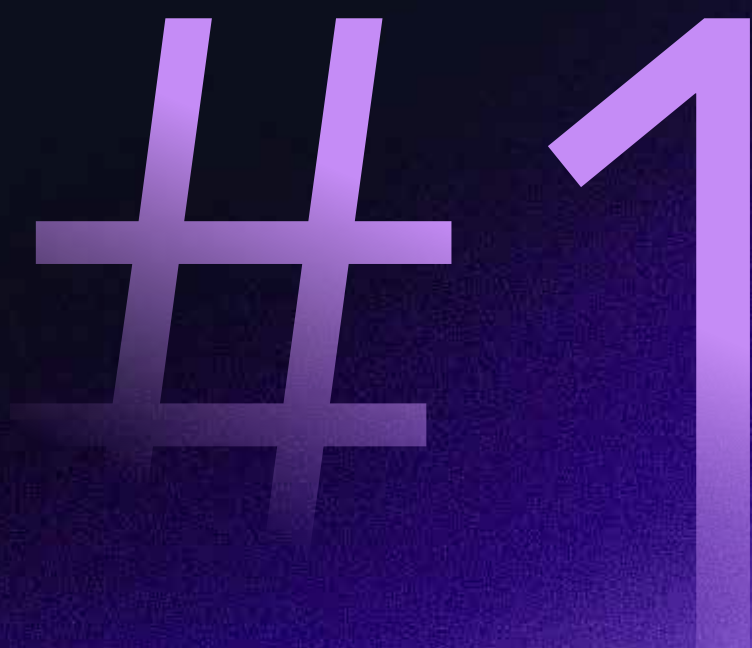




CHOISIR LE BON VÉHICULE JURIDIQUE

Le guide comparatif des véhicules juridiques de restructuration en 2026

REORGANISATION

Qui dit réorganisation dit PSE.

Oui mais non.

Le PSE est un des véhicules juridiques permettant de conduire une réorganisation. C'est le plus connu, mais ce n'est pas le seul. PDV, RCC, GEPP, APC, AP... derrière chacun de ces acronymes se cache un dispositif permettant d'alléger la masse salariale, de faire évoluer les fonctions des salariés et plus généralement d'adapter les organisations.

Durée, coût, risques contentieux : chaque dispositif a ses avantages et ses points de vigilance. Choisir le bon outil est donc stratégique. Il n'est pas envisageable de changer de véhicule en marche, cette réflexion doit être anticipée dès le design du projet.



**Henri
Guyot**

Avocat associé

ærige une entreprise d'avocats

PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

Aux grands maux les grands remèdes.

Le Plan de Sauvegarde de l'Emploi est le dispositif de référence pour les restructurations avec suppressions de postes contraintes. Il s'applique aux entreprises d'au moins 50 salariés envisageant le licenciement économique d'au moins 10 salariés sur 30 jours. Sa vocation première est d'organiser des licenciements économiques, mais il peut aussi intégrer une voire plusieurs phases de départs volontaires (PSE mixte).

Le PSE repose obligatoirement sur un motif économique reconnu : difficultés financières, mutations technologiques ou nécessité de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise. L'employeur doit, en parallèle, tout mettre en œuvre pour limiter le nombre de suppressions de postes, via le reclassement interne notamment. La procédure implique deux temps de consultation du CSE (Livre 2 sur le projet économique et Livre 1 sur les mesures sociales), puis la validation ou l'homologation par la DREETS.

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
✓ Adapté aux suppressions de postes en grand nombre	✗ Procédure longue (plusieurs mois) et lourde administrativement
✓ Accès au CSP ou au congé de reclassement pour les salariés sortants	✗ Coût élevé : mesures d'accompagnement obligatoires, indemnités de licenciement, plan de reclassement interne
✓ Fort niveau de sécurisation juridique grâce au contrôle de la DREETS : le bloc de compétence administratif réduit les risques de contentieux judiciaires	✗ Nécessite de documenter rigoureusement le motif économique, sous peine de contentieux devant le tribunal administratif ou le conseil de prud'hommes
✓ Indemnités de rupture exonérées d'impôt pour les salariés (art. 80 duodecies du CGI)	✗ Impact négatif sur la marque employeur et le climat social interne

Conseil de l'expert

Après un PSE, les salariés restants doivent supporter une charge de travail supplémentaire ainsi que la crainte « d'être les prochains ». C'est pourquoi il est conseillé de mettre en place une organisation post-PSE ainsi qu'un audit des Risques Psychosociaux.

PDV : Plan de Départ Volontaire

Quand le salarié tient le volant.

Le Plan de Départ Volontaire permet de réduire les effectifs par la seule voie du volontariat, dans le cadre d'une rupture amiable du contrat de travail.

Contrairement à la RCC, il doit être justifié par un motif économique. Il peut être autonome ou intégré à un PSE en amont des licenciements contraints.

Dans le PDV autonome, l'employeur s'engage à ne procéder à aucun licenciement économique si le nombre de candidats est insuffisant. Dans le PDV intégré à un PSE, les licenciements contraints ne sont activés que si le volontariat n'atteint pas les objectifs.

La procédure implique une information-consultation du CSE et, dans de nombreux cas, une approbation de l'administration du travail.

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
 Préserve le climat social : aucun départ contraint, ce qui limite les tensions avec les IRP	 Risque d'autosélection : les salariés les plus employables (souvent les plus performants) partent en premier
 Ruptures amiables sécurisées : le motif économique ne peut être remis en cause sauf vice du consentement	 Dans un PDV autonome, si les départs sont insuffisants, l'employeur reste confronté à ses sureffectifs sans pouvoir licencier
 Peut être mis en place par décision unilatérale de l'employeur (à la différence de la RCC)	 Procédure encadrée : seuil d'effectifs, consultation du CSE obligatoire, contrôle administratif possible
 Indemnités exonérées d'impôt pour les salariés dans le cadre d'un PSE	 Calendrier potentiellement long si les négociations avec les partenaires sociaux s'étirent
 Diminution des RPS : les départs étant volontaires, les salariés sortants ainsi que les restants sont moins soumis à des Risques Psychosociaux.	 Gestion administrative lourde : entre l'instruction des candidatures, le contrôle des justificatifs et l'animation de la commission de suivi

RCC : Rupture Conventionnelle Collective

La flexibilité par le consensus.

Créée par les ordonnances Macron de 2017, la Rupture Conventionnelle Collective permet d'organiser des départs sans avoir à justifier d'un motif économique. Elle repose sur la conclusion d'un accord collectif majoritaire avec les syndicats représentatifs, et tous les départs sont exclusivement basés sur le volontariat : aucun licenciement contraint n'est possible dans ce cadre.

L'accord doit définir le nombre de départs envisagés, les critères objectifs de sélection des candidats, les mesures d'accompagnement (dont le congé de mobilité) et les modalités de contrôle de la DREETS. Contrairement au PSE, la RCC offre une grande flexibilité dans le ciblage des postes, sans être contrainte par les catégories professionnelles au sens de la jurisprudence.

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
✓ Aucun motif économique à justifier : idéal pour anticiper sans être en difficulté	✗ Nécessite un accord collectif majoritaire : les syndicats peuvent négocier des indemnités de départ élevées
✓ Procédure CSE plus légère qu'en matière de PSE	✗ Repose entièrement sur le volontariat : si les candidatures sont insuffisantes, aucun licenciement contraint possible en complément
✓ Ciblage précis des postes sans obligation de respecter les catégories professionnelles	✗ Demande un effort pédagogique auprès de partenaires sociaux moins familiers de ce dispositif
✓ Possibilité d'intégrer un congé de mobilité aux conditions proches du congé de reclassement	✗ Moins adapté aux marchés de l'emploi tendus où peu de salariés souhaitent partir
✓ Mêmes avantages fiscaux et sociaux qu'un PSE pour les salariés sortants	
✓ Sécurisation des départs une fois l'accord validé par la DREETS	
✓ Possibilité d'embaucher sur les postes faisant l'objet de départs (pas de priorité de réembauche)	

LA GEPP : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

Anticiper pour ne pas subir.

La GEPP est une démarche d'anticipation stratégique des évolutions d'emplois et de compétences. Elle ne vise pas directement la suppression de postes mais permet d'accompagner les transformations en amont, notamment via des dispositifs de mobilité interne ou externe (congé de mobilité, Transitions Pro/Transco).

La négociation sur la GEPP est obligatoire tous les 3 ans pour les entreprises d'au moins 300 salariés. Elle s'articule autour de trois axes : les mutations économiques, technologiques et démographiques. Pour les PME de moins de 300 salariés, la démarche reste possible et recommandée, bien que non obligatoire.

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
✓ Renforce la compétitivité en anticipant et adaptant les besoins en compétences, par rapport aux évolutions du marché	✗ Outil plus adapté aux grands groupes : complexité de la négociation et vision à moyen/long terme difficile pour les PME
✓ Améliore la marque employeur, l'engagement et la fidélisation des salariés en leur offrant de la visibilité sur leurs perspectives	✗ Coût significatif en temps et en budget (formations, outils de gestion prévisionnelle)
✓ Permet d'intégrer des dispositifs de mobilité externe dans un cadre négocié et apaisé (congé de mobilité, Transco)	✗ Ne règle pas les situations d'urgence : démarche de fond incompatible avec un besoin de réduction rapide d'effectifs
✓ Réduit les risques de restructurations brutales en gérant les évolutions de manière progressive	✗ Difficulté à anticiper avec précision l'évolution du marché à 3 ou 5 ans
✓ Co-construction avec les IRP qui dynamise le dialogue social et favorise l'adhésion aux projets	

L'APC : Accord de Performance Collective

Adapter sans supprimer.

L'Accord de Performance Collective permet à une entreprise d'ajuster les conditions de travail de ses salariés via un accord avec les syndicats représentatifs, sans modifier individuellement chaque contrat de travail. C'est un outil d'adaptation interne, non de suppression de postes. L'APC peut agir sur trois leviers : l'aménagement de la durée du travail, les conditions de rémunération, et la mobilité professionnelle ou géographique interne.

En contrepartie, l'entreprise s'engage généralement à maintenir les emplois. Tout salarié refusant l'application de l'accord s'expose à un licenciement *sui generis* (ni personnel ni économique classique), ce qui constitue un point de vigilance majeur.

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
✓ Adaptation rapide : l'accord s'impose au contrat de travail sans avenant individuel	✗ Négociation complexe : les organisations syndicales sont souvent réticentes à cautionner des mesures perçues comme défavorables (baisse de salaire, mobilité imposée)
✓ Préserve les emplois en évitant des licenciements économiques	✗ Risque d'image significatif : la réduction de rémunération ou l'augmentation du temps de travail peut durablement dégrader la marque employeur
✓ Outil flexible couvrant simultanément la durée du travail, la rémunération et la mobilité interne	✗ Le licenciement <i>sui generis</i> du salarié refusant l'accord reste peu banalisé juridiquement
	✗ Ne permet pas de réduire les effectifs : l'APC adapte les conditions de travail mais ne supprime pas de postes

L'Activité Partielle

Quand il y a encore de l'espoir.

L'Activité Partielle (chômage partiel) permet de faire face à une réduction temporaire d'activité sans recourir aux licenciements, en réduisant le temps de travail. Le salarié perçoit une indemnité horaire correspondant à 60 % de sa rémunération brute (soit environ 72 % de son salaire net), l'État prenant en charge une partie de cette indemnité.

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
✓ Évite ou limite les licenciements ✓ Permet de traverser une baisse temporaire d'activité en conservant les emplois et les compétences.	✗ Réservée à des difficultés temporaires ✗ Inadaptée lorsque le sureffectif ou la baisse d'activité sont structurels.
✓ Réduit temporairement la masse salariale ✓ Une partie de l'indemnisation versée au salarié est prise en charge par l'État et l'Unédic.	✗ Maintient un reste à charge employeur ✗ Le salarié perçoit au minimum 60 % de sa rémunération brute antérieure, alors que l'allocation versée à l'employeur correspond à 36 % du brut, dans les limites réglementaires.
✓ Préserve les compétences pour la reprise ✓ Les salariés restent dans l'entreprise et leur contrat de travail n'est pas rompu.	✗ Entraîne une perte de revenu pour les salariés sauf complément employeur/conventionnel, les heures non travaillées ne sont pas indemnisées à 100 %.
✓ Préserve le climat social. Alternative à une réduction immédiate des effectifs et maintien d'une partie du revenu des salariés.	✗ Des engagements de maintien dans l'emploi peuvent être imposés, avec un risque de remboursement des aides en cas de non-respect.

À noter

L'Activité Partielle de Longue Durée Rebond (APLD-R) était un dispositif temporaire destiné aux entreprises confrontées à une baisse durable d'activité, mais dont la pérennité n'était pas remise en cause. Depuis le 1er mars 2026, il n'est plus possible d'entrer dans le dispositif. Les accords validés ou documents unilatéraux validés ou homologués avant cette date continuent toutefois à produire leurs effets.

— RÉCAPITULATIF

Quel outil pour quelle situation ?

Dispositif	Motif requis	Supp. postes	Accord obligatoire	Durée estimée
PSE	Motif économique	Oui (constraints)	Accord ou doc. unilatéral	3 à 6 mois+
PDV	Motif économique	Oui (volontariat)	Facultatif / unilatéral	2 à 4 mois
RCC	Aucun	Oui (volontariat)	Accord majoritaire	2 à 4 mois
GEPP	Aucun	Non (adaptation)	Obligatoire +300 sal.	Long terme
APC	Conjoncturel	Non (adaptation)	Accord majoritaire	Variable

Oubliez la Ferrari pour les trajets en ville.

De la même façon qu'il est inutile de prendre une voiture de course pour un trajet à 30 km/h, déclencher un PSE pour une situation qui se prête à une RCC ou à un APC est contre-productif : trop lourd, trop coûteux, trop risqué. À chaque situation son outil. Et à chaque outil sa fenêtre de tir, car il n'est pas possible de changer de véhicule juridique en cours de route. Cette réflexion doit donc être menée dès le design du projet, bien avant toute communication interne ou réunion du CSE.

La vraie question n'est pas « quel est le dispositif le plus connu ? » mais « quel est le dispositif le plus adapté à notre calendrier, notre budget, notre climat social et nos objectifs stratégiques ? »

Carte mentale - les notions clés

Le PSE

- * ≥ 50 salariés, ≥ 10 licenciements sur 30 jours, motif économique requis
- * Fort : sécurisation DREETS, CSP / congé de reclassement
- * Faible : long, coûteux, marque employeur exposée

La GEPP

- * Anticipation des emplois et compétences ; obligatoire tous les 3 ans (≥ 300 sal.)
- * Fort : évite les restructurations brutales
- * Faible : ne règle pas l'urgence

Le PDV

- * 100 % volontariat, motif économique requis ; autonome ou intégré au PSE
- * Fort : climat social préservé, ruptures sûres
- * Faible : autosélection des plus employables

L'APC

- * Adapter sans supprimer : durée du travail, rémunération, mobilité interne
- * Fort : s'impose au contrat, préserve les emplois
- * Faible : le refus expose à un licenciement qui génère peu de balisage

La RCC

- * Aucun motif économique ; accord majoritaire, 100 % volontariat
- * Fort : ciblage libre des postes, procédure légère
- * Faible : indemnités négociées élevées

Quel outil pour quelle situation ?

6 véhicules juridiques

L'activité partielle

- * Réduction temporaire d'activité, sans licencier
- * Conditions : autorisation préalable de la DREETS, avis du CSE
- * Indemnité : 60 % du brut (env. 72 % du net), État en soutien
- * L'APLD-R n'est plus mobilisable depuis le 1er mars 2026

Les questions à se poser

- * Un motif économique à justifier ?
- * Urgence (à chaud) ou anticipation (à froid) ?
- * Supprimer des postes ou adapter ?
- * Un accord majoritaire est-il atteignable ?
- * Volontariat ou contrainte ?
- * À la main de l'entreprise ou sous tutelle de l'administration ?

L'arbitrage : calendrier, budget, climat social, objectifs stratégiques.



À retenir

« Oubliez la Ferrari pour les trajets en ville » : déclencher un PSE quand la situation se prête à une RCC ou à un APC est contre-productif - trop lourd, trop coûteux, trop risqué. À chaque situation son outil, et à chaque outil sa fenêtre de tir : impossible de changer de véhicule juridique en cours de route.

« La vraie question n'est pas «le plus connu», mais «le plus adapté à notre situation».

VOS RESSOURCES EXCLUSIVES POUR ALLER PLUS LOIN

 Document**Document GEPP en période de crise réduction d'effectifs**

Comment adapter la relation de travail en période de crise sans fragiliser l'entreprise ni les salariés ? Ce guide passe en revue les leviers juridiques disponibles : accord de performance collective, aménagement du temps de travail, GEPP, activité partielle, jusqu'aux solutions de rupture négociée.

[Télécharger \(.pdf\)](#)**Le guide comparatif des véhicules juridiques**

Kick-off d'un projet de réduction d'effectifs : 100 % des DRH improvisent tôt. Voici la méthode pour éviter ça

[Visionner le replay](#) Quiz**Testez votre compréhension des notions abordées dans ce guide.**

5 questions · une seule bonne réponse · sans limite de temps

[Commencer le Quiz](#)

30 ans au service des hommes et des femmes en entreprise.



Pour toutes questions, veuillez contacter :

Jérôme Binet
Directeur Développement
jerome.binet@analyse-et-action.com