

RH et accompagnement de la transformation

Transfert d'activité : ne sous-estimez pas la part du facteur humain dans la réussite de votre opération

Le 27 mai 2021, Cognizant Consulting recevait 3 experts pour une table ronde RH sous la forme de regards croisés « juridique / RH / management » sur l'impact social et humain des opérations business impliquant un transfert de personnel.

Catherine Léger, avocat en droit social au sein du cabinet ALTERLEX, **Corinne Martinez**, HR Business Partner chez Cognizant et **Frédéric Guillemot**, responsable des activités Banques et Services financiers chez Cognizant France, ont livré leur vision et retours d'expérience sur les enjeux et problématiques que soulèvent les opérations de fusion, d'acquisition, de rapprochement ou d'externalisation.

Les enjeux

80% des opérations de transfert, rapprochement, fusion, acquisition n'atteignent pas les objectifs business et opérationnels visés¹. Au-delà du chiffre, la plupart des études et analyses montrent que le capital humain est un facteur déterminant de la réussite de l'opération. Plus exactement, une mauvaise prise en compte du capital humain est un véritable facteur d'échec. Trop souvent le facteur humain et la nécessité de prendre en compte les besoins et attentes des individus, d'accompagner les équipes et de co-construire collectivement l'opération comme un véritable projet de changement sont sous-estimés, ce qui conduit à la non-atteinte des objectifs business et opérationnels visés par l'opération.

¹ Les Echos – Tribune du 13 septembre 2018

Appréhender le transfert d'activité dans ses différentes dimensions :

La dimension juridique

- **L'article L1224-1 du code du travail** permet le transfert automatique des salariés sans qu'il soit nécessaire d'obtenir l'accord individuel de chacun des salariés.
Concrètement, dans le cadre de cet accord, cela signifie pour les salariés transférés :
 - la continuité de la relation contractuelle,
 - le maintien provisoire du statut collectif,
 - le maintien des mandats des représentants du personnel.
- **Les accords collectifs de l'entreprise** dont bénéficient les salariés transférés peuvent être remis en cause à partir du premier jour du transfert. S'ensuit alors une période de **15 mois** après le transfert pour négocier ces avantages et atteindre un nouvel accord.
- **La consultation du CSE de l'entreprise** cédante et de l'entreprise d'accueil est obligatoire avant le transfert.

La dimension RH

- Privilégier une collaboration étroite entre la DRH de l'entité transférée et celle de l'entité d'accueil pour mieux connaître les salariés transférés et leurs conditions de travail antérieures. Le rôle de la DRH est de **rassurer, intégrer, communiquer** avec beaucoup de pédagogie.
- Identifier les processus RH à traiter en priorité : tout ce qui concerne **l'administration du personnel et l'administration de la paye** (jours de congés, avantages sociaux, ...) car ce sont les premiers visibles et ils permettent de créer une relation de confiance entre la nouvelle DRH et les collaborateurs transférés.
- Mettre en place une **équipe RH dédiée** à l'opération pour avoir le temps de connaître les gens et désamorcer les craintes.

La dimension managériale

- Une opération de transfert de personnel a un double enjeu pour un manager : **concilier l'approche économique** (*top down*) et **l'adhésion des équipes et des individualités** (*bottom up*).
- Le **manager de proximité** a une importance particulière : c'est auprès de lui que le collaborateur se renseignera sur son avenir professionnel et sur celui de l'entité, il faut donc **l'outiller et le nourrir d'informations détaillées**.
- Fédérer les équipes autour du changement : **identifier les résistances collectives et individuelles** et **trouver les alliées** qui sauront porter les messages.

« Investissez du temps en amont et après le jour-J du transfert, pour éviter d'en perdre beaucoup après »

Corinne Martinez, HR Business Partners chez Cognizant

Conclusion

Les risques auxquels sont confrontés les managers et les DRH amenés à gérer les opérations de transfert de personnel sont nombreux. Sur le plan humain, nous retenons en priorité :

- Les risques psycho-sociaux liés à la charge de travail et aux décisions qui doivent parfois être prises,
- Les risques d'erreur et de manque de temps, car les équipes en charge de conduire le projet de transfert ne possèdent pas toujours les compétences et l'expérience pour ce type d'opération.

Se faire accompagner par des consultants externes à l'entreprise permet de réduire les risques liés à l'opération de transfert. Leur rôle est d'accompagner, de soulager, de conseiller les équipes RH et managériales en permettant de prendre du recul. Les consultants apportent des méthodes, des expertises, des expériences, du pragmatisme et du recul sur l'opération à mener. Ils sont capables de délivrer et de participer opérationnellement aux chantiers RH, de conduire le changement tout en pilotant le projet sur plusieurs mois.

A propos d'Alterlex

Alterlex est un cabinet d'avocats d'affaires offrant un service réactif et de qualité à l'ensemble de sa clientèle composée d'entreprises intervenant dans des secteurs d'activité variés tant au niveau national qu'international. Le département social du cabinet Alterlex conseille et accompagne les entreprises dans leurs opérations de transfert d'activités impliquant le transfert du personnel.

À propos de Cognizant Consulting

Cognizant Consulting est l'entité conseil de Cognizant (Nasdaq-100: CTSI), l'une des premières sociétés de conseil et de services dans le monde. Elle combine la maîtrise des expertises métier et l'expérience éprouvée du conseil stratégique pour des entreprises dans les services financiers auxquelles s'ajoute la puissance d'innovation d'un groupe international majeur de près de 290.000 personnes dont 7.000 consultants. Cognizant Consulting France aide ainsi ses clients à revisiter leur activité et à avancer dans leur transformation à l'heure du digital. Les plus grands groupes mondiaux s'adressent à Cognizant Consulting pour les aider à imaginer et mettre en œuvre leurs stratégies.

Plus d'informations sur : www.cognizant.com/fr-fr/consulting.

A propos de notre équipe RH et accompagnement de la transformation

L'équipe RH et accompagnement de la transformation de Cognizant Consulting France a comme mission d'accompagner ses clients sur les problématiques suivantes : conduite du changement & grands projets de transformation, solutions Digitales RH, développement du Capital Humain, Workplace & expérience collaborateur, processus & organisation de la fonction RH, culture d'entreprise et pratiques managériales.

Plus d'informations sur : <https://www.cognizant.com/fr-fr/consulting/rh-transformation>

Contacts

Grégoire FORBIN

Partner head of HR Strategy & Transformation

M. +33 (0) 6 11 81 45 68

gregoire.forbin@cognizant.com

Aurélie JACQUELIN

Manager of HR Strategy & Transformation

M. +33 (0) 6 50 61 32 14

aurelie.jacquelin@cognizant.com

Bertrand SAUVAGE

Senior Manager of HR Strategy & Transformation

M. +33 (0) 6 68 40 43 38

bertrand.sauvage@cognizant.com