



Transformation, réorganisations RH et optimisation des coûts

Offre intégrée PwC
Octobre 2019

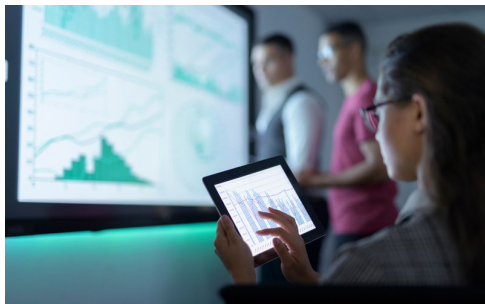


strategy&
Part of the PwC network

PwC Société d'Avocats



Des solutions intégrant l'ensemble des facettes de la réorganisation, à chaque étape



Diagnostic stratégique

- Diagnostic marché, opérationnel et financier
- Due-diligence transformation et performance RH
- Positionnement stratégique de l'entreprise
- Scénarios de redressement
- Retour-sur-Investissement et recommandations
- Quick wins
- Feuille de route



Organisation cible

- Qualification des mouvements de personnels
- Outils juridiques innovants
- Calendrier de déploiement
- Outils *d'advance data modelling*
- Business plan et études de sensibilités
- Prévisions de trésorerie
- Optimisation de la structure de coûts et du BFR
- Maîtrise des risques



Processus social

- Communication interne et externe
- Chiffrage et stratégie de négociation
- Information/ consultation
- Accompagnement des négociateurs
- Cadrement des relations avec experts et administration
- Proposition de solutions concrètes et d'alternatives



Pérennisation de la transformation

- Exécution
- Adaptation des politiques et processus RH
- Remobilisation des collaborateurs
- Change management
- Culture et Projet d'entreprise



Une valeur ajoutée auprès des différentes fonctions de Direction

« PwC m'a permis d'obtenir **une vision intégrée et complète** de notre problématique de coûts RH »

« J'ai pu m'appuyer sur **une équipe engagée** faisant des **recommandations claires** »

« Notre **refinancement** a été **facilité** grâce à la démonstration d'un plan d'action cohérent et pragmatique »



« L'équilibre entre maximisation de la **valeur d'entreprise** et **respect des collaborateurs** a été manifeste dans les solutions proposées »

« L'expérience de PwC dans l'exécution des projets nous a été utile dans la préparation, notamment dans la définition de l'organisation, de son dimensionnement et de son staffing »

« Les **outils développés par PwC** ont facilité la **communication avec mon actionnaire** et la **maîtrise des négociations** »



Une équipe expérimentée réunissant experts en finance, marché, opérations et droit en un seul point de contact



Sébastien DALLE

Associé, Business Recovery Services
+33 (0) 6 15 54 26 37
sebastien.dalle@pwc.com



Corinne GUYOT - CHAVANON

Associée, PhD Droit Social
Avocate au barreau des Hauts de Seine
+33 (0) 6 75 75 57 91
corinne.guyot.chavanon@pwcavocats.com



Pascal GOUNON

Associé, Business Recovery Services
+33 (0) 6 48 09 91 33
pascal.gounon@pwc.com



Mériadec JONVILLE

Directeur, Strategy&
+33 (0) 6 31 25 81 45
meriadec.jonville@pwc.com



Pierre Bonneville

Directeur, People&Organization
+33 (0) +33 6 20 78 50 49
pierre.bonneville@pwc.com

Ce qui nous différencie

1. Nous portons une solution intégrée, dans toutes les phases du projet : RH, légale, opérationnelle, financière, marché et sectorielle
2. Nous partageons notre expérience de la mise en œuvre dès la phase de diagnostic
3. Nous nous engageons sur des recommandations et leur exécution
4. Nous innovons avec des outils *d'advance modelling* et d'aide à la négociation sociale, construits sur mesure pour les managers
5. Nous optimisons la Valeur d'Entreprise et intégrons les dimensions de responsabilité sociale





Identification de scénarios de redressement pour une filiale d'un grand Groupe de conseil et d'outsourcing d'infrastructures IT

Situation

Actions

Résultats



Client

- Fournisseur mondial de solutions IT IS et d'ingénierie



Challenges

- Une des filiales, créées pour les besoins d'un compte client spécifique voit son volume d'activité chuter d'année en année
- Avec l'épuisement des réserves financières liés au contrat et en dépit de l'affectation des ressources sur d'autres projets, le Groupe se retrouve confronté à la nécessité de restructurer la filiale
- Plusieurs scénarios sont envisagés dont la liquidation, la cession ou la réintégration interne (fusion dans une entité sœur)
- Les conséquences Ressources Humaines et image sont au cœur des préoccupations



Objectifs

- Identifier et évaluer le champs des possibles
- Recommander une option privilégiée
- Préparer la mise en œuvre

ADPI

- Définition claire des objectifs permettant d'aligner les parties prenantes et de définir des invariants entre les scénarios
- Analyses opérationnelles et RH, en collaboration étroite avec le management
- Apports d'expertises dédiées aux besoins du projet, des éléments légaux à la valorisation, chiffrage du ROI de chaque scénarios
- Animation de réunion de travail autour des scénarios privilégiés
- Accompagnement de la mise en œuvre

Illustration : synthèse des scénarios

		Description and potential impact/risks	Conclusion
1. Status quo	1.1. Right sizing (redundancy plan only for employees on the bench)	No sustainable activity within [redacted] (loss of [redacted] contract + contracts with [redacted] not sustainable) → not possible from an operational standpoint	✗
	1.2 Full statu quo	Risk of litigation from employees based on employer's obligation to provide work + Psycho-social risks (potential criminal sanctions) → not legally possible	✗
2. Merger	2.1. Merger with [redacted] and potential redundancy plan afterwards	Impact on [redacted] social plan + litigation risks Similar one-off costs expected (legal prescription on social plans) → Option rules out by So. [redacted]	✗
3. Sale	3.1 Sale to a bidder (mandatory prior to a redundancy plan)	No bidder interested after a 3-month process → Not possible at this stage, but legally mandatory to confirm the process prior to a liquidation	✗
	3.2. Sale to a dedicated restructuring specialist	Risk regarding image and cost + no specialist interested → not possible	✗
	3.3. Sale to employees	It would require a mature project from employees → To be studied during works council process but no plan to date	✗
4. Liquidation	4.1. Solvent wind-down	Option requiring: - Implementation of a redundancy plan (economic ground based on cessation of activity due to loss of [redacted] contract) with redeployment leave - Prior searches for a potential buyer of the company ("Florange procedure")	✓ Only option remaining
	4.2. Insolvent wind-down	[redacted] is not in a suspension of payments (€ [redacted] as at 31 March 2018) → not legally possible	✗

Projet confidentiel



Réorganisation pour un leader mondial de l'industrie agroalimentaire

Situation

Actions

Résultats



Client

- Acteur industriel dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire



Challenges

- Nécessité de réorganiser le département commercial après une cession
- Complexité liée à une utilisation disparate des outils de production (taux de capacité)
- Risque social majeur identifié dans les usines tandis que la renégociation des avantages sociaux était clé pour accroître la rentabilité et optimiser l'organisation
- Attention particulière portée par les politiques et marques reconnues par les consommateurs

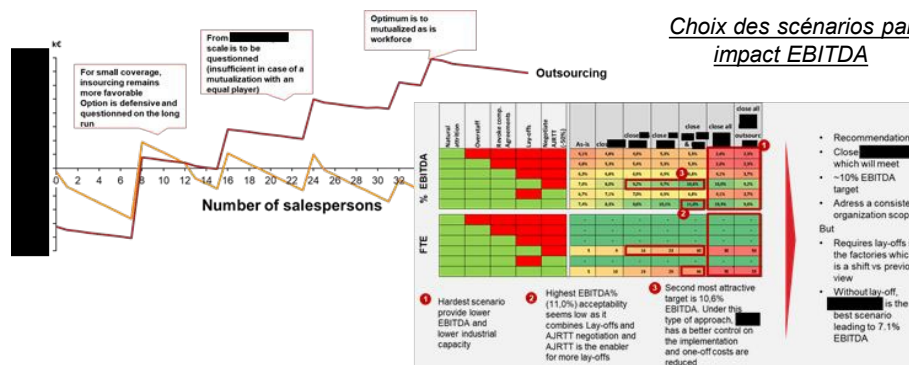


Objectifs

- Renouer avec un EBITDA à 10% du CA en diminuant les coûts fixes

- Identification de plusieurs scénarios de l'organisation commerciale et modélisation des impacts sur la production (volume / mix)
- Projection de l'évolution des effectifs à 2 ans (organisation, attrition naturelle)
- Modélisation des accords d'entreprise pour comparer l'approche PSE et l'approche renégociation (accord 35h, carence, etc.), et faire ainsi le choix du véhicule juridique et de la stratégie de négociation adaptés
- Evaluation et intégration de ces éléments au Business Plan en combinant les différentes composantes pour permettre la prise de décision du Comex
- Préparation de la réorganisation, notamment écriture des documents de procédure (Livre 2, D.U, CHSCT) et plan de communication

Illustration : analyse de l'optimum pour l'organisation commerciale (EBITDA)



Projet confidentiel

