

# ***Quelles clés pour choisir un cabinet de reclassement ?***

Livre blanc



**Objectif du document :**

Ce document a pour objectif de présenter les principaux éléments de choix d'un cabinet de reclassement collectif

**Public/Niveau :** Dirigeants Opérationnels, DRH, Responsables Emploi

**Auteurs :** Denis Lacour, Transition RH

**Date :** Novembre 2009

**Coordonnées**

**TRANSITION RH**

**153 rue Saint Martin**

**75003 Paris**

**Tél. 09 52 64 94 43**

## Sommaire

Introduction	<a href="#"><u>3</u></a>
La démarche	<a href="#"><u>4</u></a>
Les clés du choix	
Les phases d'une mission de restructuration	<a href="#"><u>5</u></a>
La communication sur la mission	<a href="#"><u>7</u></a>
La créativité dans les démarches proposées	<a href="#"><u>9</u></a>
Les déterminants des honoraires	<a href="#"><u>10</u></a>
L'homogénéité de l'intervention	<a href="#"><u>12</u></a>
Conclusion	<a href="#"><u>14</u></a>

## Introduction

Quelque soit la phase du cycle économique dans laquelle se situe l'entreprise, elle peut être confrontée au besoin de réduire ses effectifs :

Une opération de croissance peut nécessiter des redéploiements et des adaptations d'organisation, pouvant entraîner, au moins à la marge, des suppressions de postes ;

Une phase de « go-in » peut également nécessiter l'adaptation des effectifs aux variations de la vie des affaires (perte d'un marché, évolution technologique...) ;

Une phase de récession a en matière d'emploi les conséquences que l'on connaît, après que d'autres solutions (réduction du temps de travail, chômage partiel...) aient été épuisées.

Ainsi donc la nécessité du licenciement économique et son corollaire (dans bien des cas en fonction du nombre de personnes concernées et du calendrier de mise en œuvre) l'obligation de reclassement sont une préoccupation habituelle des Directions Générales et des Directions des Ressources Humaines.

L'objectif de ce Livre Blanc est de proposer à ces responsables des éléments d'analyse quand arrive le moment du choix d'une aide extérieure pour le reclassement des salariés licenciés : « Quels éléments structurants doit on privilégier dans le contenu d'une mission de reclassement ? »

[Retour sommaire](#)

## La démarche

Nous avons, en septembre 2009, mené une enquête auprès de 80 responsables d'entreprises et juristes en droit social quant à leurs attentes sur les cabinets conseil en matière d'accompagnement des restructurations.

16 questions ont été posées, via internet, dont les réponses font ressortir les préoccupations des DG, DRH et Avocats spécialisés en Droit Social interrogés sur les thèmes du « contenu de la mission à confier ».

Outre la restitution de cette enquête, et donc la présentation des préoccupations sur le thème du contenu de la mission à confier, ce sont les réponses que l'on peut y apporter que ce Livre Blanc a pour vocation de proposer.

Ces propositions sont issues d'expériences opérationnelles des restructurations dans plusieurs pays européens ayant concerné une 1/2 douzaine de fermetures de sites industriels et plusieurs centaines de licenciements économiques ainsi que de la pratique du conseil en accompagnement des restructurations de plusieurs dizaines d'entreprises accompagnées pour le licenciement de près de 2000 salariés.

[Retour sommaire](#)

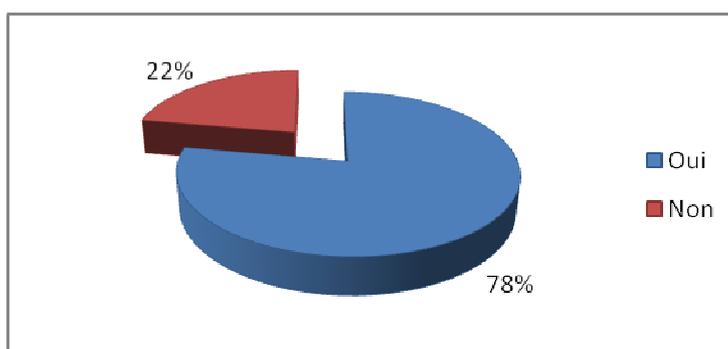
## Les phases d'une mission de restructuration

A la veille d'une opération de restructuration, dont on sait qu'elle est complexe et lourde d'enjeux économiques, sociaux, juridiques et d'image, se pose la question des compétences dont il est nécessaire de s'entourer pour mener à bien le projet.

3 hypothèses sont envisageables :

- Tout faire en interne en s'appuyant exclusivement sur les compétences présentes au sein de l'entreprise. L'économie des honoraires ainsi permise est à comparer à la complexité du projet (dimension économique, sociale, juridique, administrative) pas forcément maîtrisée en interne ainsi qu'à la « pression » fréquente de l'administration en faveur de l'intervention de professionnels externes du reclassement.
- Confier soit uniquement la préparation du projet soit uniquement la mise en œuvre de ce projet de restructuration à un ou plusieurs intervenants spécialisés.
- Se faire accompagner par un même cabinet pour l'intégralité du projet.

A la question : « **Attendez-vous d'un même cabinet qu'il puisse successivement vous accompagner dans la préparation puis dans la mise en œuvre d'un projet de restructuration** » plus des  $\frac{3}{4}$  des répondants à notre enquête ont indiqué qu'ils préféreraient se faire accompagner par un seul et même cabinet pour l'ensemble de la démarche.



L'observation et la participation à de nombreux projets de restructuration font en effet ressortir trois dimensions essentielles à leur réussite.

### La confiance

Dans l'hypothèse, plébiscitée, d'un intervenant unique, la relation de confiance entre l'entreprise et les consultants, essentielle dans des situations à forts enjeux, sera d'autant plus forte qu'elle ne devra être

établie qu'avec un seul intervenant et non avec plusieurs (le juriste, le gestionnaire, le communicant, le « reclasseur »).

### **La cohérence entre conception et réalisation**

La mise en œuvre d'un processus de restructuration n'est que la suite de l'élaboration du projet et ne peut donc pas en être déconnectée, au risque d'une moindre connaissance de la problématique spécifique par le cabinet qui sera en charge du reclassement des salariés et donc d'une perte de cohérence dans l'action.

### **La coordination des acteurs**

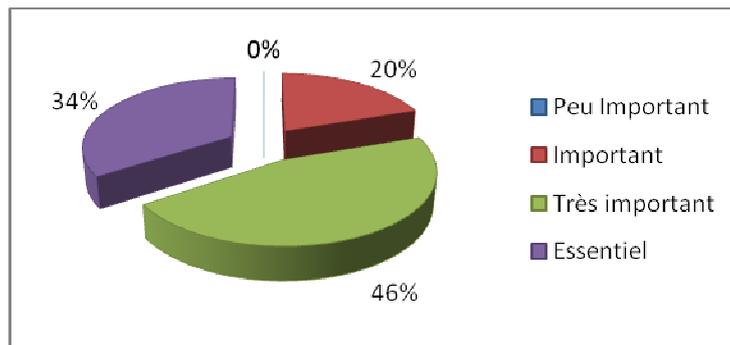
Cette solution attendue par la grande majorité sous-entend que le cabinet devra jouer le rôle de chef de projet, de chef d'orchestre, en charge de coordonner l'action de divers spécialistes : l'avocat en droit social, le spécialiste de la gestion d'entreprise capable d'appréhender, de comprendre et d'expliquer les enjeux économiques et managériaux, le spécialiste de la communication sociale, le(s) consultant(s) spécialiste(s) de l'accompagnement des salariés vers une nouvelle situation professionnelle. Cette notion de « gestion de projet » ressort comme une des conditions essentielles de la réussite de telles opérations.

[Retour sommaire](#)

## La communication sur la mission

Une fois déterminés le type d'intervention souhaitée et le profil des consultants devant intervenir, se pose la question du mode de communication entre les intervenants et l'entreprise.

En effet, à la question sur l'importance « **d'une information régulière et structurée sur le déroulement de la mission** », 80% des répondants pensent que c'est essentiel ou très important.



Derrière ce besoin on ne peut plus légitime de savoir et de comprendre ce qui se passe dans la « boîte noire » qu'est une mission de restructuration ou antenne emploi sous-traitée à un cabinet, fût-il spécialisé, apparaissent, selon notre expérience, quatre exigences complémentaires.

### **Un reporting concerté**

Dès la préparation de la mission, il est nécessaire d'élaborer avec l'entreprise un modèle de reporting adapté à ses exigences et habitudes. Les thèmes abordés, le rythme retenu, les supports utilisés, les destinataires sont les éléments à prendre en compte et à adapter aux souhaits de l'entreprise.

### **Un reporting structuré**

Concernant l'accompagnement des reclassements, les comptes-rendus généralement adoptés et appréciés font apparaître trois rubriques : l'activité de l'antenne emploi et des consultants (durant la période précédente et pour la période à venir), la situation individuelle de chaque salarié accompagné, le suivi des appréciations qualitatives des salariés et de la commission de suivi. Chaque rubrique est naturellement détaillée en fonction des besoins et de l'actualité du moment.

### **Un reporting régulier**

En début de mission, le reporting doit « coller » aux événements et peut ainsi avoir lieu à cadence très rapide (bimensuelle, voire hebdomadaire). En rythme « de croisière », la fréquence la plus classique est mensuelle, généralement calée sur les réunions de la commission de suivi. Certains

événements (évolution significative de la situation d'une personne, demandes de formation...) peuvent également faire l'objet d'une communication en temps réel. En effet, le consultant responsable de la mission entretient une relation permanente avec l'entreprise.

### **Des supports adaptés**

L'ensemble des informations transmises doivent l'être sous forme écrite, et donc formalisée. Ces reportings peuvent aussi bien être transmis sur support papier que sur support informatique. Et bien entendu, dans l'urgence, le contact direct reste bien souvent le meilleur vecteur de communication.

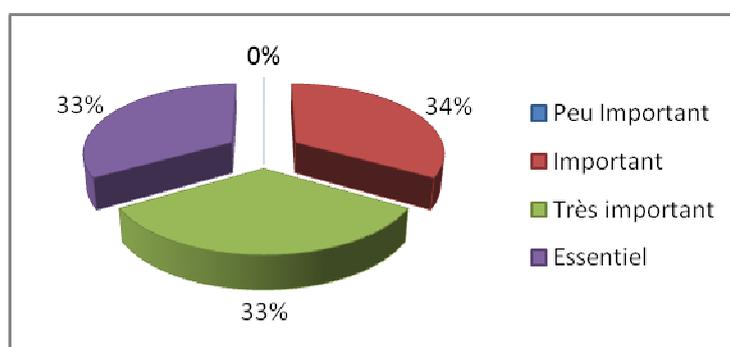
Force est de constater que c'est au travers « d'une information régulière et structurée sur le déroulement de la mission » que la confiance entre l'entreprise et le cabinet peut se développer.

[Retour sommaire](#)

## La créativité dans les démarches proposées

Que faut-il demander à un cabinet dans le cadre d'une restructuration : une méthodologie et une approche qui, sans être originales, ont fait leurs preuves ou une démarche créative, a priori plus originale, mais peut être plus risquée ?

A la question sur l'importance à apporter à « **Des approches créatives portées par des consultants impliqués** », l'on observe une dispersion parfaite. 1/3 considère ce critère comme essentiel, 1/3 comme très important et 1/3 comme important.



Des avis très partagés donc qui révèlent le besoin d'avoir à la fois des références et des expériences solides et à la fois une capacité à savoir adapter ces expériences au cas concret et à la spécificité de l'entreprise et de son environnement.

C'est ce que l'on appelle « avoir du métier » et qui est éloigné du « dernier livre de management » à la mode et de ses recettes.

### **La seconde partie de la question aborde l'implication des consultants**

Qu'est-ce qui fait que les consultants affectés à une mission vont y déployer le maximum de leur énergie ? Pour une bonne part, le style et la taille de la structure à laquelle ils appartiennent. En effet, de petites structures indépendantes au sein desquelles chaque consultant est directement impliqué dans l'obtention des résultats économiques génèrent traditionnellement plus de motivation que de « grosses » structures où beaucoup de salariés se sentent éloignés des contraintes et de la réalité économique de leur entreprise. Ajoutons à cela une politique ambitieuse de formation des consultants qui les conforte dans leur métier et les fait progresser professionnellement.

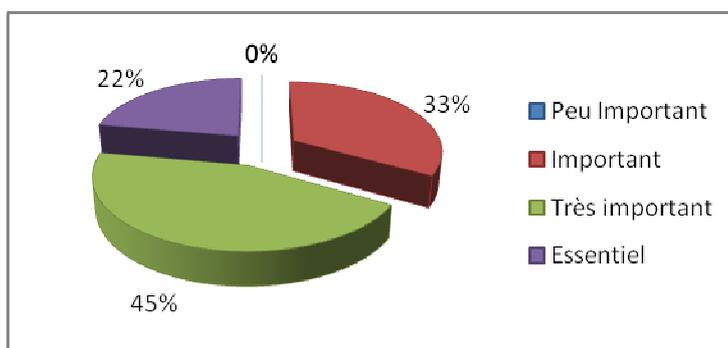
Recettes classiques de management et de motivation des collaborateurs, mais ça marche.

[Retour sommaire](#)

## Les déterminants des honoraires

Dans le choix d'un prestataire extérieur, se pose naturellement la question des ses honoraires. Bien entendu de leur montant, mais également, voire prioritairement, de leur mode de calcul.

A la question de l'importance « **Des honoraires en relation directe avec la complexité, les résultats et la qualité de la prestation** » la réponse est sans ambiguïté : les 2/3 considèrent qu'il est essentiel ou très important que les honoraires soient directement liés aux résultats ainsi qu'à la qualité de prestation.



Pour répondre à cette attente, il semble donc important, dans une mission d'accompagnement des reclassements collectifs, de prévoir une **politique tarifaire transparente incluant une partie variable significative**.

### **Un coût de mission sans surprise**

Une des rubriques incontournables d'une proposition commerciale est constituée des « conditions d'intervention » détaillant précisément le mode de facturation ainsi que les conditions de règlement. Après avoir été discuté avec l'entreprise cliente, cet élément devient contractuel. Et évite donc toute surprise ultérieure.

### **Des honoraires variables liés aux résultats et à la qualité de l'intervention**

L'objectif d'une intervention de reclassement collectif est, très simplement...que le maximum de salariés retrouvent la situation professionnelle qu'ils souhaitent. C'est à partir de ce constat de bon sens que les honoraires proposés doivent varier proportionnellement à la qualité du reclassement dont bénéficie chaque salarié à l'issue de l'intervention.

Un autre élément paraît essentiel dans la relation avec les salariés qui sont accompagnés : c'est la qualité, notamment humaine, de la relation qui se sera instituée entre la personne et le consultant. Aussi peut-on

prévoir qu'une partie de la rémunération du cabinet soit directement liée aux résultats d'une enquête qualité menée auprès des salariés accompagnés, sur la base de questionnaires élaborés avec la commission de suivi.

C'est ainsi que l'on peut garantir au client de « Payer des honoraires en relation directe avec la complexité, les résultats et la qualité de la prestation ».

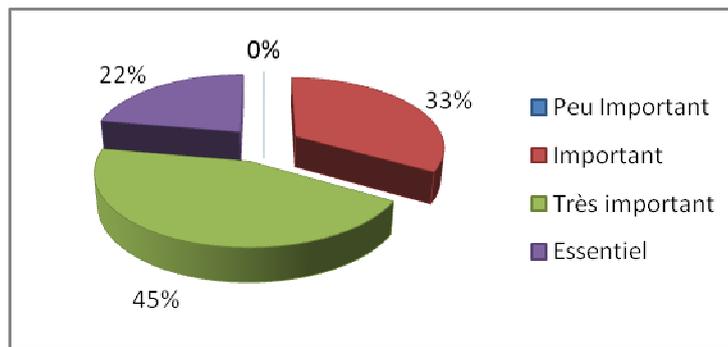
[Retour sommaire](#)

## L'homogénéité de l'intervention

L'on entend souvent dire que, dans le domaine de l'accompagnement des restructurations et des reclassements, « **la qualité d'une intervention dépend au premier chef de la qualité des consultants** ».

Nous avons souhaité comprendre ce que signifie véritablement cette affirmation et avons donc posé deux questions complémentaires

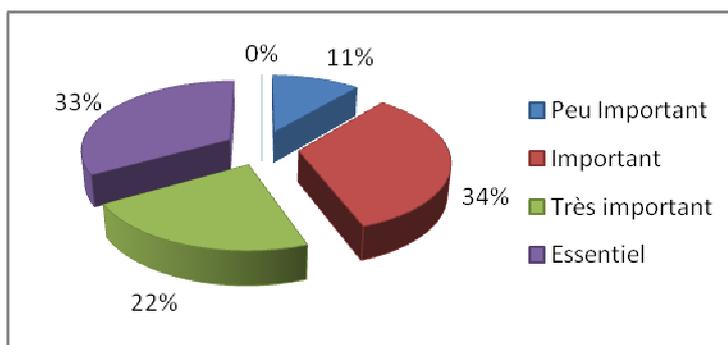
A la question « considérez-vous **une qualité homogène de tous les consultants** intervenant sur une même mission comme essentiel, très important, important ou peu important », plus des 2/3 des répondants considèrent qu'il est essentiel ou très important qu'une équipe intervenant sur un tel processus soit homogène. Cela indique clairement que les équipes intervenant doivent, notamment, avoir l'habitude de travailler ensemble, c'est-à-dire ne pas être constituées pour l'occasion.



Attention donc aux consultants recrutés pour la mission, ne connaissant du cabinet que son nom et faisant mine de connaître leurs collègues en les tutoyant devant le client.

Dans le même ordre d'idée, nous avons testé l'importance « d'**une méthodologie commune à l'ensemble des consultants** ».

Près de 90% pensent que cette dimension est importante pour la réussite d'une mission. En effet, que l'ensemble des consultants, sur une même mission, fût-elle éclatée géographiquement, travaille de la même façon est la première garantie pour que tous les salariés concernés soient accompagnés de la même façon.



Outre l'évidente **dimension sociale et psychologique d'une telle démarche, il en va également de la crédibilité « juridique » du PSE** qui doit s'appliquer à tous de façon identique.

[Retour sommaire](#)

## Conclusion

Une restructuration dans une entreprise est un projet que l'on ne peut pas se permettre de « réussir à peu près ».

Sur la base d'expériences nombreuses et des réponses de nombreux responsables ayant été eux même confrontés à cette réalité, nous avons voulu souligner les principales questions à se poser concernant les « éléments structurants à privilégier dans le contenu d'une mission de reclassement », et notre conception des réponses à y apporter.

Un second Livre Blanc permettra de faire le point sur vos préoccupations concernant l'organisation d'une mission.

L'équipe du réseau Transition RH reste à votre disposition pour approfondir et vous aider à concevoir, à mener et ...à réussir votre projet de restructuration.

[Retour sommaire](#)