

Comment analyser et élaborer un projet ? Quelle est la pertinence de la communication en interne et en externe ? Quelle forme doit prendre l'engagement citoyen envers les salariés dont les postes sont supprimés ? Autant de questions auxquelles un plan de sauvegarde de l'emploi doit répondre pour réussir. Trois critères fondamentaux sur lesquels Axxcess fait reposer tous ses projets.

Une restructuration, est toujours une opération à hauts risques. Elle nécessite une élaboration du projet en amont extrêmement précise et rigoureuse. C'est grâce au soin et à la rigueur de cette préparation que l'entreprise pourra établir un dialogue social constructif et de qualité avec ses partenaires sociaux et l'ensemble de ses collaborateurs. Le rétro planning des opérations doit être particulièrement méticuleux. C'est ainsi qu'une restructuration pourra devenir un facteur de progrès pour l'entreprise et que cette dernière préservera son image tant pour les salariés restant dans l'entreprise que pour les partants, et auprès du public comme pour l'ensemble de ses partenaires.

**Le dossier économique.** Il faut tout d'abord établir la justification économique de cette restructuration. Ce dossier économique est le « nerf de la guerre ». Sa pertinence et son argumentation sont essentielles pour la réussite de l'opération. Il doit contenir impérativement :

- L'analyse des causes (difficultés, pertes...) qui ont amené à cette décision,

# RESTRUCTURER :

## Un passage aussi difficile que nécessaire à traiter en véritable entreprise citoyenne

- La présentation de la société (historique, activités...) et de son environnement,
- L'analyse de la situation économique en termes financiers, des résultats par activités, par zones géographiques, par organisation...
- Les mesures de réorganisation prises antérieurement (liste complète, justification des décisions),
- La préparation de tous les scénarii possibles pour pérenniser et développer l'entreprise,
- Le développement du scénario choisi, qui doit être infaillible et inattaquable, et l'explication des nouveaux choix stratégiques de redéploiement,
- Les bénéfices attendus - prévisions financières à moyen terme,
- Les conséquences sociales du projet de restructuration.

C'est à partir de ce dossier validant les contraintes économiques, étayant le projet d'une nouvelle organisation et justifiant les suppressions de postes envisagées que sera élaboré le Livre IV. Un collège d'experts et d'avocats en rédigera différents « drafts » qui seront soumis à l'accord du Président et de son Directeur Général.

Ce livre IV doit être d'un abord facile, nourri par des faits et des chiffres indiscutables et

incontournables, car il sera analysé et décorqué par les élus et leur expert comptable, l'inspecteur du travail, les conseillers techniques des ministères concernés, le préfet, et en cas de contentieux, par les magistrats, voire la presse. Le flou est donc à bannir.

### Le plan stratégique de communication.

L'élaboration du plan stratégique de communication (son contenu et son planning) se nourrit du livre IV. Il y a lieu de choisir et de hiérarchiser des messages-clefs, percutants, en fonction des interlocuteurs :

- En Interne : Comité d'Entreprise, CCE, Comité de groupe, salariés, Comité de Direction, Management,
- En Externe : Presse, pouvoirs publics, environnement local...

Ce plan comporte notamment l'édition d'outils de communication tels que plaquettes, livrets et communiqués de presse délivrant des messages pratiques et clairs, ainsi que la préparation des différentes réunions concernant le projet. De plus, ce plan doit anticiper toutes les questions de l'ensemble des interlocuteurs de l'entreprise. Ce point est essentiel, car l'équipe de communication en charge du dossier doit être immédiatement réactive.

### ► LE GROUPE AXCESS : SPÉCIALISTE DU RECRUTEMENT DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

Société conseil en organisation et en gestion des ressources humaines, le Groupe AXCESS propose aux dirigeants d'entreprise une offre globale de services sur l'ensemble des problématiques liées aux ressources humaines. Parmi ses secteurs de référence : l'industrie pharmaceutique. Un marché que le groupe connaît bien par la diversité et l'importance des missions qu'il y a remplies : missions de recrutement ou missions de restructuration.

Au sein du groupe Axxcess, l'expertise en relations sociales est dirigée par Chantal Kreise-Coutaud. Ce « pur produit » des ressources humaines est l'ancienne DRH de Perrier et de la Société des Caves de Roquefort. Elle est entourée d'une équipe de consultants seniors, tous issus du monde de l'entreprise et dotés d'une solide expérience en ressources humaines.

**Le livre III.** Il s'agit d'élaborer, de rédiger les mesures sociales d'accompagnement. Ce livre III doit présenter de façon concise et pertinente toutes les mesures destinées à limiter le nombre des licenciements. Il met l'accent sur l'obligation de tout mettre en œuvre pour favoriser le reclassement interne des salariés dans la société et/ou dans le périmètre du groupe, afin que leur soient proposés des postes, y compris à l'international.

Les mesures du reclassement externe, au-delà de la qualité de l'antenne emploi et donc du choix du cabinet, doivent apporter aide et accompagnement aux salariés dans l'identification de leurs projets professionnels. Ils le définissent grâce à leur bilan individuel de compétences. L'intervention d'un cabinet doit être fondée sur cette relation individuelle candidat-consultant et sur le travail interactif qu'ils vont réaliser. A la qualité d'écoute, à l'efficacité des actions d'accompagnement, il faut ajouter la détermination à identifier le projet de chacun et à réunir tous les moyens pour le réaliser :

- Acquisition de nouvelles compétences dans son métier afin d'augmenter son employabilité,
- Reconversion professionnelle au travers de formation qualifiante ou diplômante,
- Aide à la création d'entreprise,
- VAE,
- Aide à la mobilité géographique...

Le Livre III doit traiter toute situation comme toute définition aussi précisément et clairement que possible, sinon son application au cours de l'antenne emploi n'en sera que plus difficile.

**Axcess** peut aider vos collaborateurs en reclassement interne et externe à construire leur plan d'actions et peut leur apprendre à gérer leur carrière, à cultiver leur position d'« offreur de service ».

**Faire d'une restructuration une opération gagnants-gagnants.** Mais l'accompagnement des candidats ne suffit pas. **Axcess** doit également étudier le marché local de l'emploi, identifier les besoins, susciter les rencontres avec les entreprises, nouer des contacts, aussi bien avec le secteur privé qu'avec les pouvoirs publics, enfin créer l'union de toutes les compétences autour

d'une même réussite, la réalisation du projet de chacun.

C'est ainsi, en tout cas, que nous voyons notre mission : transformer la contrainte d'une restructuration en opportunités aussi bien pour l'entreprise que pour ses salariés. Pour ces derniers, il s'agit de faire de ce moment grave, charnière de leur vie personnelle et professionnelle, une période d'évolution positive, d'enrichissement, de dialogue,

de (re)construction. Pour l'entreprise, d'optimiser ses orientations, de sécuriser ses options, de réussir dans une succession d'opérations gagnants/gagnants.

Cela ne peut se faire qu'avec la volonté de l'entreprise, prête à jouer son rôle d'entreprise citoyenne, afin qu'elle mette tous ses moyens humains et financiers en œuvre. Et nous réussissons ensemble ce formidable pari. ■

### ► TROIS QUESTIONS À...

## RÉMI DUPIRÉ

### avocat à la cour et associé cabinet Daem Partners

#### *Comment analysez-vous l'apport d'Axcess dans l'accompagnement des restructurations ?*

En cas de licenciement collectif pour motif économique (plus de dix salariés), le code du travail impose à l'employeur de mettre en place un plan de sauvegarde pour l'emploi. Ce plan doit, pour être valable, contenir une série de mesures devant permettre la réinsertion des salariés licenciés. La qualité de ces mesures est déterminante. Leur insuffisance peut, en effet, retarder grandement la mise en œuvre du plan de sauvegarde pour l'emploi, voire entraîner sa nullité :

- l'inspection du travail dispose d'un pouvoir de contrôle (sur le contenu même du plan et sur la régularité de la procédure suivie) ;

- les salariés peuvent obtenir la suspension de la procédure (par voie de saisine du Tribunal de Grande Instance) ou faire constater sa nullité (devant le Conseil de prud'hommes).

Le rôle d'Axcess consiste dès lors à proposer des mesures d'accompagnement adaptées aux salariés. A ce titre, différents paramètres sont pris en compte : type de population concernée, niveaux de qualification, budget de l'entreprise... Après « audit » de la situation, Axcess soumet à la Direction de l'entreprise et à ses avocats diverses mesures pouvant être insérées au Livre III (« plan de sauvegarde pour l'emploi »). Ces mesures sont ensuite négociées avec les membres du comité d'entreprise. Dans un second temps, Axcess peut prendre en charge le reclassement externe des salariés licenciés. Le sérieux des prestations alors fournies protège encore une fois la Direction du risque de voir le plan contesté en justice. Axcess s'engage en outre - tant auprès de la Direction qu'auprès des salariés - sur un taux de reclassement minimal ce qui a le mérite de rassurer l'ensemble des parties en présence. Enfin, il convient de rappeler que le succès d'une procédure de restructuration passe nécessairement par une bonne gestion de la communication, tant en interne (auprès des salariés) qu'en externe (pouvoirs publics, administration, presse...). Axcess se charge de cette mission avant le début de la procédure et pendant les négociations, évitant ainsi de nombreux conflits avec les organisations syndicales.

#### *Doit-on avoir toujours recours à un accord de méthode ?*

Les accords de méthode, prévus par la loi du 3 janvier 2003, ont été définitivement institués par la loi de cohésion sociale du 18

janvier 2005. Ils permettent dans le cadre d'une procédure de licenciement économique d'au moins dix salariés sur une même période de trente jours (et seulement dans ce cas) de fixer par accord collectif (entreprise, groupe ou branche) les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise, dérogeant éventuellement aux dispositions des livres III et IV du code du travail. Les dispositions peuvent concerner non seulement les modes de consultation (notamment, l'articulation voire la fusion des deux procédures de consultation, les délais de procédures, le nombre de réunions, leur date, les ordres du jour) mais également les modalités d'établissement du plan de sauvegarde de l'emploi. Il est en conséquence possible de prévoir les mesures sociales qui seront développées dans la présentation du plan. Dès lors, bien qu'il n'y ait aucune obligation légale de recours à un accord de méthode, celui-ci présente des avantages certains. Dans la mesure où l'accord ne peut être définitivement adopté sans l'avis du comité d'entreprise, les mesures prévues seront donc entérinées par celui-ci et le déroulement de la procédure largement facilité. L'accord de méthode permet ainsi d'aménager et d'adapter le déroulement de la négociation du plan de sauvegarde de l'emploi à la situation particulière de la société.

#### *Qu'en est-il de l'obligation de négocier la GPEC ?*

L'obligation de négocier (et non de conclure) ne concerne que les entreprises ou groupes occupant au moins 300 salariés. La négociation doit porter notamment sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise, sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi, ainsi que sur les salaires. En ce sens, il s'agit d'un autre type d'accord de méthode. Cette négociation s'inscrit dans la prévention des conséquences des mutations technologiques et l'on est fondé à s'interroger sur le caractère préalable de ce type de négociation lorsqu'une réorganisation de l'entreprise est envisagée à la suite d'une évolution technologique ou d'une évolution prévisible du marché. Sur ce premier thème de négociation il importe de définir les éléments de stratégie communicables et la confidentialité à respecter ; la négociation doit également porter sur la mise en place d'un dispositif de GPEC, sur les mesures d'accompagnement susceptibles d'être associées et sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés ainsi que leur accès à la formation professionnelle.