

Quelles clés pour choisir un cabinet de reclassement ?

L'organisation

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 : Janvier 2010

Coordonnées

Coordonnées

TRANSITION RH

153 rue Saint Martin

75003 Paris

Tél. 09 52 64 94 43

Sommaire

Introduction : "l'organisation d'une mission"	<u>3</u>
La démarche	<u>4</u>
Le profil des consultants	<u>5</u>
La multiplicité des sites	<u>7</u>
La connaissance du terrain	<u>9</u>
La stabilité des intervenants	<u>10</u>
Conclusion	<u>11</u>

Introduction

Les premières opérations de restructuration d'entreprises datent...des premières entreprises.

Les licenciements économiques, qui en sont une conséquence, datent de l'émergence de la réglementation du travail.

L'obligation de reclassement des salariés licenciés économiques est, elle, née d'une évolution, progressive, de la jurisprudence avant d'être consacrée par la Loi.

Et la sous-traitance de ces opérations de reclassement date du début des années 1980.

Longtemps, quelques opérateurs ont imposé leur façon de faire dans ce domaine du reclassement des salariés.

Est arrivé le temps où les responsables des entreprises ont le choix entre de nombreux intervenants pour les aider dans le reclassement des salariés concernés par un licenciement économique.

Ce Livre Blanc a comme vocation d'aider ces décideurs dans leur choix en leur apportant quelques éléments de réponse à la question : « Quels éléments doivent être pris en considération pour organiser une mission de reclassement ? »

[Retour sommaire](#)

La démarche

Nous avons, en septembre 2009, mené une enquête auprès de 80 responsables d'entreprises 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 » et sur celui de « l'organisation de la mission confiée ».

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

Un premier Livre Blanc a présenté des propositions de réponses à la question du contenu à donner à une mission.

Ces propositions sont issues de la pratique d'1/2 douzaine de fermetures de sites industriels et de plusieurs milliers de licenciements économiques que nous avons gérés en position d'opérationnels d'entreprises dans plusieurs pays européens ainsi que de l'expérience du conseil en accompagnement des restructurations de plusieurs dizaines d'entreprises accompagnées pour le licenciement de près de 2000 salariés.

[Retour sommaire](#)

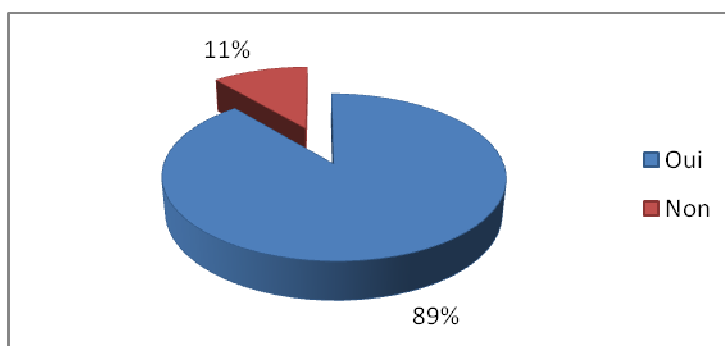
Le profil des consultants

Le choix du cabinet qui va accompagner l'entreprise est, bien évidemment, crucial et doit, notamment, prendre en considération ses champs de compétences, ses expériences et ses réalisations.

Mais ce n'est pas seulement avec la « personne morale » qu'est le cabinet que l'entreprise va travailler, c'est avant tout avec les individus que sont les consultants. Il est donc important de se poser des questions sur le profil et l'expérience des consultants appelés à intervenir pour confirmer ou infirmer son choix du cabinet X ou du cabinet Y.

Ce thème du choix des consultants a été étudié sous deux angles évidemment complémentaires.

Première question : le consultant doit-il être seulement un expert du consulting ou doit-il, aussi, être un homme ou une femme d'entreprise ? A la question « **Attendez-vous du consultant qu'il ait une expérience professionnelle en entreprise en complément de son expérience de consultant** », la réponse des entreprises est sans appel. 9 sur 10 souhaitent que leur interlocuteur possède, en plus de ses compétences de conseil, une expérience de la vie en entreprise.



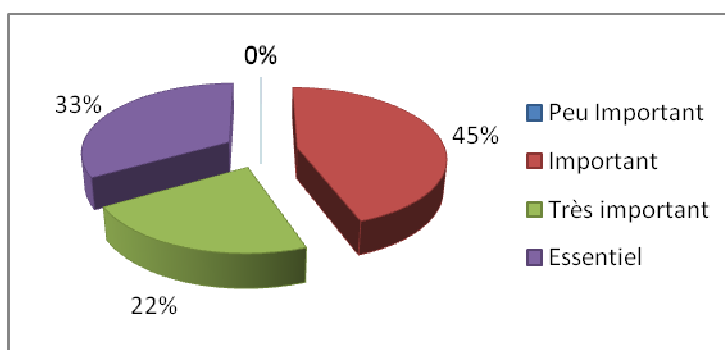
Tout simplement parce que c'est une garantie que ses préconisations et actions seront tempérées et orientées par la « vraie vie » et pas seulement issues des « théories » à la mode en matière d'organisation, de management ou de communication. .

Le second angle de questionnement est celui de la **familiarité du (des) consultant(s) avec la problématique particulière de l'entreprise.**

En effet, tous les projets de restructuration ne se ressemblent pas car ils ne se situent pas dans le même contexte de métier (services, industrie, logistique...), d'environnement de marché (croissance de l'entreprise ou

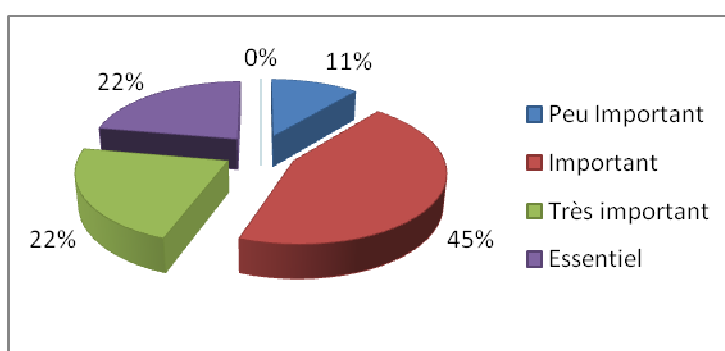
difficultés économiques), de type de population concernée (personnel peu qualifié, laboratoire de R et D, Forces de Vente...) etc...

A la question : quel est le poids du critère « **Un chef de projet senior, appréhendant à la fois la réalité de l'entreprise et la spécificité de la mission** » dans le choix du prestataire, les réponses, si elles privilégient la bonne connaissance du contexte et de la spécificité de la mission, les entreprises n'en font pas un critère discriminant. En effet, seuls 55% considèrent cet élément comme « essentiel » ou « très important » alors que 45% l'estiment seulement « important ».



Cela signifie que les responsables d'entreprise considèrent qu'ils sont, eux, les meilleurs connaisseurs de leur problématique et qu'ils attendent des consultants qu'ils soient capables de comprendre leurs spécificités, et qu'ils ne soient pas totalement ignorants de leur secteur d'activité.

Comme le confirme la réponse à la question : « **Des interlocuteurs comprenant votre problématique et connaissant votre secteur d'activité** » où moins de la moitié des répondants considèrent ce point comme essentiel ou très important.



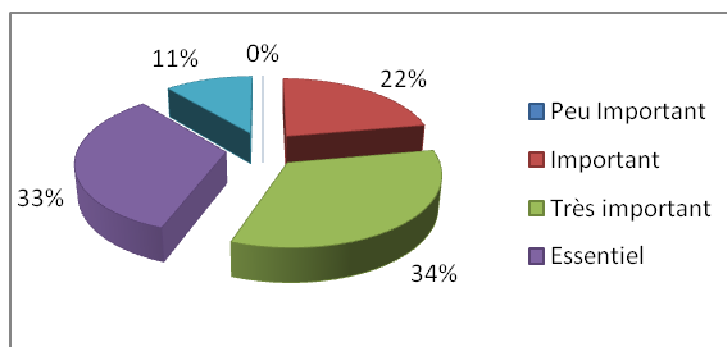
L'on demande donc à des consultants d'être familiers avec la réalité de la vie et de la complexité de l'entreprise mais pas pour autant d'être des spécialistes de son domaine d'activité.

[Retour sommaire](#)

La multiplicité des sites

Compte tenu de la structure de nombreuses entreprises et du fait que, de plus en plus, les opérations de restructuration sont complexes et concernent, simultanément ou non, plusieurs établissements, une question se pose : faut-il « **pouvoir aborder des problématiques multi-sites avec le même cabinet** » ?

Les 2/3 des entreprises ayant répondu à l'enquête considèrent que cette capacité d'intervention multi-sites est essentielle ou très importante.



Que cela sous-entend-il ? Que les entreprises souhaitent pouvoir travailler avec des cabinets répondant à au moins deux caractéristiques.

Une implantation nationale

Cette multi-implantation dans les principales régions françaises doit en effet garantir que les consultants qui interviendront connaissent parfaitement leur région, son marché de l'emploi et l'ensemble des intervenants sur le marché du travail (administration, organismes de formation, institutionnels...). Car c'est leur lieu de vie et de travail depuis des années.

Des interventions cohérentes partout en France

La seconde attente que l'on peut lire derrière ces réponses est celle de la cohérence des interventions, où qu'elles se situent.

Cela ne peut s'appuyer que sur une **méthodologie formalisée** et une **formation** à cette méthodologie, commune à tous les consultants. Formation qui, si l'on souhaite rester dans l'opérationnel, doit impérativement être **validée par un examen** systématique avant que le consultant n'intervienne chez un client.

Ainsi une intervention en Lorraine sera-t-elle cohérente avec celle effectuée en Normandie ou en Midi-Pyrénées.

De même, cette méthodologie commune permettra d'exercer un contrôle qualité (au sens industriel du terme) tout au long de la mission. Ce qui garantit que la prestation délivrée correspond effectivement à la prestation achetée par l'entreprise.

C'est sur le fondement de cette **implantation nationale et de cette approche partagée et contrôlée qu'il est possible d'envisager de « Pouvoir aborder des problématiques multi-sites avec le même cabinet »**.

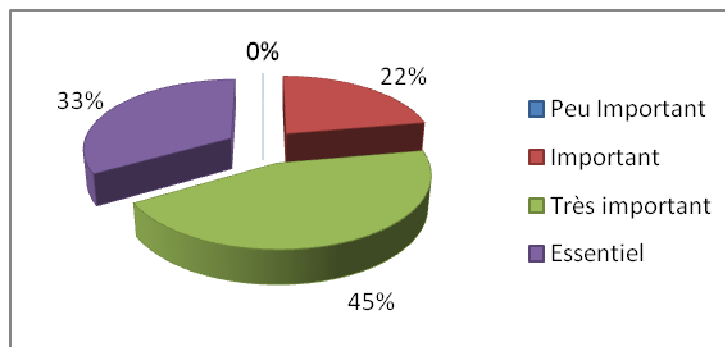
[Retour sommaire](#)

La connaissance du bassin d'emploi

L'implantation locale d'un cabinet, et de ses consultants, doit elle être un critère important dans le choix du cabinet ?

A l'évidence, oui.

En effet, plus des $\frac{3}{4}$ des répondants considèrent cet élément comme essentiel ou très important.



La réponse à cette demande de proximité permet de garantir une connaissance approfondie de l'ensemble des acteurs locaux du marché du travail.

En premier lieu, le **tissu des employeurs** potentiels : entreprises, associations, services publics tels que les mairies.

Ensuite les **acteurs indirects** tels que le Pôle Emploi, les organismes de formation ainsi que les associations œuvrant dans le domaine de l'emploi (missions locales pour l'emploi, association d'aide à l'insertion...)

Enfin, les différents **prescripteurs** tels que les CCI, les syndicats patronaux et les organismes de développement économique.

La validation par l'entreprise cliente que les consultants maîtrisent effectivement ces réseaux locaux de l'emploi est sans aucun doute un élément important dans le choix du cabinet.

Même s'il ne faut pas oublier le savoir-faire en matière d'accompagnement au reclassement.

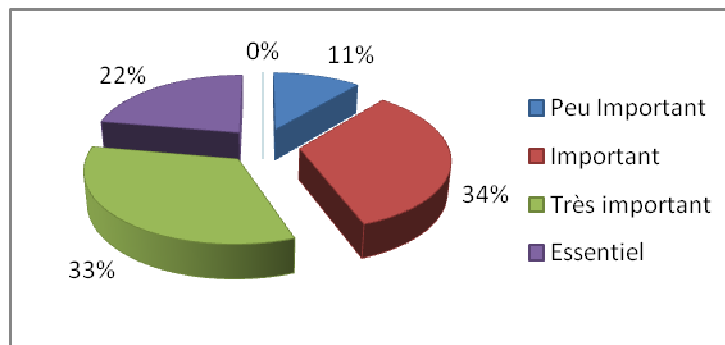
[Retour sommaire](#)

Les mêmes consultants tout au long de la mission

Des pratiques diverses existent, selon les cabinets, en matière de constitution et de stabilité des équipes de consultants.

La question se pose alors de savoir si ce critère est important pour les décideurs et/ou pour la réussite de la mission.

Notre enquête révèle que, si cet élément ne leur semble pas être une priorité absolue, il est néanmoins considéré comme essentiel ou très important par une grosse moitié des répondants.



Si l'on considère que cette enquête a été menée auprès de décideurs (DG, DRH, Juristes en Droit Social), il nous semble important d'en enrichir les conclusions par les attentes des « utilisateurs ».

Notre expérience plus que décennale de l'accompagnement des demandeurs d'emploi permet en effet de **confirmer cette première interprétation**.

De fait, les salariés qui bénéficient d'un accompagnement sont, eux, très sensibles au climat de confiance qui s'instaure entre « leur » consultant et eux-mêmes.

Cette **dimension « relation personnelle »** est très souvent une **demande explicite** des partenaires sociaux, et des salariés concernés, lors de la présentation de la démarche « antenne emploi ». Il arrive que ce soit même un critère déterminant de leur choix.

L'on sait que cette confiance est un élément déterminant de l'implication du salarié dans sa propre démarche de repositionnement professionnel.

Notre recommandation est donc, dans toute la mesure du possible, **d'avoir une équipe stable de consultants**.

[Retour sommaire](#)

Conclusion

Comme tout projet de changement dans une entreprise, et peut être plus que beaucoup d'autres, une restructuration est un projet qui a trop de conséquences sur les salariés, le climat social et la performance économique pour que l'on ne prenne pas le maximum de précautions lors de sa conception.

Sur la base d'expériences variées depuis près de vingt ans 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 l'organisation d'une mission de reclassement », et notre conception des réponses à y apporter.

Ce second Livre Blanc est un complément indispensable du précédent qui traite du « contenu » d'une mission de reclassement.

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](#)