

[LIVRE BLANC]

L'accompagnement des transitions professionnelles



Livre blanc

L'accompagnement des transitions professionnelles

LHH

Sommaire

Préface	05
Introduction	06
1. Un contexte multiplicateur de transitions	08
Une époque de crises	08
La banalisation des licenciements	11
2. Changer d'emploi	13
L'effet de la transition sur le salarié	13
Ce que « chercher un emploi » veut dire	16
3. Se faire accompagner : le point de vue des candidats	20
Développer ses compétences	20
Orienter son activité et entretenir sa motivation	23
Bénéficier de conseils d'experts	26
4. Piloter l'accompagnement : le point de vue des DRH et des IRP	28
Intégrer l'approche stratégique	28
Sélectionner le bon partenaire	30
Faire adhérer au projet	34
Suivre et ajuster la prestation	36
5. Accompagner les salariés : le point de vue des consultants	39
Les tensions de l'accompagnement	39
Créer un climat d'échanges	41
Rendre le candidat autonome et actif	44
Optimiser chaque opportunité	46
Conclusion	50
Remerciements	51
Bibliographie	52

Préface

François Moreau,
Président LHH France, Vice-président The Adecco Group

Entre les premiers mois de l'année et la sortie de ce livre blanc, le paysage de l'emploi en France a brutalement changé et notre rôle avec lui.

Début 2020, nous constatons les effets de plusieurs années d'embellie du marché de l'emploi avec un taux de chômage historiquement bas et des besoins aigus en recrutement au sein d'un grand nombre d'entreprises. La conjoncture est porteuse et les plans sociaux se conçoivent prioritairement sous l'angle du volontariat.

À l'écoute de nos clients et de nos partenaires, nous faisons évoluer notre approche en y incluant davantage de digitalisation, ce qui nous permet d'accroître la valeur ajoutée des entretiens entre le candidat et son consultant. Nous institutionnalisons aussi les ateliers collectifs et les échanges entre pairs, ce qui nous permet de capitaliser sur les bienfaits de l'intelligence collective. Cette approche se révèle particulièrement efficace lors des trois mois de crise sanitaire dans la mesure où nous assurons un accompagnement personnalisé à plus de 70 % de nos candidats.

Mi-2020, au sortir de la première vague, il ne se passe pas une journée sans que nous ne découvriions un nouveau secteur en difficulté, une nouvelle entreprise contrainte de licencier et de nouveaux salariés déboussolés. Pour certains domaines tels que l'automobile ou la grande distribution, la baisse brutale de la consommation est venue percuter un modèle économique en pleine réorganisation. Pour d'autres tels que l'aéronautique ou le tourisme qui vivaient une croissance régulière voire soutenue, c'est un retournement imprévisible qui les frappe de plein fouet. Au dernier trimestre, un second épisode de confinement vient frapper notre économie. Les tendances identifiées en juin s'amplifient.

Chez LHH, en tant qu'acteur privilégié de l'emploi, nous nous devons d'apporter des réponses rapides et pérennes à cette conjoncture. Elles doivent tout d'abord être territoriales : une connaissance fine des bassins d'emploi et des acteurs locaux est vitale si l'on veut soutenir les entreprises dans le reclassement de leurs collaborateurs. Elles doivent ensuite être systémiques : c'est en faisant travailler ensemble tous les partenaires (économiques, sociaux, institutionnels, publics) que des solutions satisfaisantes peuvent émerger. Elles doivent enfin être personnalisées : aider les candidats à identifier et valoriser leurs compétences, et notamment leurs *soft skills*, renforcer leur employabilité, et favoriser leur reconversion professionnelle vers des métiers qui recrutent.

Les plateformes de mobilité territoriale que nous montons intègrent ces quatre impératifs. Elles accélèrent la mise en relation des entreprises qui licencient avec celles qui recrutent, elles diversifient les passerelles entre secteurs et elles exploitent la variété des modalités contractuelles (prêt de main d'œuvre, intérim...). Au fond, elles fluidifient le passage d'un salarié d'une organisation à l'autre, tout en tenant compte des aspirations que le salarié poursuit.

À l'heure où nous allons devoir juguler une croissance inédite du chômage et gérer le paradoxe des quelque 400 000 emplois non pourvus, ces plateformes constituent un premier élément de solution. Mais le défi à relever aujourd'hui est plus vaste : il s'agit d'accompagner vers des métiers qui recrutent les personnes dont l'emploi a été fragilisé ou est devenu obsolète. Tout l'enjeu résidera dans notre capacité à les former pour une reconversion professionnelle réussie.

Introduction

Voilà des années que le constat a été dressé : les carrières ne sont plus linéaires. Un salarié va changer plusieurs fois d'employeur, de secteur et de métier tout au long de sa vie professionnelle, un indépendant va redevenir salarié, un fonctionnaire va passer dans le privé, une entreprise va être absorbée, va fusionner, pivoter, licencier ou mettre la clef sous la porte...

Alors qu'à aucun moment durant sa formation, le futur actif n'est préparé à cette éventualité, tout porte à croire qu'elle surviendra ; et plus vite que prévu : sur les vingt millions de contrats signés chaque année en France, deux tiers sont des CDD de moins d'un mois¹ qui vont se conclure par une phase de transition plus ou moins longue. Elle est évidemment plus facile à vivre lorsqu'elle est voulue et correspond à un projet préparé de longue date ; mais si 60 % des cadres qui ont effectué une mobilité professionnelle ont agi de leur propre initiative², tout le monde n'a pas cette chance. Compte tenu du choc que représente une rupture de carrière sur le plan professionnel mais

aussi biographique, identitaire, social ou financier, on ne s'en remet pas sans dommage. De fait, de plus en plus de professionnels des ressources humaines et de l'évolution de carrière louent l'importance de l'adaptabilité des salariés, « capacité de l'individu à s'ajuster sans trop de difficulté aux nouvelles circonstances de la vie ou à celles évoluant constamment³ ». Mais cette compétence est-elle toujours innée ? À défaut, peut-elle être développée facilement, rapidement, isolément ? Aux deux questions, on est tenté de répondre par la négative. Raison pour laquelle un accompagnement prend tout son sens. C'est cet accompagnement que

Les opérateurs de la transition

Il existe trois types d'opérateurs dont la mission est d'accompagner les actifs dans leurs transitions professionnelles :

- L'opérateur public, Pôle emploi
- Les opérateurs privés de placement, qui signent des conventions avec Pôle emploi et se voient attribuer des demandeurs d'emploi en fonction de critères prédéfinis
- Les cabinets de placement, type LHH, qui contractualisent directement avec les entreprises ou les candidats sans que Pôle emploi n'intervienne. C'est en priorité au travers de l'intervention de ce dernier type d'opérateurs que les transitions professionnelles sont examinées dans ce livre blanc.

nous souhaitons interroger dans ces pages selon trois points de vue :

- Celui des candidats : dans quel état d'esprit se trouvent-ils ? Quelles attentes formulent-ils plus ou moins explicitement ? Quels bénéfices en retirent-ils ? Pour quels résultats ?

- Celui des entreprises : quelles attentes ont-elles selon leur situation (plan de sauvegarde de l'emploi, plan de départ volontaire, rupture conventionnelle collective) ? Quels critères privilégient-elles au moment de choisir le prestataire ? Comment le pilotent-elles ?
- Celui des consultants : à quels enjeux se trouvent-ils confrontés ? Qu'ambitionnent-ils pour leurs candidats ? Quelles compétences doivent-ils maîtriser ?

Cet examen va nous donner un aperçu polyphonique de la transition professionnelle chez les salariés en situation d'accompagnement. Il va également nous permettre d'évaluer la méthode proposée depuis plusieurs années par LHH, dite méthode de Placement Actif. Il va enfin nous amener à dégager quelques facteurs clefs de succès en vue de surmonter une situation qui, tout en n'ayant plus rien d'exceptionnelle aujourd'hui, n'en reste pas moins crainte et complexe.

Qu'est-ce qu'une transition professionnelle ?

Quand on parle de « transition professionnelle », de quoi parle-t-on au juste ? Selon André Balleux et Thérèse Perez-Roux, la transition « est un espace/temps de passage inscrit au cœur d'un changement, assumé ou non, abouti ou non, et qui nécessite de l'individu la mise en œuvre de stratégies d'adaptation pour mieux gérer éléments de rupture et (re) construction de continuités. » On distingue généralement quatre cas différents :

- Les transitions d'emploi à emploi : cas où les individus changent d'employeur au cours d'une année (en ayant éventuellement connu un passage momentané au chômage) ou changent d'orientation et/ou de statut professionnels (reconversion, création d'entreprise, retraite)
- Les transitions de l'emploi vers le chômage : la perte d'emploi
- Les transitions du chômage vers l'emploi : le retour à l'emploi
- Les transitions chômage-chômage : les cas où les individus changent de statut en cours de route (en retrouvant un emploi, par exemple) sans pour autant sortir durablement du chômage.

SOURCE : André Balleux et Thérèse Perez-Roux (2013), « Transitions professionnelles », *Recherche et formation*, 74

Méthodologie

Ce livre blanc poursuit l'objectif de dresser un panorama des transitions professionnelles en France, et d'en décrire les mécanismes et les modalités d'accompagnement. Le travail a été organisé en trois volets :

- Une analyse de la littérature avec une quarantaine d'ouvrages cités en référence
- Une démarche qualitative avec les interviews d'une trentaine de collaborateurs, candidats et clients de LHH (voir la liste des personnes auditionnées en page 51)
- Une enquête quantitative menée en ligne, en deux étapes, auprès de candidats de LHH :
 - une première étape du 20 avril au 4 mai 2020 menée auprès de 405 candidats de LHH en cours d'accompagnement ou ayant été accompagnés dans l'année écoulée
 - une deuxième étape du 2 au 17 juillet menée auprès de 136 candidats en programme d'accompagnement LHH pendant la période du confinement (du 16 mars au 31 mai 2020).

1 Jean Flaman (2016), *Dix ans de transitions professionnelles : un éclairage sur le marché du travail français*, France Stratégie.
2 Élodie Chevallier (2017), « Les ruptures intentionnelles de carrière chez les cadres français.e.s souhaitant redonner du sens à leur vie professionnelle : concept et processus », *L'orientation scolaire et professionnelle* [Online], 46/3.
3 Mark L. Savickas (1997), « Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory », *Career development quarterly*, 15(3).

1. Un contexte multiplicateur de transitions

Un chiffre est peut-être plus parlant que tous les autres : celui du taux de rotation de la main d'œuvre dans les entreprises. Il a bondi de 38 à 177 % entre 1982 et 2011. Autrement dit, pour 100 salariés présents à un moment dans un établissement en 2011, on a compté 177 actes d'embauche et de débauche¹. Et compte tenu de la volatilité du marché du travail, il y a de fortes probabilités que ce chiffre ait continué à augmenter tout au long de la décennie.

Ce surcroît de travail pour l'employeur ou son responsable recrutement est tout à la fois subi, permis, encouragé et voulu. Avec pour conséquence directe, à l'autre extrémité du spectre, une fragilisation des situations des actifs, tous statuts confondus.

1.1. Une époque de crises

La fin de la stabilité

Il est loin le temps où un(e) salarié(e) confortablement installé(e) dans son poste n'avait rien à craindre pour son avenir. Qu'il /elle travaille dans un groupe multinational dont le quotidien vit aux rythmes des soubresauts du cours de bourse ou fasse partie de

l'une des 3,9 millions de TPE/PME du pays soumises à la concurrence étrangère, à la pression des grandes entreprises et aux aléas du marché, le spectre de la transition ne plane jamais loin. Si l'on en croit les enquêtes Conditions de travail de la Dares, 17 % des salariés interrogés

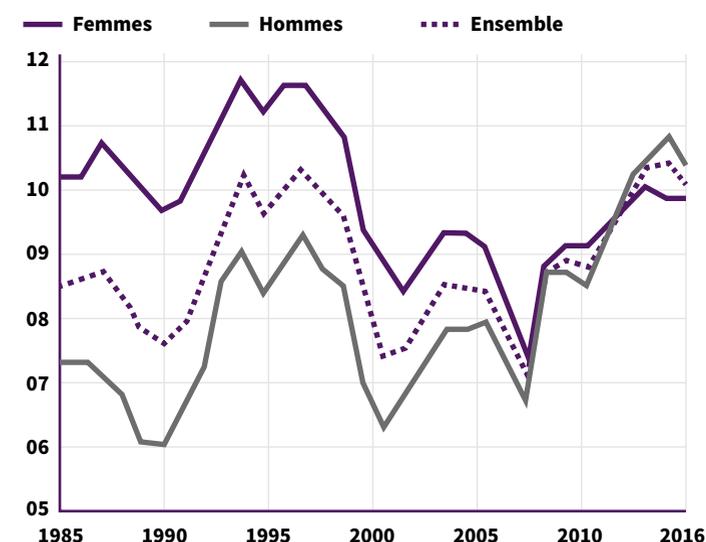
“

Depuis les années 1980, pour toutes les catégories de salariés, on observe un même phénomène qui recouvre des situations différentes : l'accroissement du nombre moyen d'interruptions de carrière.

Fabienne Berton,
chargée de recherche,
CNAM

”

Figure 1 | Taux de chômage en France entre 1985 et 2016



CHAMP : France métropolitaine jusqu'en 2013 et France hors Mayotte à partir de 2014, population des ménages, personnes actives de 15 ans et plus.

SOURCE : Insee, enquête emploi

en 2013 craignaient de perdre leur emploi dans l'année à venir (contre 11 % en 2005)². Et pour cause : le nombre de chômeurs est passé d'1,2 à 3 millions entre 1980 et 2016. Au deuxième trimestre 2020, le nombre de personnes inscrites à Pôle emploi et tenues de rechercher un emploi (catégories A, B et C) s'établit à 5,8 millions. Chiffre qui devrait encore augmenter d'ici fin 2020 et auquel il faut ajouter les personnes qu'on

dit « dans le halo du chômage » (par exemple celles qui recherchent un emploi sans être immédiatement disponibles). D'où provient cette hausse ? D'un paysage économique aux mouvements incessants. Fusions-acquisitions (chaque année, 14 % des PME de 100 à 249 salariés et 16,5 % de celles employant 250 à 499 salariés « disparaîtraient », absorbées par un groupe³), délocalisations (entre 2009 et 2011, 4,2 %

des sociétés marchandes non financières de 50 salariés ou plus ont délocalisé des activités⁴), ajustements d'effectifs (au premier trimestre 2019, 135 plans de sauvegarde de l'emploi avaient été validés et/ou homologués⁵), dépôts de bilan, licenciements, démissions... la liste des raisons est aussi longue que connue.

Le CDI protège encore

Les salariés en CDI ont beaucoup moins de chance de se retrouver sans emploi que les autres salariés. Le risque est seulement de 1,9 % en moyenne pour eux, soit six fois moins que les salariés en CDD et dix fois moins que les salariés en intérim.

SOURCE : Jean Flamand (2016), *op. cit.*

² Élisabeth Algava, Emma Davie, Julien Loquet et Lydie Vinck (2014), « Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares Analyses*, n° 49.

³ Artus Patrick, Virard Marie-Paul (2011), *La France sans ses usines*, Fayard.

⁴ Lionel Fontagné et Aurélien D'Isanto (2013), « Chaînes d'activité mondiales : des délocalisations d'abord vers l'Union européenne », *Insee Première* n° 1451.

⁵ Dares (2019), *Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations*.

La transition comme passage obligé

Du foisonnement des formes d'emploi salarié à la diversité des conditions du travail indépendant en passant par les situations d'apprentissage en alternance ou de cumul d'activités, les réponses des pouvoirs publics, des entreprises et des salariés aux difficultés conjoncturelles et systémiques ont été multiples. Avec pour effet direct de rendre quasi naturelle pour une proportion non négligeable de la population active la notion de transition : transitions d'un poste à un autre, d'une entreprise

à une autre, d'un secteur à un autre, d'un statut à un autre... et transitions plus ou moins longues, incluant tantôt des périodes de chômage, tantôt de courtes remises à niveau, tantôt des formations longues. Comme l'écrit Jean Flamand, « l'augmentation globale du nombre des transitions résulte principalement de l'accroissement des transitions avec passage par le chômage (emploi-chômage, chômage-emploi, chômage-emploi-chômage) : elles représentaient une transition sur cinq en 1975 contre une sur deux en 2000. » et la part des actifs

mobiles qui connaissent des allers et/ou retours entre emploi et chômage « s'est accrue sur la période 2008-2014, passant de 52,0 % à 56,7 % (+ 9 %) »⁶ Les travaux de l'Observatoire des trajectoires professionnelles attestent de cet accroissement de l'instabilité : 33 % de la population active occupée a connu une transition professionnelle au cours des douze derniers mois⁷. En son sein, 10 % des gens envisagent de quitter leur emploi dans l'année à venir et 10 % de changer de profession – proportion qui double même parmi les personnes ayant connu une transition récente.

Les jeunes davantage concernés

Rappelons ce chiffre : 92 % des signatures lors d'une première embauche aujourd'hui sont apposées sur un CDD ou sur un contrat d'intérim (même si 86 % des emplois salariés en 2014⁸ et 74,6 % des emplois totaux sont encore en CDI). Ce qui ne veut pas dire que le CDI représente un graal pérenne : 46 % des CDI signés par un salarié de moins de 25 ans sont rompus au cours de la première année. Cette instabilité de la situation des jeunes est devenue la normalité : l'analyse de l'enquête DEFIS du Céreq montre qu'au cours de leurs sept premières années de vie active, les jeunes sortants du système éducatif en 2004 ont connu en moyenne trois

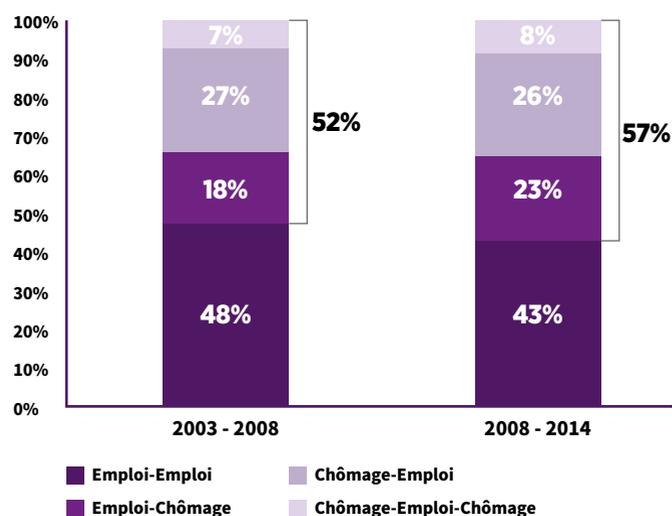
séquences d'emploi différentes (cela dit, tous ne sont pas égaux devant la mobilité : plus ils sont diplômés, plus ils sont stables)⁹. La crise sanitaire vécue en 2020 ne sera pas sans répercussion sur cette population. Les jeunes n'ont pu avoir accès aux petits boulots qui faisaient leur quotidien durant le confinement. Ceux qui vont accéder au marché du travail risquent de prendre de plein fouet une situation dégradée de l'emploi. Enfin, n'oublions pas pour autant les populations plus âgées qui semblent, elles, davantage concernées par les licenciements économiques (« ce sont plus fréquemment des ouvriers, plus âgés, d'un moindre niveau d'éducation et avec charges de famille. », écrit Fabienne Berton¹⁰).

Les espérances des jeunes à l'aune de la conjoncture

La conjoncture n'est pas sans incidence sur les soucis que peuvent se faire les jeunes. Ceux de la génération 1998 étaient à peine 16 % à se dire inquiets après 3 ans de vie active quand ceux de la génération 2010 sont 28 % à témoigner d'un sentiment d'insécurité professionnelle.

SOURCE : Catherine Bédoué et Arnaud Dupray (2018), « D'une Génération à l'autre : l'inquiétude des jeunes en question », *Céreq Bref*, n° 361

Figure 2 | Poids relatif des différentes transitions parmi les actifs mobiles



SOURCE : Jean Flamand (2016), *op. cit.*

6 Jean Flamand (2016), *op. cit.*

7 Prud'homme Lionel, Taphanel Ludovic (2018), *Quels accompagnements des trajectoires professionnelles en France ?*, Observatoire des trajectoires professionnelles.

Le changement, c'est tout le temps

Sur une période de trois ans (2013-2016), moins de la moitié des salariés (45 %) déclarent ne pas avoir connu de changement d'emploi, de changement de profession ou de bouleversement important dans leur environnement de travail au cours des douze mois passés.

SOURCE : Thomas Coutrot (2019), « Faut-il changer d'emploi pour améliorer ses conditions de travail ? » *Dares Analyses* n° 55

1.2. La banalisation des licenciements

Un cadre réglementaire facilitant

Sans procéder à une exégèse de l'évolution du cadre juridique lié aux licenciements, force est de constater que la logique des derniers ajustements règlementaires a plutôt milité en faveur de la flexibilité. De fait, l'OCDE notait en 2013 que la France était loin d'être le pays le plus contraignant en ce qui concerne les licenciements

collectifs puisque neuf nations la précédaient, et non des moindres (Irlande, Allemagne, Suisse, Italie...). Cette tendance ne s'est pas arrêtée. Les ordonnances Travail prises ces dernières années ont reçu un bon accueil des employeurs, favorables notamment à la rupture conventionnelle collective. D'ailleurs, 48 % s'accordaient à penser qu'elles allaient simplifier les

procédures de licenciement¹¹. Les contre-pouvoirs traditionnels semblent quant à eux avoir fait leur deuil de l'opposition frontale aux ruptures de contrat. Comme l'exprime Anne Bory, « face aux efforts permanents des syndicats patronaux pour faciliter le licenciement, les syndicats de salariés ont rapidement renoncé à une opposition radicale, pour se concentrer sur la construction de mécanismes d'accompagnement

8 Fabien Guggemos, Joëlle Vidalenc (2015), « Une photographie du marché du travail en 2014 », *Insee Première* n° 1569.

9 Camille Stephanus (2018), « Trajectoires professionnelles et dynamiques de formation des salariés – Suivi longitudinal de l'enquête DEFIS : premiers indicateurs 2013-2016 », *Céreq Études* n° 17.

10 Fabienne Berton (2013), « Démissions et licenciements face aux changements dans les entreprises », *Travail et Emploi*, 136, 49-68.

11 CSA (2018), *Évaluation du niveau de connaissance des ordonnances travail et perception de leur déploiement*, France stratégie.

à la mobilité, pour que celle-ci soit aussi peu douloureuse que possible.¹² » C'est dire l'importance de la prestation d'accompagnement.

Une pièce de l'arsenal managérial

On ne le dira jamais assez : pour la très grande majorité des actifs, et quelle que soit leur conscience du marché du travail et de ses aléas, le chômage reste un « accident¹³ ». Un moment imprévu voire imprévisible, anormal, injuste, douloureux voire blessant. Longtemps, il en a été de même pour les employeurs. Néanmoins, quand, hier, c'est la mort dans l'âme qu'un patron se séparait de quelques collaborateurs, aujourd'hui, dans un certain nombre de cas, les départs font figure de variable mathématique au service de la performance économique de l'entreprise. La facilité avec laquelle il est possible de licencier et la fréquence avec laquelle ce levier est actionné poussent même certains auteurs à parler de « spécialistes du décreusement¹⁴ ».

Aucun salarié n'est épargné : à taille, secteur, ancienneté et sexe donnés, être cadre par exemple n'est en aucun cas une garantie de pérennité dans l'entreprise¹⁵. Option encore facilitée, depuis que l'écosystème de l'emploi a lui aussi été assoupli, notamment avec la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005. Cette dernière a introduit, entre autres, la libéralisation du placement et entraîné un afflux d'opérateurs privés sur ce marché.

Les obligations de l'employeur

La première obligation, c'est celle du reclassement. Mais s'il n'y a pas de poste équivalent disponible, alors joue la taille de l'entreprise :

- Pour les moins de 1000 employés, le licencié se voit proposer un contrat de sécurisation professionnelle (CSP) qui lui accorde une indemnité de 80 % de son salaire brut durant un an
- Pour les plus de 1000, l'entreprise doit financer un congé de reclassement (d'une durée de 4 à 12 mois).

Les trois formes de licenciement collectif

En matière de licenciement collectif (dix salariés au moins), on peut distinguer trois formes :

- Le licenciement économique collectif : prononcé en cas de difficultés de l'entreprise, il exige la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) dans les sociétés d'au moins 50 salariés (formule qui a remplacé le plan social dans la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002)
- Le plan de départ volontaire (PDV) : simplifié par la réforme du code du travail français de 2017, fondé sur l'adhésion des salariés (il s'agit d'une rupture amiable), il exclut tout entretien préalable, préavis et obligation de reclassement
- La rupture conventionnelle collective (RCC) : lui aussi instauré par la réforme du code du travail français de 2017, cet accord déconnecte le départ des salariés de la santé économique de leur entreprise.

¹² Anne Bory (2018), « Mélanie Guyonvarc'h, Performants... et licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Le sens social », 2017, 263 p. (préface de Danièle Linhart) », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 13.

¹³ Didier Demazière et Marc Zune (2018), « Qu'est-ce que le travail quand on n'a pas d'emploi ? », *Formation emploi*, 141.

¹⁴ Anne Bory (2018), *op. cit.*

¹⁵ Jean Flamand (2016), *op. cit.*

2. Changer d'emploi

Une mobilité réfléchie, anticipée, choisie apporte le plus souvent avec elle une nette amélioration des conditions de travail : contraintes physiques, intensité du travail, tension émotionnelle, conflit éthique, insécurité s'en trouvent diminués. La démission vers une autre entreprise s'accompagne en général d'un sentiment de reconnaissance accru, notamment parce qu'on peut le corrélér à l'augmentation de salaire qui accompagne ce changement¹. Mais que se passe-t-il quand le départ est subi ? Quand la transition n'est pas préparée ? Quels sont les réactions et les processus en jeu ?

2.1. L'effet de la transition sur le salarié

Trois processus à l'œuvre
L'emploi n'est pas juste un moyen de gagner notre pitance ; il est enveloppé d'un halo de signes qui lui confèrent une dimension psychologique et sociale dont les incidences sont multiples. De fait, lorsqu'un individu doit faire face à la perte de son emploi, c'est une partie de son statut, de ses qualités et de son histoire qui est remise en cause.

Sur le seul plan psychologique, le salarié en transition professionnelle va se voir confronté à trois processus différents quoique liés² :

- Des transformations identitaires : quitter un statut pour un autre, c'est quitter un monde pour un autre, c'est quitter un quotidien et ses relations affinitaires pour un autre, c'est au fond laisser une partie de soi dans le passé et

¹ Thomas Coutrot (2019), « Faut-il changer d'emploi pour améliorer ses conditions de travail ? » *Dares Analyses* n° 55.

² Anne-Nelly Perret-Clermont et Tania Zittoun (2002), « Esquisse d'une psychologie de la transition », *Éducation Permanente*, 1.

“

56 % des jeunes inquiets craignent de ne pas retrouver les mêmes conditions de travail et de salaire s'ils perdent leur emploi.

—
Catherine Béduwé,
ingénieur de recherche,
et Arnaud Dupray,
chargé d'études,
Cereq

”

ne pas vraiment savoir ce que l'on va devenir dans la nouvelle configuration qui se présente – Une redéfinition de ses compétences : pour certains, le licenciement apparaît comme une remise en cause de leur valeur ; en tout état de cause, les compétences requises en situation de transition ne recouvrent que – très – partiellement celles exploitées en situation de travail – Une construction de sens nouveau : la personne doit comprendre ce qui lui arrive et rebâtir une cohérence dans son récit personnel afin de mieux accepter la situation qu'elle est en train de vivre.

Traverser une crise

Si ces processus ne se vivent pas systématiquement dans la

“

Affronter le chômage, c'est aménager la situation en vue d'y résister.

—
Didier Demazière, sociologue, CNRS, et al.

”

3 Thérèse Perez-Roux (2014), « Transitions professionnelles contraintes et remaniements identitaires : entre crise(s) et épreuves », *L'orientation scolaire et professionnelle* [Online], 43/4.

douleur, ils se vivent rarement en tout cas dans la joie et l'allégresse. Le bouleversement des repères qu'ils occasionnent n'est pas sans violence. Car les repères « facilitent l'orientation des conduites en fonction d'un passé commun et de valeurs partagées dans un groupe identifié (...), sont essentiels pour s'ouvrir à un espace de réflexion par des renégociations à l'échelle locale (ou nationale) [et] permettent d'engager des actions durables et profondes soumises à l'approbation et au soutien des autres. »³ De fait, ce bouleversement peut s'assimiler dans bien des cas à une période de crise pour l'individu licencié qui :

- Subit une perte tant au niveau de ses habitudes de vie que de ses relations, de son récit personnel, de sa rémunération ou de son statut
- N'a plus le sentiment d'avoir toutes les cartes en main pour contrôler sa situation.

Certains facteurs peuvent accentuer ce ressenti profond, par exemple, le fait de voir la période de chômage durer plus longtemps que prévu. Pour la majorité des individus en effet, il ne doit s'agir que d'une période transitoire – et c'est d'ailleurs, nous le verrons, un des tout premiers gestes du consultant qui accompagne le salarié que de temporiser, de calmer son envie de retrouver au plus vite un nouveau poste.

D'autres facteurs, a contrario, vont être de nature à offrir davantage de sérénité. C'est notamment le cas des périodes d'accompagnement qui précèdent un

“

Ce n'est pas toujours évident de faire le deuil d'une expérience qui a été riche.

—
Aline B., ex-officier militaire en reconversion professionnelle.

”

Quand la personne licenciée s'enlise

Pour certains, surmonter cette phase est au-dessus de leurs forces. Ils ne sont en mesure de puiser l'énergie nécessaire ni dans leur passé, ni dans leur présent, ni dans leur futur :

- Ils ont enfermé leur passé dans une vision pessimiste ou négative du travail et de l'emploi
- Ils considèrent leur situation présente comme insupportable, dépourvue de toute perspective d'évolution, colonisée par le passé
- Ils sont incapables de s'imaginer un futur concret mais l'idéalisent de façon si floue qu'ils ne peuvent envisager aucune démarche concrète.

SOURCE : Didier Demazière et Marc Zune (2018), *op. cit.*



89%

des CSP+ ayant changé de métier sont plutôt voire très satisfaits de leur réorientation.

SOURCE : Lab'Ho

plan de départ volontaire durant lesquelles les salariés ont le temps de s'interroger sur leur devenir, se projeter dans la période de transition et commencer à dessiner un autre projet.

Améliorer sa situation professionnelle

Même ceux qui voient la rupture de leur contrat comme une opportunité à saisir passent par une période de « deuil », qu'ils surmontent plus vite que les autres. C'est par exemple le cas des personnes qui se tournent vers la création d'entreprise. Désabusées par les changements d'actionnaires et de stratégies, en désaccord avec les logiques court-termistes en vigueur, atteintes par des ambiances de travail dégradées⁴, elles laissent derrière elles leur

insatisfaction et se construisent un projet à la mesure de leurs envies et de leurs moyens. Plus généralement, des situations comme les départs volontaires peuvent être l'occasion de fuir l'entreprise et le mal-être au travail, de profiter d'un filet de sécurité pour chercher un nouveau job ou redonner un élan à sa carrière, voire de mener un projet professionnel de reconversion et bénéficier de conditions favorables afin de se réaliser pleinement⁵. Lorsque la transition s'accompagne d'une reconversion, le bénéfice est alors encore plus marqué. Pour les actifs ayant changé de métier, une reconversion est vue comme « motivante » (par 57 % des individus qui referaient la même chose si on le leur demandait,

par 32 % de ceux qui feraient différemment mais aussi par 41 % de ceux qui envisagent de changer) ou « enrichissante » (par 55, 29 et 37 %)⁶. Et si on en croit une enquête qu'Ipsos a réalisé en 2012 pour le compte de l'Afpa, 64 % des actifs reconvertis ont ressenti un meilleur épanouissement professionnel, 56 % témoignent d'une amélioration de leurs conditions de travail et 54 % y voient une évolution de carrière plus satisfaisante.

4 Annie Lamanthe (2014), « Les restructurations, entre opportunités et contraintes », *Travail et Emploi* [En ligne], 138.

5 *Ibid.*

6 Laurent Habart (2019), *S'orienter aujourd'hui – Dynamiques, décryptage et enjeux*, Lab'Ho.

2.2. Ce que « chercher un emploi » veut dire

Le travail en l'absence de travail

On ne fanfaronne pas lorsqu'on est chômage; phase transitoire, c'est aussi une phase de déchéance. Comme si la société dans son ensemble, incarnée par votre ancien employeur, ne reconnaissait plus votre valeur. De fait, prendre la recherche d'emploi comme un nouveau travail, c'est ne pas quitter totalement ce monde des actifs en emploi; c'est entretenir ses réflexes et ses compétences voire en développer de nouveaux; c'est ne pas se laisser aller mais continuer à agir et repousser ainsi, ne serait-ce qu'en esprit, « la multiplicité des dégradations résultant du chômage et de la

perte d'emploi: paupérisation économique, isolement social, déstabilisation des identités, perte de confiance en soi, angoisse face à l'avenir, rupture des solidarités, etc. »⁷ Mais quelle énergie y consacrer? Comme l'explique le sociologue et directeur de recherche au CNRS Didier Demazière, il n'y a pas de limites au temps que l'on peut y passer, non seulement parce que l'expérience est différente pour chacun mais aussi parce que l'on n'y est en général pas préparé et qu'il est donc impossible d'anticiper les efforts attendus. Aussi parce qu'au fond, les efforts ne se mesurent pas quantitativement (combien de demandeurs d'emploi s'attristent que leurs dizaines voire centaines de candidatures n'aient reçu aucun écho?) mais uniquement à l'aune d'une réussite finale imprévisible: l'emploi que l'on décrochera.

Trouver son équilibre

Les candidats suivis par LHH estiment à environ 12,5 heures en moyenne par semaine le temps consacré à leur recherche, week-end y compris pour certains. Mais ce temps ne dit rien ni de la charge mentale qu'elle occupe (on peut n'y travailler concrètement que quelques heures et y penser en permanence), ni de la façon dont elle est organisée jour après jour.

“
Ce qui a été le plus dur, c'est de rythmer le temps que j'y consacrais.

—
Clarisse D.
déléguée opération
et modèle dans
le milieu associatif.

”

Recharger ses batteries

« Il s'agit (...) d'oublier le chômage en réalisant des activités valorisées et valorisantes, qui procurent du plaisir et de la satisfaction personnels, fût-ce sur le mode de la routine et de l'habitude. La rupture avec la recherche d'emploi est affirmée avec netteté: « oublier les problèmes », « faire autre chose », « se sortir tout ça de la tête », « se mettre sur pause », « ne plus penser à tout ça », « retrouver du temps », « prendre en main sa vie », « (...) conséquence maîtrisée d'une gestion réflexive des investissements individuels. »

SOURCE: Didier Demazière (2017), *op. cit.*

De fait, la recherche d'emploi constitue un subtil équilibre entre:

- Une cadence qui doit se rapprocher d'un standard professionnel afin de préserver son estime de soi et sa connexion avec les habitudes du monde du travail
- Une efficacité et une pertinence des démarches qu'il s'agit d'évaluer en permanence afin d'éviter de s'éparpiller et de perdre un temps qui n'est pas moins précieux qu'avant
- Une porosité plus grande des contraintes quotidiennes (notamment parce que les candidats sont présents à domicile) qui se matérialise pour les parents par exemple par une attention soutenue aux enfants
- Un besoin de se préserver des moments à soi, synonyme de bien-être physique et mental, qui donnent le sentiment de goûter un peu à ce que seule une parenthèse comme le chômage peut offrir, qu'il soit d'ailleurs au chômage au sens formel du terme ou en congé de reclassement.

Les étapes de la recherche d'emploi

Il serait très réducteur de limiter la recherche d'emploi à la validation d'une série d'étapes clefs; il s'agit aussi pour le candidat de se faire à la « condition de chômeur »⁸. Il n'en reste pas moins qu'il doit également passer par des démarches sans lesquelles il n'aurait sans doute pas vraiment l'impression de travailler à son retour à l'emploi: identifier et approfondir son projet professionnel, améliorer

—
8 Ibid.

voire créer de toutes pièces son curriculum vitae, rechercher et décoder des offres d'emploi, rédiger des lettres de motivation, s'inscrire sur des *job boards*, repérer des employeurs potentiels, participer à des entretiens de sélection, entretenir et développer son réseau réel et virtuel, utiliser les réseaux sociaux numériques...

Chez LHH, on le verra plus loin, le premier mouvement du consultant face à un candidat en recherche d'emploi n'est ni de lui faire réviser son CV (ce qui en déstabilise plus d'un), ni même de le faire réfléchir à son projet professionnel mais de créer un climat de confiance propice à un échange durable et profond. Ce n'est que plus tard, grâce aux conseils de l'expert en image de marque, que le CV sera retravaillé. Puis pour éviter au candidat le travail fastidieux de repérage et d'inscription sur les sites Internet d'offres d'emploi, LHH lui met à disposition les services d'un coach virtuel, Ella, qui passe au crible toutes les annonces mises en ligne sur le web et ne pousse vers le candidat que celles qui correspondent à son profil et à ses attentes. Son temps de recherche d'emploi et d'échange avec son consultant référent peut ainsi être consacré à des activités à plus forte valeur ajoutée (réflexion sur son projet, entraînement aux entretiens, développement de ses compétences, activation de son réseau, etc.).

Les facteurs de succès

Il est quasi impossible de constituer une palette de facteurs qui, tous mis ensemble,

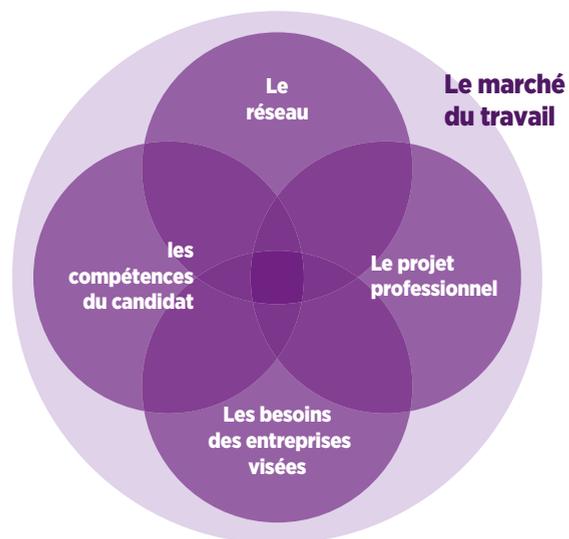
Quatre approches du projet professionnel

S'il n'est pas la première étape qui suit un licenciement (certaines personnes ont besoin de temps pour se remettre d'un tel événement), le projet professionnel est sans doute la première d'une démarche active de retour à l'emploi. Qui peut prendre quatre formes :

- Poursuivre sa carrière : le salarié vise une évolution de ses responsabilités ou une promotion hiérarchique chez un autre employeur
- Trouver sa voie : le salarié se propose de valoriser et faire fructifier des compétences acquises lors de ses expériences passées en changeant partiellement d'activité, par exemple dans une autre entreprise, sans qu'il y ait rupture avec ses précédentes fonctions
- Se reconverter : le salarié envisage de changer de métier soit directement, soit à la suite d'une formation plus ou moins longue
- Se réorienter : le salarié souhaite une rupture professionnelle sans avoir de projet de changement de métier. Il peut ainsi passer d'un statut de salarié à un statut d'indépendant ou d'un secteur d'activité à un autre. À ces quatre types d'approches s'ajoutent enfin les candidats qui restent dans le flou et ne parviennent pas à se fixer, subissant leur licenciement sans retrouver de voie vers l'emploi durable.

SOURCE: Fabienne Berton (2013), « Démissions et licenciements face aux changements dans les entreprises », *Travail et Emploi*, 136, 49-68.

Figure 3 | Les principales variables de la recherche d'emploi



permettraient à coup sûr de faire aboutir une recherche d'emploi de façon positive – parce que les expériences s'ancrent dans des vécus singuliers ou parce que ce n'est qu'au bout de quelques mois qu'un candidat saura vraiment qu'il a trouvé l'emploi qui lui convient. On peut néanmoins essayer de pointer quelques variables qui semblent avoir une incidence supérieure sur la réussite d'une recherche :

– L'intensité de la recherche⁹ : des travaux ont mis en évidence qu'elle était un bon prédicteur de l'accès à l'emploi et les consultants le savent bien qui prennent soin de motiver leurs

candidats afin qu'ils soient les plus actifs possible.

– Le sentiment d'efficacité personnelle¹⁰ : il joue surtout sur les stratégies d'autorégulation liées à la recherche d'emploi en contribuant à l'orientation et à la persistance des conduites productives et en consolidant la résilience face aux difficultés (des recherches ont ainsi identifié une corrélation positive entre un sentiment d'efficacité personnelle relatif à la recherche d'emploi élevé et le nombre d'entretiens et de propositions reçues par des étudiants en fin d'études).

⁹ Juliette Manto Jonté, Élisabeth Doutré et Pierre-Henri François (2015), « Sentiment d'efficacité personnelle et autorégulation en situation de recherche d'emploi : Quelle performance pour les diplômés du supérieur ? », *L'orientation scolaire et professionnelle* [Online], 44/4.

¹⁰ *Ibid.*

“

La recherche d'emploi est une épreuve plus qu'un programme. Le succès – l'accès à un emploi – n'est pas le résultat prévisible d'une démarche rationalisée, qui traduirait la conception prescriptive du bon chercheur d'emploi.

—
Didier Demazière *et al.*

”



– La diversité des transitions déjà vécues : même si tous les changements ne se valent pas, une certaine expérience des transitions de tout type (perte d'un emploi mais aussi mobilité interne, déménagement, séparation, etc.) confère des ressources afin de décrypter les situations, mieux comprendre ce qui arrive et trouver des moyens d'en sortir¹¹.

De façon plus générale, comme le dit la professeure de psychologie Mary Gowan, « l'employabilité est un état d'esprit. Il s'agit d'être flexible, adaptatif et optimiste. Mais il s'agit aussi d'avoir un bon réseau social et de savoir comme s'en servir »¹².

¹¹ Jonas Masdonati et Tania Zittoun (2012), « Les transitions professionnelles : Processus psychosociaux et implications pour le conseil en orientation », *L'orientation scolaire et professionnelle* [Online], 41/2.

¹² Eric Townsend (2012), « Study: 'Employability' affects attitudes after job losses », <https://www.elon.edu/u/news/2012/11/14/study-employability-affects-attitudes-after-job-losses/>

3. Se faire accompagner : le point de vue des candidats

Être accompagné lors de sa phase de transition professionnelle est rarement un choix mûrement réfléchi de la part du candidat. Soit parce que l'accompagnement est inclus dans le plan de départ que son employeur a négocié, soit parce qu'il n'a pas vraiment conscience de ce à quoi il doit s'attendre et ne peut donc en anticiper les bienfaits. On peut même relever un certain scepticisme en début de processus qui n'est pas sans faire écho à la période de flou dans laquelle le candidat entre malgré lui. Cela dit, force est de constater qu'il s'estompe vite. Quels sont alors les bénéfices qu'il retire de son accompagnement ?

3.1. Développer ses compétences

Le marché du travail, ce grand inconnu

Les candidats accompagnés témoignent d'une grande méconnaissance du marché du travail. Pour les uns, c'est parce qu'ils ne l'ont pas testé depuis longtemps, ayant occupé le même poste ou évolué au sein de la même organisation durant de longues années; pour les autres, plus mobiles,

c'est parce qu'il leur semble avoir énormément changé en quelques années si bien que les connaissances acquises au cours de leurs précédentes expériences de transition leur paraissent obsolètes; pour d'autres encore, ce flou peut être lié à une volonté de changer d'activité professionnelle ou d'implantation géographique et donc à l'ignorance de spécificités locales

“
Sans l'accompagnement, j'aurais beaucoup plus souffert.

—
**Laurence H.,
responsable packaging**

”

ou sectorielles (« J'ai beaucoup bénéficié de la part de LHH sur la connaissance du marché de l'emploi local », François G., chef de projet dans l'industrie). Cette attente des candidats n'est pas systématiquement verbalisée très tôt: certains ont conscience de leurs carences tandis que d'autres portent leur attention ailleurs. Néanmoins, c'est tout au long du processus que leur compétence en la matière va se développer, tantôt de façon très explicite, par exemple lors d'échanges avec le consultant, tantôt de façon plus indirecte, par exemple lors d'ateliers avec d'autres candidats. Cette acculturation progressive permet tout d'abord au candidat de mieux évaluer le temps que va

“
L'accompagnement ? Je ne savais pas à quoi m'attendre. J'étais curieuse de voir ce que ça allait donner. J'avais pour objectif d'en apprendre un maximum.

—
**Margot M.,
coordinatrice
approvisionnement**

”



Comment les candidats réagissent à l'annonce de leur accompagnement ?

« Avant même son entrée dans le dispositif, l'annonce de sa participation à un programme d'accompagnement renforcé peut induire chez le demandeur d'emploi un effet de menace (...) ou au contraire un effet d'attraction selon qu'il est peu enclin à y participer ou au contraire qu'il en anticipe un effet positif sur ses chances de retrouver un emploi. Ces deux effets *ex ante* le conduisent à intensifier dans le cas de l'effet de menace, ou à réduire dans le cas de l'effet d'attraction, ses efforts de recherche d'emploi avant le début du programme. »

SOURCE : Gwenn Parent et Olivia Sautory (2014), « L'accompagnement des demandeurs d'emploi », *Travail et Emploi*, 139

prendre sa recherche d'emploi. Arriver dans une région avec un projet professionnel bien verrouillé et se rendre compte que les offres y sont rares et très courues inscrit aussitôt la recherche dans un temps long; cela incite également le candidat à calmer ses ardeurs initiales et prendre avec plus de recul les échecs et rebuffades (« Je suis arrivée plusieurs fois sur le podium, c'est rageant mais on a en face de nous [un consultant] qui positive, on est en deuxième position, c'est une évolution. », Aude L., responsable communication).

“

Au début, j'ai pensé « Oh ! L'accompagnement, je n'en aurai pas besoin » (...) mais avec le recul, ceux qui font sans, je ne sais pas comment ils font.

—
**Audrey M.,
gérante d'épicerie bio**

”

Chercheur d'emploi, ce « métier » à apprendre

Comme toute activité professionnelle, chercher un emploi requiert des compétences spécifiques; au contraire de toute activité professionnelle, les « chercheurs » ne sont pas immédiatement conscients qu'ils ne les possèdent pas. C'est souvent lors de l'entame de leur accompagnement (entretien avec un(e) consultant(e) ou visionnage d'une ressource en ligne) qu'ils réalisent le chemin à parcourir pour devenir des demandeurs d'emploi compétents.

Les candidats ont coutume de distinguer deux objectifs pour lesquels il est nécessaire de développer un panel de compétences *ad hoc*:

– Pour obtenir des entretiens: rédiger et présenter un CV adapté aux algorithmes ou aux recruteurs, trouver les bons *job boards* et s'y inscrire, trouver les entreprises et les solliciter, réactiver son réseau, etc. sont des compétences très différentes les unes des autres (« Sans LHH, je n'aurais pas su qu'il fallait autant faire concorder mon CV aux offres », Aude L., responsable communication)
– Pour réussir en entretiens: savoir se présenter (« pitcher »), valoriser ses expériences et ses réalisations, poser les bonnes questions, négocier sa rémunération sont des compétences travaillées avec le consultant ainsi qu'en atelier tout au long de l'accompagnement.

À ces deux objectifs pourrait également s'ajouter un troisième qui porte sur la capacité à identifier, bâtir, tester et consolider son projet

96%
des candidats attendent des techniques pour valoriser leurs expériences.

SOURCE : LHH

12,5
C'est le nombre moyen d'heures par semaine que les candidats accompagnés par LHH disent consacrer personnellement à leur recherche d'emploi.

professionnel, dessein que les candidats ne conditionnent pas à la possession de compétences particulières mais qui exige bien un ensemble d'aptitudes utiles que le consultant s'efforce de travailler chez ses candidats, telles que des compétences orientées ou d'agilité.

3.2. Orienter son activité et entretenir sa motivation

Un cadre et des priorités

Comme le rappelle Didier Demazière, la recherche d'emploi « est aussi inscrite dans un cadre temporel relâché et faiblement structuré, car si la disparition du temps professionnel libère du temps, elle déstabilise les repères temporels. »¹

On aurait tendance ici à dissocier les candidats au projet professionnel déjà réfléchi et ceux qui abordent leur période de transition sans l'avoir préparée. Il se trouve cependant que, pour des raisons différentes, ils puisent les uns et les autres dans l'accompagnement une structuration de leur démarche qu'ils n'auraient pas su agencer sans cela.

Les candidats en avance sur leur projet professionnel comme ceux, par exemple, qui souhaitent monter leur propre activité, peuvent avoir tendance à vouloir brûler les étapes (« Sans l'accompagnement, je serais partie dans tous les sens », Audrey M., gérante d'épicerie bio; « De prendre mon temps m'a fait gagner du temps », Clarisse D., déléguée opération et modèle dans le milieu associatif). Le consultant s'emploie donc à canaliser leur énergie en les invitant à valider les étapes une à une, de l'étude de marché au lancement officiel de leur activité. Les candidats qui subissent plus durement la phase de licenciement ont quant à eux besoin de retrouver un rythme,

un cadre, un but et, globalement, un environnement capacitant qui leur redonnent l'allant nécessaire et guident leurs premières démarches (« Quand on rentre à la maison après avoir accompagné les enfants à l'école et qu'il faut se motiver... », Laurent V., responsable magasin dans l'industrie). Ils sont alors sensibles aux actions que le consultant leur demande de réaliser, aux ressources qu'il les invite à visionner ou à mobiliser et aux rendez-vous réguliers qu'il leur fixe (« surtout, des points réguliers qui empêchent de procrastiner », Margot M., coordinatrice approvisionnement) sans oublier le contact souvent motivant avec leurs pairs au sein des équipes de dynamisation.

Du feedback sans faux semblant

Les candidats apprécient unanimement l'esprit dans lequel se déroule leur accompagnement et la qualité d'écoute du consultant. La bienveillance n'excluant pas le côté professionnel de la relation, ils sont également en attente de retours sincères et argumentés sur leur projet professionnel ou leurs décisions lorsqu'il s'agit, par exemple, de revoir:

– La nature-même de leur projet: ils peuvent ainsi adhérer à l'idée d'une diversification de leurs réflexions au cas où leur

“

Le plus difficile, c'est de se lever le matin et de se dire: qu'est-ce qu'on va faire ?

—
**Laurent V.,
responsable magasin
dans l'industrie**

”

En toute autonomie

Si l'accompagnement dresse un cadre qui permet de concevoir la phase de transition comme une période structurée, comme un processus, l'approche LHH laisse aussi une grande autonomie aux candidats qui le façonnent donc à leur guise. Certains se ruent sur les modules en ligne dès les premiers jours, d'autres s'inscrivent à tous les webinars, d'autres encore vivent au rythme des contacts réguliers... Les jalons sont assez clairs et la méthode assez souple pour que l'agenda et le rythme de travail de chacun y trouvent leur compte.

1 Didier Demazière (2017), *op. cit.*



“

Rencontrer plein d'autres candidats, c'était l'occasion de poser plein de questions et de découvrir plein de nouvelles fonctions.

—
Aline B.,
ex-officier militaire
en reconversion
professionnelle

”

projet principal n'aboutirait pas (« Très vite on a abordé le plan B si le projet n'est pas faisable », Aline B., ex-officier militaire en reconversion professionnelle)
– Le champ de leur recherche : certaines barrières peuvent être limitantes et, si le critère géographique est souvent inflexible, d'autres peuvent bouger au fil du temps (« Au début, je cherchais le même poste mais, en élargissant, ça m'a permis de trouver mon poste actuel », Laurent V., responsable magasin dans l'industrie)
– La façon dont ils se présentent : lorsqu'il s'agit de se mettre en avant, rien ne vaut l'œil extérieur d'une personne habituée aux entretiens (« Je suis de la génération où on n'ose pas, on ne veut pas gêner, mais au fond on devient invisible », Aude L., responsable communication).

L'approche Placement actif

Les équipes de dynamisation : « Se faire secouer, ça fait du bien »

Un des bénéfices d'un climat bienveillant, c'est que l'on peut entendre des commentaires « directs » qui, en d'autres occasions, pourraient nous blesser. Laurence H., responsable packaging, raconte ainsi ce jour où, lors d'une réunion d'équipe de dynamisation, les CV s'échangent : « Un monsieur a lu le mien et m'a dit « On dirait que vous n'avez rien fait ! » Je ne l'ai pas mal pris. Parfois se faire secouer, ça fait du bien. »

“

On peut se noyer dans des recherches mal aiguillées.

—
Laurence H.,
responsable packaging

”

De la motivation

Outre du feedback, les candidats attendent également d'être régulièrement reboostés, surtout si leurs recherches ne se déroulent pas comme prévu voire s'avèrent infructueuses. Si les entretiens avec le consultant pouvoient à ce besoin, les candidats se reconnaissent aussi très sensibles aux échanges qu'ils peuvent avoir avec leurs pairs demandeurs d'emploi au sein des ateliers et des réunions collectives (appelées « équipes de dynamisation » chez LHH) :
– Ils rompent la solitude de la recherche (« C'est du lien social (...) Ne pas se retrouver seule, être tout le temps dans le positif », Laurence H., responsable packaging)
– Ils y partagent leurs ressentis (« C'est tout bête mais de voir qu'on est tous dans le même bateau et qu'il y en a un qui s'en va car il a retrouvé, ça nous motive », Laurent V., responsable de magasin dans l'industrie)
– Ils y développent leurs compétences parfois plus vite qu'au travers de séances individuelles (« C'est le fait d'être

en commun qui m'a permis de progresser », Laurence H., responsable packaging)
– Ils se nourrissent des retours d'expérience des autres candidats et s'enrichissent mutuellement dans une ambiance détendue et constructive (« Ce qui m'a plu, c'est d'aller aux réunions, avoir du soutien entre participants, des tuyaux », Laurent V., responsable magasin dans l'industrie)
– Ils prolongent facilement leurs rapports au-delà des réunions (« On devient presque amis... C'est tous les échanges qui naissent après qui sont importants », Aline B., ex-officier militaire en reconversion professionnelle). Le rôle du consultant est ici aussi, comme souvent, essentiel : guide et facilitateur, il libère la parole et s'assure que chacun ressorte enrichi de ces échanges.

Du soutien au coaching

Tout n'est pas rose dans la vie d'un demandeur d'emploi. À commencer par les premiers jours qui suivent la rupture du contrat (« On prend une claque ! », Laurent V., responsable magasin dans l'industrie) ou par ces moments de creux de vague qui suivent l'enthousiasme des débuts (« Il y a le contrecoup du départ au bout de deux ou trois mois », Audrey M., responsable d'épicerie bio). La présence d'un interlocuteur expérimenté aide à mettre la situation en perspective et voir ce qui semblait négatif sous un jour moins gris (« Les entretiens en face à face, ça remet en selle, on en sort beaucoup plus sûre de soi », Laurence H., responsable packaging). L'écoute du consultant alliée

52%

des candidats ont exprimé un besoin d'accompagnement renforcé durant la crise sanitaire.

SOURCE : LHH

“

Être challengée, c'est sortir de sa zone de confort et être enfin visible.

—
Aude L.,
responsable
communication

”

à la consolidation du projet et aux réalisations successives (CV, lettre de motivation, réponse à des annonces...) renforcent une estime de soi parfois ébréchée par le licenciement (« J'y ai gagné en confiance parce que quelqu'un croit en moi », Aude L., responsable communication). Au-delà, les candidats apprécient également de se sentir un peu « bousculés » dans leurs idées préconçues ou dans leurs travers récurrents, d'avoir en face d'eux – et avec eux – une personne qui les pousse à grandir,

à prendre des initiatives voire des risques, bref à sortir de leur zone de confort (« Je n'aurais pas fait le choix de me lancer dans le coaching sans [mon consultant] », Aline B., ex-officier militaire en reconversion professionnelle; « Le consultant m'a orienté vers des immersions en magasin... Je n'aurais pas fait ça par moi-même », Audrey M., responsable d'une épicerie bio). Raison pour laquelle ils sont 47 % à voir dans le consultant une figure de coach.



“
Les webinars
m'ont donné
des notions que
je n'avais pas
forcément
en tête.

—
François G.,
chef de projet
dans l'industrie

70%
des candidats ont
été plutôt voire
très agréablement
surpris par les
propositions et les
outils mis en place
par LHH durant la
crise sanitaire.

SOURCE : LHH

“
[La consultante]
a réussi à
s'adapter
parfaitement à
mes attentes et
envies. Elle a su
me booster
quand c'était
nécessaire.
Elle a été de très
bon conseil.

—
Margot M.,
coordinatrice
approvisionnement

”

3.3. Bénéficiaire de conseils d'experts

De l'expertise du consultant...

Bénéficiaire d'un accompagnement, c'est avoir accès à un panel d'experts avec pour bénéfice immédiat une montée en compétences plus rapide. Le premier d'entre eux est bien souvent le consultant lui-même. Qu'il (ou elle) ait été responsable RH pour les candidats qui recherchent un emploi ou entrepreneur pour ceux qui veulent monter leur société leur confère une légitimité instantanée (« La consultante m'a montré les erreurs à ne pas faire [en entretien], c'était salubre », Laurence H., responsable packaging). Le fait de savoir aiguiller les candidats au bon moment vers les bonnes ressources en fonction de ses besoins compte aussi dans la palette du consultant (« J'ai beaucoup apprécié quand on a fait les tests de personnalité », Aude L., responsable communication; « C'est vraiment bien, la complé-

mentarité entre le consultant et l'expert marché », anonyme). Enfin, la possibilité de débriefer avec le consultant après les webinars, ateliers ou réunions, ce qui réclame de ce dernier une grande polyvalence, participe d'une démarche réflexive dont les bienfaits sont multiples (« On creusait avec le consultant après le webinar quand on avait des questions », Laurent V., responsable magasin dans l'industrie).

... à la consultation d'experts

Le consultant n'est pas le seul expert à apporter ses services et son expérience aux candidats. Lucides sur la chance qu'ils ont d'avoir accès à ces professionnels, certains n'hésitent pas à courir les ateliers (« J'ai été treize fois au siège pour assister à des ateliers, j'ai rencontré avocats, experts-comptables, expert image de marque... », Audrey M., responsable d'une épicerie bio).

D'autres trouvent dans les webinars la possibilité à la fois d'avoir accès à une information pointue, d'échanger en distanciel avec l'animateur et de récupérer les supports de son intervention (« J'ai commencé par faire tous les webinars, c'était vraiment intéressant » Aude L., responsable communication). Plus généralement, quelle que soit la modalité d'échange, ils sont sensibles au fait d'avoir de véritables spécialistes en tant qu'interlocuteurs et, si certains regrettent de ne pas les avoir vus assez souvent, c'est sans doute, comme le suggère une consultante, parce qu'ils ont conscience de tout ce qu'ils ont appris grâce à eux en un temps réduit et rêveraient d'en apprendre encore autant indépendamment de l'utilité qu'ils pourraient en retirer pour leur recherche.

Qui sont les candidats en outplacement individuel ?

Il existe deux types d'accompagnement : collectif et individuel. Le Syntec Conseil publie chaque année un baromètre de l'outplacement individuel des cadres dont on peut tirer certains enseignements :

- 76 % des candidats ont au minimum un bac+5
- 61 % des candidats ont entre 35 et 50 ans ; entre 2009 et 2018, la part des candidats de moins de 35 ans a chuté de moitié (de 18 à 9 %) ; sur la même période, la tranche des plus de 50 ans est passée de 17 à 30 %
- 43 % ont entre 5 et 15 ans d'ancienneté dans leur entreprise au moment de leur départ (ils étaient 57 % en 2000)
- 31 % gagne plus de 100 K€ (ils étaient 12 % en 2000)

SOURCE : Syntec Conseil (2019), *Étude outplacement individuel cadres 2019*

4. Piloter l'accompagnement : le point de vue des DRH et des IRP

Un PSE ou un PDV est un projet aux multiples implications : économiques, juridiques, sociales, humaines, territoriales... Il nécessite une vision interne autant qu'une réflexion externe (notamment avec les pouvoirs publics). Il demande de prendre en considération les salariés non concernés presque autant que les salariés touchés. Sa complexité rend de fait la qualité de l'accompagnement cruciale dans sa réussite.

4.1. Intégrer l'approche stratégique

Des enjeux internes...

« De quel problème le plan de départ volontaire est-il la solution ? » demande Emmanuel Boinnot, DRH France de BNP Paribas asset management, qui ajoute : « Poser la légitimité d'un plan de départ volontaire en termes stratégiques en début de projet évite bien des malentendus au moment de sa mise en œuvre. » Cette réflexion initiale doit à la fois prendre en compte la stratégie de développement et la stratégie RH de l'entreprise. Elle permet notamment, on le verra plus loin, d'avoir un discours clair et cohérent auprès des salariés :

« Quel est le sens de l'histoire que je vais raconter ? » s'interroge ainsi Sylvie Leyre, ex-DRH de Schneider France. Cette réflexion détermine aussi le timing du projet (d'autant plus crucial s'il s'intègre à un projet plus vaste comme dans les grands groupes internationaux). Elle invite également à se projeter afin d'avoir tous les paramètres en tête au moment de choisir le « véhicule légal » idoine (comme les trains, il arrive qu'un premier plan social en cache un second). Elle conditionne enfin l'ampleur et la nature du plan social (nombre des postes concernés, activités touchées...).

“
Expliciter la stratégie RH derrière le plan social donne de la perspective aux partenaires et aux collaborateurs.

—
Valérie Marchadour-Bruges, DRH pôle Cora

”

D'autres enjeux sont à examiner lors de cette phase préliminaire car un tel plan ne fait pas uniquement appel à des notions économiques (exposées dans le livre 2), ils impliquent aussi des notions sociales et juridiques (livre 1) pour lesquelles l'entreprise ne dispose pas toujours d'expertise¹. Sans parler de la culture interne qu'il s'agit de respecter au maximum afin de ne pas entamer l'engagement des collaborateurs qui restent dans l'entreprise.

... aux déterminants externes

Par définition, un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) n'est pas qu'un projet interne à l'entreprise. Celle-ci doit donc inclure un grand nombre de paramètres externes dans sa réflexion. Ils vont notamment « apporter du réalisme au scénario envisagé », comme le dit Sébastien Botin, DRH du groupe Socotec. Ces paramètres regroupent :

- L'environnement institutionnel : selon les régions et les départements, l'inspection du travail et la Direccte ne réagiront pas nécessairement de la même façon à l'annonce d'un nouveau PSE ou PDV. L'entreprise gagnera à connaître les interlocuteurs locaux et à dialoguer très tôt avec ces institutions
- Les tendances du bassin d'emploi : même si l'entreprise connaît bien son secteur d'activité, elle n'en est pas pour autant une experte

¹ Le livre 1 explicite les actions menées dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi ; le livre 2 en détaille les raisons économiques et motive la structure de la nouvelle organisation.

“
Si vous voulez les prévenir, c'est très en amont qu'il faut analyser les risques psycho-sociaux susceptibles d'apparaître durant votre plan de départ.



Florence Cauvet, DRH France Sanofi

”



Sécuriser les transitions professionnelles

Pour Bruno Bertin, DRH France de PSA, la cohérence avec la politique RH de l'entreprise est essentielle dans un plan de départ. « Chez PSA, nous avons une politique d'emploi fondée sur deux piliers, anticipation et sécurisation », explique-t-il. Pour servir le second, il a mis en place avec LHH un « passeport de transition professionnelle » : un collaborateur peut ainsi entreprendre une formation en vue de changer d'entreprise ou de métier tout en restant dans l'effectif de PSA et, si jamais son projet n'aboutit pas, y retrouver un emploi. En trois ans, 150 salariés ont eu recours à ce dispositif.

Les quatre apports d'un partenaire lors de la phase stratégique

Pour quelles raisons une entreprise pourrait-elle avoir besoin d'un partenaire dès la phase amont du projet ? On compte au moins quatre apports potentiels :

- Des ressources pour rédiger les livres 1 et 2
- Une expertise sociale et/ou juridique
- Une proximité avec l'environnement institutionnel (inspection du travail, Direccte...)
- Une connaissance des pratiques de la concurrence ou du bassin d'emploi.



“

**Un PSE
a un impact
sur la marque
employeur
qu'il ne faut
pas sous-estimer.**



**Sophie Piot,
directrice commerciale LHH**

”

de son bassin d'emploi et les évolutions qui le traversent peuvent avoir des conséquences notables sur le reclassement de ses collaborateurs
– Les pratiques de la concurrence : comment se situer par rapport au marché? Tous les DRH se posent la question au moment de ficeler leur projet, d'autant que tous n'ont pas d'expérience en la matière

En définitive, « la variété et la nouveauté des options incitent à solliciter très tôt un partenaire », assure Agnès Bensoussan, DRH dans de grands groupes industriels et high tech. Et Sophie Piot, directrice commerciale de LHH, de renchérir : « Nous alertons nos clients sur tous les sujets, des difficultés de la conjoncture aux répercussions sur leur marque employeur. »

“

**Même si les IRP
n'ont pas été
associés au choix
du partenaire, ils
le connaissent
déjà car il nous
accompagnait
sur les questions
de GPEC et ça les
a rassurés.**



**Agnès Bensoussan,
DRH industrie et high tech**

”

– Le choix est fixé par un accord-cadre : dans les grands groupes internationaux, habitués plus que d'autres aux processus d'optimisation des coûts, il n'est pas rare qu'un contrat négocié au siège par la direction des affaires sociales préexiste. L'entreprise française a donc moins de latitude sur le choix du partenaire qui va l'accompagner : « Chez GE, nous avons un accord au niveau mondial qui est renégocié tous les trois ans », précise Agnès Prochasson, *human resources leader* France de General Electric.
– Le choix est coconstruit : lorsqu'elle dispose d'une marge de manœuvre supérieure, il est fréquent que la DRH implique les partenaires sociaux dans le choix du partenaire. « Nous avons sélectionné quatre puis deux cabinets et choisi notre partenaire d'un commun accord avec les organisations syndicales », souligne ainsi Sophie Benchetrit-Balmay,

directrice des relations sociales chez Michelin. Les sections syndicales sont d'ailleurs très bien informées des succès ou des difficultés des cabinets sur les plans sociaux en cours et sont ainsi à même de conseiller les représentants du personnel lors de cette phase de sélection – Le choix est confié aux IRP : « il n'est pas rare que la décision soit laissée aux représentants du personnel », estime François Dyckmans, directeur grands comptes LHH France. Dans un tel cas, la DRH a souvent réduit la liste des partenaires potentiels à deux ou trois et ceux-ci sont invités à une soutenance devant le comité social et économique. Pour les DRH qui la pratiquent, cette option est garante d'une plus grande adhésion des IRP et donc gage d'une meilleure collaboration ultérieure entre toutes les parties prenantes.

“

**J'attends
d'un partenaire
qu'il me sorte
de l'émotionnel,
m'aide à prendre
de la hauteur
et aiguise ma
faculté d'analyse.**



**Alexandre Brossellier,
DRH Expanscience**

”

4.2. Sélectionner le bon partenaire

La responsabilité de la décision

Au vu des enjeux, on se doute que le choix d'un prestataire n'est pas anodin. Toutes les entreprises ne s'y prennent

pas de la même façon. On peut distinguer trois cas :



Les critères de choix

Qu'est-ce qui va déterminer le choix d'un partenaire plutôt que d'un autre ? Au-delà du prix de la prestation, de nombreux critères entrent en ligne de compte, que l'entreprise va pondérer en fonction de sa situation, de son histoire et de sa culture :

- La notoriété : un grand groupe a souvent besoin de sentir qu'il parle « d'égal à égal » avec son partenaire et sera plus enclin à contractualiser avec un prestataire d'envergure et/ou reconnu
- Le maillage territorial : pour les plans sociaux qui impliquent plusieurs sites, la dimension

“

Nous avons besoin d'un partenaire qui sache accompagner l'ensemble des salariés et notamment ceux en situation de handicap.



Sophie Benchetrit-Balmay,
directrice des relations sociales, Michelin

”

locale est essentielle. Avoir des agences près de chaque site et connaître les bassins d'emploi où ils sont immergés sont des atouts non négligeables – d'autant que cela va souvent de pair avec la capacité à gérer de gros « volumes »

- La connaissance du secteur et des métiers : tous les métiers ne sont pas égaux devant le reclassement ; certains présentant moins de compétences transversales/ transférables que d'autres ou plus de compétences très pointues, ils requièrent un savoir-faire spécifique de la part des consultants
- La proximité avec les parties prenantes : un partenaire doit être en mesure non seulement d'avoir un dialogue productif en interne (par exemple avec la direction de la communication) mais aussi d'anticiper les attentes de la Direccte, de l'inspection du travail voire des instances syndicales, ce qui nécessite souvent de les avoir régulièrement côtoyées au préalable.

“

Quand vous avez 150 agences sur le territoire et que votre plan peut potentiellement concerner chacune d'elles, vous avez besoin d'un partenaire qui dispose d'une vraie emprise géographique.



Sébastien Botin,
DRH groupe Socotec

”



L'incidence de l'envergure du plan

Vous n'accompagnez pas 50 salariés comme vous accompagnez 2000 personnes. Derrière cette évidence se cachent plusieurs impératifs, tient à préciser Marie-Hélène Chavigny, DRH de Carrefour hypermarchés :

- Accompagner le changement en créant un « observatoire de la transformation » en partenariat avec les IRP afin d'aboutir à un projet partagé
- Gérer la communication interne et externe en donnant du sens du projet
- S'assurer que le partenaire pourra absorber des sollicitations massives dans les premières semaines et sera en capacité de suivre tous les salariés avec le même niveau d'exigence.

L'expertise en matière de reclassement : selon le secteur ou la population touchée, la DRH peut attendre de son partenaire une expertise plus pointue dans certains domaines – ainsi chez SAP où « La capacité du cabinet à accompagner les créateurs d'entreprise était importante pour nous », précise Caroline Garnier, DRH France de SAP

- La posture d'écoute et de conseil : il est bien évidemment que la personnalité du chef de projet n'est pas sans impact sur le choix du partenaire. Au-delà, l'entreprise est souvent attentive à l'écoute manifestée lors des phases d'échanges et lors de la soutenance ainsi qu'aux conseils prodigués avant même qu'un accord ne soit trouvé
- L'objectivité et la transparence : comme l'exprime

Valérie Marchadour-Bruges, DRH pôle Cora, « je cherche un partenaire, pas un prestataire ». Les situations de départs forcés n'étant pas les plus simples à vivre, l'entreprise attend d'être épaulée, ce qui commence par une information aussi complète et précise que possible.

Enfin, il n'est pas inutile d'évoquer, d'une part, l'importance de la « stabilité des équipes du partenaire », comme le souligne Bruno Bertin, DRH France de PSA, afin de conserver les mêmes interlocuteurs tout au long du projet et, d'autre part, l'importance des retours d'expérience en interne (plans précédents) ou en externe (remontées des fédérations syndicales) tant la question de la confiance colore vite la relation entre une entreprise et son partenaire.

“

On délègue notre mission à des personnes qui doivent être autant nos porte-paroles que des experts neutres.



Yaelle Leben,
DRH dans le secteur de l'industrie high tech.

”



“
Je suis toujours vigilante au risque de désorganisation qu'un plan peut susciter. Surtout lorsque des activités stratégiques sont concernées.
”

—
Caroline Garnier, DRH SAP

Une communication auprès de toutes les parties prenantes

Même si le plan social ne touche qu'une partie de l'entreprise ou du groupe, le sujet est trop sensible pour épargner les autres. C'est pourquoi il est essentiel d'intégrer toutes les parties prenantes internes dans la communication :

- Représentants du personnel
- Managers
- Salariés sur le départ
- Salariés en poste.

4.3. Faire adhérer au projet

Donner du sens

Toute action de « transformation » commence par un diagnostic. Mieux celui-ci sera partagé, mieux la démarche sera acceptée. Un PSE n'échappe pas à cette règle. Prendre le temps d'expliquer clairement le sens du projet apparaît donc comme un facteur clef de sa réussite – car, dans le cas contraire, « On se demande pourquoi on en arrive là et pourquoi on doit se diriger vers d'autres perspectives au risque de bien pire ; les salariés peuvent croire à une envie de gagner toujours plus en faisant des économies », reconnaît la section syndicale CFDT de Cargill Haubourdin SAS.

Si la réflexion stratégique a été correctement menée, la DRH dispose de toutes les informations nécessaires pour en lister les déterminants :

le constat économique, les tendances du secteur, la logique de développement (ou de restructuration), l'approche RH qui en résulte, les critères sociaux privilégiés, etc. Il faut cependant aller au-delà car les salariés sur le départ vont aussi interroger leurs managers sur l'accompagnement qui les attend – or, ces derniers ne sont pas des spécialistes du reclassement. Présenter le partenaire et détailler la méthode

“
Dans les situations un peu conflictuelles, le DRH peut polariser les ressentiments. Je ne l'ai jamais pris pour moi. Je préférerais aller vers les personnes et discuter avec elles.
”



Sylvie Leyre, ex-DRH Schneider Electric France

qu'il se propose de suivre apportent donc des réponses concrètes et témoignent de l'engagement de l'entreprise en faveur de ses salariés. « Cela donne un cadre si bien que tout le monde sait il où va », conclut Marie-Claude Lecomte, chef de projet LHH. Cet effort de communication doit se répéter à de nombreuses reprises, de façon formelle comme informelle. Il fera naître des réactions souvent émotionnelles, parfois véhémentes. Elles sont normales, inévitables et nécessaires ; il serait indécent de les ignorer ou de les minimiser. Mais entendre, écouter et comprendre les situations individuelles n'empêchent pas une certaine impartialité : « Une fois signé, l'accord s'applique à tout le monde. Il faut que chacun le comprenne », insiste Alexandre Brossellier, DRH d'Expanscience.

Anticiper la communication

« En 2019, nous avons dû fermer un centre de services partagés dédiés aux activités financières européennes du groupe à Belfort. Sur les 250 salariés concernés, il y avait environ 200 comptables. Des personnes jeunes, diplômées, bilingues voire trilingues, et mobiles. Avant même le lancement du PSE, une majorité s'était déjà mise en mouvement », se souvient Mathieu Geffrier, DRH chez General Electric International Inc. De nombreux exemples plaident ainsi pour une communication très en amont des intentions de l'entreprise. Bien sûr, un PDV suppose un « Point Informations Conseils », en général tenu par les consultants du partenaire, dans le but de renseigner les collaborateurs qui s'interrogent sur

“
Je demande à chaque manager de recevoir chaque personne licenciée.
”

—
Philippe Hans, secrétaire général Lecta-Condac

leur devenir. Mais quelle que soit la nature du projet, il s'agit en fait :
– Soit de donner le maximum de temps aux collaborateurs à la fois pour « digérer » la nouvelle et pour réfléchir à leur évolution
– Soit, dans certains cas, de contrer un discours médiatique qui aurait fait la part belle à une version partielle voire erronée de la situation
– Soit enfin de prévenir une éventuelle désorganisation, notamment si des services entiers sont touchés ou si des compétences clefs risquent de disparaître. Les partenaires sociaux sont d'ailleurs très sensibles aux efforts réalisés dans ce sens. Ainsi, comme l'expriment Gilles Lecuelle, Mireille Dispot et Jean-François Foucard de la CFE-CGC : « il est important d'éviter les malentendus, les incompréhensions sous peine de détériorer la situation et d'aboutir à un blocage. Pour la CFE-CGC, dans des situations de crise, le dialogue social est primordial ! ».

Communication en trois temps

Le plan de communication doit se caler sur les émotions et les réflexions des salariés :
- Phase 1 : une présentation générale qui se focalise sur le sens du projet, son déroulement et les messages clés
- Phase 2 : des réunions en plus petit comité avec les consultants où les salariés peuvent échanger en toute confiance
- Phase 3 : des entretiens individuels pour apporter à chacun les précisions nécessaires.

“
Expliquer très en amont la méthode que vont suivre les consultants est un bon moyen de rassurer les collaborateurs.
”

—
Mathieu Geffrier, DRH General Electric International Inc

4.4. Suivre et ajuster la prestation

Des échanges fréquents et transparents avec le partenaire

La totalité des DRH interrogés milite pour une relation aussi étroite que possible avec le chef de projet et les consultants du partenaire. Plusieurs raisons à cela :

- Ils/elles ont besoin d'avoir connaissance au plus vite des situations « problématiques » afin d'y apporter les bonnes solutions et de ne pas être mis en défaut face aux représentants du personnel
- Ils/elles ne peuvent se contenter d'un seul regard (les remontées des managers, par exemple) pour bien jauger les situations et la relative neutralité du partenaire est un gage d'objectivité
- Ils/elles n'ont pas toujours le temps d'examiner tous les dossiers et ont donc besoin de pouvoir faire confiance au partenaire.

C'est un dialogue à livre ouvert qui se poursuit tout au long du projet, tant sur les aspects quantitatifs (évolution des KPI) que qualitatifs.

Lorsque plusieurs prestataires sont mandatés (sur le reclassement, sur la prévention des RPS, etc.), il est conseillé de les mettre en relation afin qu'ils puissent partager leurs informations – tout en préservant la confidentialité des échanges, bien entendu.

Enfin, les remontées des consultants au fil de leurs

entretiens collectifs et individuels sont des indicateurs précieux de l'état d'esprit des collaborateurs, ceux qui prévoient de partir ayant une parole plus libre que ceux qui restent en poste.

Des indicateurs pour refléter la réalité du travail

Que faut-il attendre du partenaire ? Même les plus reconnus sur la place n'ont pas de baguette magique susceptible de faire apparaître les emplois rêvés hors de leur chapeau. Le débat cependant s'est peu à peu déplacé et, les études l'ont montré², il s'agit d'aider les personnes tout autant à retrouver un emploi dans un délai raisonnable qu'à développer des compétences orientationnelles qui leur serviront durant le restant de leur carrière.

Faut-il alors demander un indicateur de « performance » au partenaire ? Beaucoup aimeraient disposer de ces données. Malheureusement, l'expérience montre qu'un salarié qui retrouve un emploi souhaite plutôt tourner la page et reste rarement en contact avec son consultant – il est donc presque impossible de recenser toutes les trajectoires sur six à vingt-quatre mois. Pourtant, « Je veux savoir ce que toutes les personnes concernées deviennent, insiste Agnès Prochasson, *human resources leader* France de General Electric, et disposer d'une cartographie des situations à un instant *t* me

“

Je tiens à rencontrer moi-même tous les consultants du partenaire afin de leur fournir un briefing complet.



Alexandre Brossellier,
Expanscience

”

Les risques du télétravail

La crise sanitaire de 2020 a accéléré le déploiement du télétravail sans que les entreprises aient toujours le temps de mettre leurs pratiques au diapason. Florence Cauvet, DRH France de Sanofi, s'interroge ainsi, en situation de PSE ou de PDV, sur le devenir de la solidarité des collectifs d'une part et sur les moyens de détecter les RPS des salariés en télétravail partiel voire permanent d'autre part : « Les capteurs ne sont plus les mêmes et nous allons devoir être particulièrement vigilants. »



permettrait de mesurer l'efficacité des mesures d'accompagnement proposées. »

Au nombre de salariés reclassés, faut-il alors préférer le nombre d'entretiens réalisés ? Un salarié au projet indéfini pouvant bénéficier de plus d'entretiens qu'un salarié qui a de lui-même déjà préparé son départ, cet indicateur n'est sans doute pas le plus révélateur.

En définitive, beaucoup s'accordent à penser qu'outre le respect du calendrier prédéfini, le niveau de disponibilité et de réactivité des consultants est un bon baromètre de l'efficacité de la prestation dans la mesure où ils conditionnent grandement la satisfaction des salariés accompagnés.

Des arbitrages permanents tout au long du projet

Les commissions paritaires de suivi jalonnent le plan selon une régularité variable (mensuelle ou bimestrielle) en fonction de sa durée. Y sont examinés l'avancée globale du projet et des cas particuliers. Elles sont l'occasion, pour les représentants du personnel, de remonter des dysfonctionnements individuels ou structurels : « Nous sommes les garants du respect de l'accord », affirme Issa Maman, représentant du personnel à la SNCF, qui précise : « mais je ne peux pas soutenir les salariés qui ne jouent pas le jeu ». Elles nécessitent une préparation minutieuse de la part de la DRH. Quant au partenaire, sa proximité avec la DRH ne doit

83%

des candidats jugent « plutôt voire très efficace » la disponibilité et la réactivité des consultants LHH.

SOURCE : LHH

“

Il est complexe pour un consultant de savoir où en est chaque candidat à tout instant.



Philippe Lescure,
directeur de projet LHH

”

pas l'empêcher de conserver une certaine neutralité.

Les projets s'étirant parfois dans le temps, une forme d'usure peut s'installer. En d'autres occasions, une certaine nervosité peut naître, notamment chez des salariés accompagnés dans le cadre du PDV qui craignent de ne pas pouvoir partir. Dans tous les cas, il est important de veiller à conserver le même niveau d'attention pour tous les dossiers tout au long du processus et de s'assurer que les départs ne créent pas de désorganisation au sein des équipes en place.

“
On n'avait pas porté initialement la même attention à ce point mais on s'est rendu compte que l'accompagnement des collaborateurs qui ne partaient pas était tout aussi important.



Emmanuel Boinnot,
BNP asset management

”



“
Monter une équipe projet dès le début du plan permet de s'assurer qu'on disposera de toutes les ressources nécessaires sur la durée.

—
Corinne Bohbot,
Conforama

”

5. Accompagner les salariés : le point de vue des consultants

Un accompagnement par un cabinet d'outplacement peut commencer en amont de la rupture du contrat de travail (par exemple dans les cas de PDV) ou après celle-ci. Il peut être bref, si le candidat a un profil très demandé, ou durer au-delà d'un an, en cas de formation longue par exemple. Les configurations sont donc variées et nécessitent une méthode rigoureuse, afin de minimiser les risques d'éparpillement, et souple, afin de s'adapter à chaque situation personnelle.

5.1. Les tensions de l'accompagnement

Entre sécurisation et exigence de résultats

Lorsque les partenaires sociaux participent à la négociation des termes du PSE ou du PDV, ils manifestent souvent le souhait de prolonger au maximum la période d'accompagnement des candidats. Et cela se comprend : la durée étant généralement la même pour tous, autant la caler sur les besoins des plus fragiles. Pour l'employeur qui rémunère ses collaborateurs

pendant leur recherche d'emploi, le souhait serait plutôt d'arbitrer entre durée et coût du plan. Le cabinet vit donc une tension tout au long de l'accompagnement entre :

– Une durée maximale prescrite qui pourrait permettre à certains candidats de se relever du choc de la rupture, à d'autres d'affiner leur projet professionnel, à quelques-uns d'attendre l'opportunité de

“
Mon métier, c'est mettre en mouvement. Si tu ne sais pas faire ça, la mayonnaise ne prend pas.



Stéphanie Saliva,
consultante LHH

”

Combien de temps dure un outplacement individuel ?

Selon la dernière étude du Syntec Conseil, la durée moyenne de retour à l'emploi des cadres évolue peu : elle est passée de 8,2 à 9,4 mois entre 2008 et 2018. Plus de trois missions sur quatre (76 %) aboutissent à un retour à l'emploi dans les 12 mois.

SOURCE : Syntec Conseil (2019), *Étude outplacement individuel cadres 2019*

leurs rêves voire à une poignée de s'adonner à des activités délaissées de longue date

- Une exigence de résultats qui l'inciterait à, si ce n'est parer au plus pressé, au moins conseiller aux candidats de saisir les occasions qui se présentent (en particulier lorsqu'il s'agit de l'obligation d'offres valables d'emplois), voire leur « imposer » un rythme qui n'est pas exactement celui qu'ils auraient choisi par eux-mêmes (« On a une certaine pression par rapport au temps qui passe », Emmanuelle Hirsch, consultante LHH).



Entre retour à l'emploi et compétences orientationnelles

Comme l'écrivent Sophie Divay et Coralie Perez, « Grâce à la prestation d'*outplacement*, la « transition » doit à la fois être la plus courte possible ainsi que l'occasion d'une réflexion positive et approfondie de la part du salarié sur son positionnement professionnel et l'opportunité d'un apprentissage de méthodes de gestion de carrière. »¹ Cette injonction contradictoire est un des dilemmes clefs de beaucoup de conseillers en orientation professionnelle et de consultants en *outplacement*. Dans un monde où les trajectoires sont sinueuses, où les carrières sont chaotiques, où les revirements sont multiples, ne pas aider une personne à développer ses compétences orientationnelles alors non seulement qu'on en a les moyens

mais aussi qu'elle est en situation de le faire est une source évidente de frustration.

C'est d'autant plus juste que la doxa du moment en matière d'accompagnement tend à prendre davantage en compte toutes les dimensions de l'individu et l'inciter à se poser « les bonnes questions » plutôt qu'à trouver « des réponses toutes faites ». L'accompagnement essaie de plus en plus d'outiller le candidat afin qu'il pense et gère sa vie par lui-même – et que cela lui permette de développer son employabilité (ce qui n'empêche pas que l'obtention d'un emploi demeure, pour le candidat comme pour le client, la finalité). De fait, dans un monde idéal, le consultant devrait intervenir sur quatre fronts² :

- Sur un plan réflexif, dans une « quête de sens » où il va aider

le candidat à reconstruire le récit de sa vie pour le rendre cohérent avec ce qu'il est en train de vivre

- Sur un plan professionnel, en lui permettant de faire un point sur ses expériences, ses réseaux, ses compétences et la façon de les utiliser ou de les valoriser
- Sur un plan formatif, en dégagant d'éventuels axes de développement par rapport soit à un secteur ou un métier souhaité, soit à des opportunités accessibles, et en montant si nécessaire l'ingénierie financière correspondante
- Sur un plan social, parce qu'il peut s'agir aussi de lever un certain nombre d'obstacles qui freinent ou bloquent le candidat dans son ambition.

5.2. Créer un climat d'échanges

Bâtir la confiance

On le voit, il est demandé beaucoup au cabinet d'*outplacement* et aux consultants. Quelle que soit l'exigence des attendus cependant, rien ne pourra advenir sans qu'une relation de confiance ne se tisse entre le candidat et le ou la consultant(e) qui le suit. Avant tout examen du profil, du marché, des opportunités, c'est donc à la personne que le consultant s'intéresse (« Au démarrage, je demande comment va la personne », Céline Postel, consultante LHH). Ce qui n'est pas toujours aussi évident qu'on pourrait le croire :

- Certains candidats ont besoin d'être rassurés sur le fait que la rupture subie ne remet en cause ni leurs compétences, ni leur aptitude à convaincre de futurs recruteurs. Ce qui est d'autant plus difficile pour eux qu'ils se sont au fil du temps identifiés à leur entreprise et leur fonction (« Les personnes vivent mal leur licenciement car elles réalisent qu'elles-mêmes ont mis beaucoup d'elles dans leur travail et ça se termine comme ça », Emmanuelle Hirsch, consultante LHH)
- Certains candidats voient le consultant comme un partenaire de l'entreprise qui les a licenciés et sont donc peu enclins à se livrer (« Le premier rendez-vous peut être tendu parce qu'on est mandaté par l'ancien employeur », Stéphane Petitjean, consultant LHH et responsable expertise Entrepreneurat).

Comment procèdent les consultants ? Le premier de leurs atouts est la qualité d'écoute qu'ils offrent aux candidats. Avec sincérité, avec authenticité, ils commencent par faire comprendre aux candidats qu'ils ne traitent pas uniquement avec un individu en recherche d'emploi, en création d'entreprise ou tout autre projet de vie (retraite par exemple) mais avec une personne qui a une histoire, des appétences et un avenir. Les candidats peuvent aussi recevoir de leur part un questionnaire confidentiel autour de leurs compétences sur lequel le consultant va s'appuyer lors du premier entretien (« Ça crée une intimité », Stéphane Petitjean). Cette phase initiale est essentielle ; elle est le terreau d'un accompagnement réussi. L'autre atout majeur des consultants repose sur la méthode qu'ils vont faire suivre aux candidats. Alors que, pour ces derniers, s'ouvre une période inconnue, rien n'est plus rassurant que de réaliser qu'ils entament une démarche bien balisée, dont les étapes sont connues d'avance et qui a été éprouvée par des milliers d'autres candidats avant eux. Les consultants eux-mêmes, d'ailleurs, loue l'intérêt d'avoir une feuille de route claire et commune (« La méthode est structurée et structurante », Stéphanie Saliva, consultante LHH).

Multiplier et diversifier les retours d'expérience

Le consultant est donc à l'écoute des envies, espoirs, attentes, questions, tergiversa-

« On travaille sur de l'humain »

« Si théoriquement la relation avec le candidat ne doit porter que sur la recherche d'emploi, l'expérience montre qu'une telle posture est intenable. « On travaille sur de l'humain » rappellent les conseillers, et l'accompagnement des chômeurs déborde toujours sur d'autres aspects de leur vie. »

SOURCE : Sophie Divay et Coralie Perez (2010), *op. cit.*

“

L'outplacement exige beaucoup d'écoute et de prise de recul.



Stéphanie Saliva, consultante LHH

”

1 Sophie Divay et Coralie Perez (2010), « Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions.

2 Laurent Habart (2019), *op. cit.*

tions, revirements, difficultés, déceptions, enthousiasmes et joies des candidats. Il les soutient, les motive, les coach, les conseille, les guide... mais il ne peut pas tout faire tout seul :

– D’abord parce que l’entretien individuel, en face à face, n’est pas le seul moyen pour les candidats de recueillir des informations ou de la motivation ; les entretiens collectifs sont particulièrement propices aux échanges fructueux de même que les regards croisés des différents experts

– Ensuite parce que les candidats gagnent beaucoup à diversifier leurs sources de feedback, à écouter les retours d’expérience de leurs prédécesseurs et à formaliser oralement, face aux autres, leurs discours

– Enfin parce que les besoins très pointus des candidats nécessitent des réponses tout aussi pointues (par exemple, chez LHH, la réalisation des CV et e-CV ainsi que la promotion des candidats sur les réseaux sociaux sont entre les mains des experts « image de marque »).

La diversité des échanges proposés aux candidats a pour première vertu de rompre un possible sentiment d’isolement né de la rupture avec leur cercle social habituel. Les situations d’ateliers collectifs (notamment les « équipes de dynamisation » chez LHH) permettent aux moins avancés (soit parce qu’ils viennent tout juste de débiter leur accompagnement, soit parce que leur projet est plus long à prendre forme) de découvrir au travers des expériences de leurs pairs ce qu’ils vont bientôt vivre

“

Grâce aux équipes de dynamisation, on peut faire passer des messages. Je pense à cette candidate qui n’avait jamais connu le chômage et ne jurait que par le CDI... Au fur et à mesure, elle a compris que commencer par un CDD n’était peut-être pas une si mauvaise idée.



Emmanuelle Hirsch, consultante LHH

”

à leur tour, de mieux envisager les étapes à venir et les difficultés à surmonter et de s’ouvrir à des réflexions qu’ils n’auraient jamais pu formuler s’ils étaient restés dans leur « routine ».

Exploiter les réseaux

Au-delà des entretiens individuels et des entretiens de groupe, le consultant invite aussi ses candidats à sortir de leur zone de confort et confronter leur posture et leurs idées à la réalité. C’est même une phase primordiale du projet des créateurs d’entreprise que d’aller en repérage (une candidate s’est ainsi rendue en Serbie pour y évaluer la faisabilité de son projet), d’interroger directement leur cible et de tester leur solution.

C’est un autre bénéfice des ateliers collectifs que de permettre aux candidats d’échanger sur leurs réseaux, de se transmettre

L’approche Placement actif

Les équipes de dynamisation : du conseil à la facilitation

Animer une session de dynamisation ne requiert pas les mêmes compétences que mener un entretien individuel. Les consultants passent en posture de facilitation : distribuer la parole, dynamiser les échanges, relancer les sujets, maintenir l’ambiance, etc. C’est dans leur capacité à faire en sorte que chacun apporte et reparte avec le maximum que réside leur valeur ajoutée.



des contacts et de jouer les intermédiaires les uns pour les autres. Au point que, même de retour chez eux, ils continuent de penser à leurs pairs et de leur envoyer des informations (« La solidarité entre demandeurs d’emploi, c’était important », Laurent V., responsable magasin dans l’industrie). Enfin, grâce au consultant et à l’expert « image de marque », de nombreux candidats prennent conscience de l’importance de promouvoir leur profil en ligne et découvrent des canaux d’annonces dont ils n’avaient pas connaissance. Ils apprennent ainsi à « construire leur marque », selon les mots de Gina Potito, *SVP global delivery operations* de LHH³, pour un bénéfice qui durera dans le temps. De fait, à l’invitation de leur expert, un tel candidat a multiplié par six son nombre de contacts sur LinkedIn en quelques mois tandis que tel autre y a trouvé son nouvel emploi.

³ Directrice de la méthodologie pour LHH Monde

“

Si chaque candidat vient en réunion avec trois ou quatre entreprises cibles, ça en fait une trentaine sur lesquelles échanger : qui les connaît ? comment y accéder ?



Stéphanie Saliva, consultante LHH

”

L’efficacité des réseaux

L’étude du Syntec Conseil le confirme : le premier moyen de retour à l’emploi est le réseau relationnel du candidat et la cooptation, à hauteur de 38 %. Un candidat sur deux conclut son repositionnement grâce au réseau (réseau relationnel, réseaux du cabinet d’*outplacement* et réseaux sociaux).

SOURCE : Syntec Conseil (2019), *Étude outplacement individuel cadres 2019*

79%
des candidats jugent plutôt voire très efficace l’intervention de l’expert image de marque.

SOURCE : LHH

5.3. Rendre le candidat autonome et actif

Personnaliser l'approche

Imaginez que vous ne sachiez ni où vous vous trouvez, ni quel chemin prendre pour atteindre votre destination ; imaginez ensuite que vous croisez une personne qui vous explique les différentes étapes par lesquelles vous allez passer avant d'atteindre votre but ; quelle serait votre réaction ? Ne seriez-vous pas aussitôt rassuré ? C'est exactement ce qu'éprouvent les candidats les plus désorientés lorsque leur consultant leur présente l'approche Placement actif (*Active Placement Model* : Méthode APM de LHH). Le risque n'est-il pas grand toutefois qu'une même approche ne convienne pas à tous les profils ? Assurément. C'est pourquoi elle est suffisamment flexible pour s'adapter au

rythme, aux situations et aux compétences des candidats. À y regarder de près, cette personnalisation du conseil est une revendication unanime des consultants. Leur perception des attentes et des besoins des candidats va conditionner les réponses qu'ils leur apportent (« Plus le projet est innovant, plus la personne attend d'être challengée », Stéphane Petitjean, consultant et responsable expertise Entrepreneurat LHH). Leur identification des obstacles et de la façon dont ils peuvent être levés influe sur le rythme de l'accompagnement (« J'essaie de prendre en compte toutes les contraintes de la personne », Céline Postel, consultante LHH ; « Quand le candidat est en avance sur son projet, on le fait passer plus vite entre les mains

L'approche Placement actif

Les experts « image de marque »

Chez LHH, le travail sur l'e-reputation des candidats est aux mains des experts « image de marque ». Ils optimisent la visibilité des candidats en les dotant d'un :

- CV répondant aux exigences des recruteurs et des logiciels de recrutement en ligne
- Profil numérique LinkedIn efficace.

L'expertise du CV peut se faire en plusieurs langues (Anglais, Français, Espagnol, Allemand, Néerlandais, Italien, prochainement en Polonais...), LHH comptant 30 experts « image de marque » au niveau européen qui optimisent le CV, donnent aux candidats les informations utiles pour l'adapter à des opportunités particulières et leur fournissent les recommandations nécessaires sur leur profil LinkedIn.

76%
des candidats ont plutôt voire tout à fait le sentiment d'avoir bénéficié d'un accompagnement personnalisé.

SOURCE : LHH

“
On donne au candidat une feuille de route. Il la suit comme il veut et peut sauter des étapes si besoin.”



Céline Caracci, responsable des équipes d'experts « image de marque » LHH

de l'expert image », Stéphanie Saliva, consultante LHH). Leur connaissance du marché local leur permet d'anticiper l'efficacité de telles ou telles solutions au vu du profil des candidats (« On pense en termes de mission plutôt que de CDI pour les seniors les plus proches de la retraite », Emmanuelle Hirsch, consultante LHH).

Susciter et entretenir la mobilisation

Un certain nombre d'expérimentations le montre : « Les dispositifs d'accompagnement renforcé sont d'autant plus efficaces que le niveau d'accompagnement proposé aux demandeurs d'emploi est intense, même si on ne dispose pas d'études permettant de documenter précisément jusqu'à quelle limite cette intensité est fructueuse. »⁴ La mobilisation des candidats est donc un facteur clef de succès. Une étude menée sur une population de jeunes demandeurs d'emploi a ainsi montré que l'intensité de l'accompagnement modifiait leurs comportements de recherche d'emploi : ils utilisaient davantage de canaux de recrutement et de façon plus intensive que la population témoin⁵.

Longtemps, la responsabilité de cette mobilisation a reposé sur les seules épaules du consultant. Aujourd'hui, la variété des modalités à disposition fait que le candidat trouve une multitude de ressources et d'interlocuteurs à même d'entretenir sa mobilisation : – Soit en l'incluant dans une

démarche de développement progressive, qui peut successivement passer par la participation à un webinar, l'entretien avec un expert, une phase de travail personnel puis la remise d'un livrable – Soit en multipliant ses rendez-vous : points réguliers avec le consultant, réunions hebdomadaires avec ses pairs, entretiens avec les experts « images de marque » ou « marché », ateliers collectifs, notifications du coach virtuel Ella, etc.

– Soit en lui fixant des objectifs et un calendrier précis (« Il faut que les candidats avancent », Céline Postel, consultante LHH) Se tisse donc peu à peu autour du candidat une nébuleuse d'interlocuteurs et de sollicitations qui tous et toutes convergent vers les mêmes buts : améliorer ses compétences de chercheurs d'emploi et entretenir l'intensité de sa recherche (« Si c'est le consultant qui fait à la place du candidat, ça ne marchera pas », Emmanuelle Hirsch, consultante LHH).

Créer de la confrontation positive

Un candidat qui, au fil des sessions, se prend davantage en main développe des compétences orientationnelles qui lui serviront lors de ses transitions futures. Il accroît également sa confiance en lui et en son projet si bien qu'il est en mesure d'entendre des remarques qui, en d'autres circonstances, auraient pu le déstabiliser mais dont il va en fait percevoir toute

“
Les modalités multicanaux font que le candidat passe plus de temps sur son projet.”



Michaël Chambon, directeur délégué des opérations, LHH

”
L'approche Placement actif
Les ressources numériques : un intérêt qui ne faiblit pas

Les candidats sont quasi unanimes pour vanter la pertinence des webinars. Beaucoup également soulignent l'intérêt des ressources de formation mises à leur disposition. Et les chiffres le prouvent : loin de s'en désintéresser au fil du temps, les candidats continuent à se connecter à la plateforme de LHH après plusieurs mois d'accompagnement. On note ainsi 22 connexions en moyenne sur les trois premiers mois mais 95 pour les candidats accompagnés depuis plus d'un an.

⁴ Gwenn Parent et Olivia Sautory (2014), « L'accompagnement des demandeurs d'emploi », *Travail et Emploi*, 139.

⁵ Guillaume Blache et Nicolas Prokovas (2019), « L'accompagnement intensif des jeunes chômeurs : quels effets sur leur insertion ? », *Formation emploi* [En ligne], 148.

la portée (« Il faut les bousculer mais de façon bienveillante », Stéphane Petitjean, consultant et responsable expertise Entrepreneuriat LHH; « Je donne parfois de gros coups de pieds aux fesses », Céline Postel, consultante LHH). Ainsi de ces candidats entrepreneurs qui sont contraints de faire « pivoter » leur projet à la suite de contraintes inattendues.

Les réunions collectives sont des occasions uniques pour les candidats d'échanger et d'évaluer la pertinence et la solidité de leur projet, notamment pour ceux en création d'entreprise. Une étude réalisée en Italie sur 124 demandeurs d'emploi âgés de 40 à 50 ans a montré que ceux qui avaient participé à des sessions de groupes étaient plus actifs dans leur recherche,

attestaient d'un plus haut degré de satisfaction et trouvaient plus facilement à se reclasser que ce qui n'avaient bénéficié que d'un suivi individuel⁶. Plus fondamentalement encore, ces réunions collectives ont des bénéfices psychologiques profonds. Dans son livre *Le pouvoir des habitudes*, Charles Duhigg a observé de près le fonctionnement des rencontres des alcooliques anonymes ainsi que l'impact qu'elles avaient sur les membres (et ce n'est sans doute pas anodin si de nombreux candidats assimilent les « équipes de dynamisation » à des réunions des AAA). Cette observation l'a ainsi conduit à affirmer que « [le changement] nous apparaît réel quand nous le percevons dans le regard de l'autre⁷ ».

5.4. Optimiser chaque opportunité

Investir dans l'expertise

Nous vivons dans une époque où chaque minute est comptée. Où nous risquons à tout instant de fermer des options qu'on aurait souhaité laisser ouvertes. Où nous ne pouvons pas nous passer de l'expertise des uns et des autres pour avancer.

La méthode en place chez LHH s'inspire de ces contraintes et c'est assurément une de ses forces. Hier, un webmaster était en même temps *social*

media manager, community manager, content manager, responsable éditorial, référentiel, traffic manager, web designer, développeur... aujourd'hui, chacune de ces fonctions requiert une telle expertise qu'une seule personne ne peut les maîtriser toutes. Il en est de même dans le cadre de l'accompagnement des candidats en transition professionnelle. Hier, un consultant pouvait être en même temps coach, chef de projet, spécialiste

⁶ Massimiliano Barattucci, Dario Cafagna, Enrico Bocchiolesi, Valentina Frascchetti (2018), « Active Training Techniques for Outplacement: does Group Training Improve Placement? », EnCP, *Journal of Phenomenology and education*, vol. 22 n° 51.

⁷ Charles Duhigg (2013), *Le pouvoir des habitudes - Changer un rien pour tout changer*, collection Champs, Flammarion.

“
Les prises
de conscience
sont énormes
lors des moments
collectifs.”



Emmanuelle Hirsch,
consultante LHH

”

“

On a beaucoup
de travail
en dehors
des rendez-vous,
les candidats ne
le voient pas.



Stéphane Petitjean,
consultant LHH

”

« image de marque » et « marché ». Aujourd'hui, chaque fonction est confiée à des experts qui combinent des compétences très poussées dans leur domaine et la capacité de les traduire en notions compréhensibles et en conseils activables pour les candidats. Grâce à cette expertise, ils répondent de façon plus fine aux besoins des candidats (« Tous les intervenants sont très professionnels », Laurence H., responsable packaging). Ainsi, alors que l'envergure d'un cabinet comme LHH pourrait les inciter à leur envoyer des annonces en pagaille, le nombre moyen par candidat tourne autour de six. Ce qui correspond bien à une tendance qualitative de l'accompagnement, comme l'explique Christel Colin et ses coauteurs: « C'est au moins autant la qualité que le nombre des mises en relation qui semblent déterminer les résultats obtenus. Plus généralement, l'effort de personnalisation et la qualité de l'ensemble des services délivrés apparaissent essentiels dans l'accompagnement vers le retour à l'emploi. »⁸ D'ailleurs, les candidats ne s'y trompent pas, qui sont 80 % à estimer plutôt voire très efficace l'expertise délivrée lors de leur accompagnement.

⁸ Christel Colin, Stéphane Ducatez et François Aventur, coord. (2013), « L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi : évaluation du recours aux opérateurs privés par Pôle emploi de 2009 à 2011 », *Synthèse.Éval* n° 3, Dares, Pôle emploi.

L'approche Placement actif Les experts « marché » : contacts privilégiés avec les acteurs des bassins d'emploi

LHH confie à des experts « marché » la tâche de sonder ses entreprises partenaires et d'aller en quête des offres à pourvoir sur le marché caché. Pour quel retour ? Si l'on prend comme base les candidats ayant terminé leur accompagnement sur les trois dernières années, le nombre d'offres proposées par les experts « marché » était plus de cinq fois supérieur au nombre d'offres récupérées par les candidats eux-mêmes (hors activation du réseau).

L'approche Placement actif

Les ateliers : la technique à la portée de tous

Expertise comptable, réglementation juridique... la création d'entreprise est un parcours semé d'embûches pour qui ne s'y est jamais risqué. LHH offre donc à ses candidats la possibilité d'échanger durant des ateliers collectifs avec des experts pour identifier les jalons de leur projet et en contourner les obstacles.

79%
des candidats
en *outplacement*
obtiennent un
poste avec un
salaire équivalent
ou supérieur à
leur précédente
rémunération.

SOURCE : Syntec Conseil

Réserver un temps pour chaque chose

Jadis moments ouverts à toutes les demandes, les entretiens avec le consultant se recentrent aujourd'hui davantage sur le projet et les compétences comportementales des candidats. De fait, en découlent une moindre dispersion de leur part et donc une attention plus soutenue ainsi qu'une plus grande capacité à sérier et prioriser les sujets. Mais si les consultants consacrent

moins d'entretiens à leurs candidats, ils ne sont pas pour autant moins présents : téléphone, e-mail, sms voire réunion, atelier et webinar, les canaux d'échanges se sont multipliés, les modalités se sont diversifiées et la réactivité s'en est même trouvée accrue (« À la fin, on échangeait plus souvent au téléphone qu'au début (...) mais le consultant restait très réactif », Audrey M., responsable d'épicerie bio).

“

Je communique beaucoup par mail avec mes candidats entre les rendez-vous (...) Je m'impose un suivi régulier.



Céline Postel,
consultante LHH

”



Conclusion

La capacité d'adaptation est devenue la compétence phare d'un monde toujours plus imprévisible, toujours plus instable, toujours plus complexe.

La récente crise sanitaire l'a encore montré: soudain, les méthodes de travail d'hier n'étaient plus pertinentes et, que ce soit sur le plan logistique, technique ou organisationnel, tout devait être repensé.

Comme ses clients, LHH n'a pas échappé à la règle. Heureusement, l'approche Placement actif, par la multiplicité des ressources qu'elle propose (cf figure 4), offre un degré d'agilité et de personnalisation précieux. Elle a ainsi permis aux candidats de vivre cette période difficile avec plus de sérénité: lors de l'enquête de satisfaction menée en juillet 2020, ils ont

attribué la note de 8/10 à la rapidité des mesures et des moyens mis à leur disposition. Ceux qui voyaient dans l'évolution « phygitale » (autant physique que digitale) de l'accompagnement une avancée discutable ont réalisé, avec la crise sanitaire, qu'il était aujourd'hui absolument essentiel de pouvoir accompagner les candidats et les entreprises dans tous les contextes possibles. La capacité de LHH de maintenir un haut degré d'interactions y compris en situation distancielle est un atout au service de tous. Plus en phase avec les nouvelles exigences du marché de l'emploi, plus conforme aux attentes des candidats, l'approche Placement actif développée par LHH symbolise enfin la nécessité de s'appuyer sur un réseau d'experts et de ressources interconnectés pour mieux répondre à la diversité et à la variabilité des situations.



Figure 4 | Les ressources mises à disposition dans le cadre de l'approche Placement actif

Remerciements

Ce livre blanc est la synthèse de nombreux entretiens avec les consultants et les experts de LHH ainsi qu'avec plusieurs de leurs clients et candidats.

Agnès Bensoussan,
DRH, secteur industriel et high tech

Corinne Bohbot,
directrice du développement RH, Conforama

Emmanuel Boinnot,
DRH, BNP Paribas asset management

Sébastien Botin,
DRH, groupe Socotec

Alexandre Brossellier,
DRH, Expanscience

Florence Cauvet,
DRH, Sanofi France

Marie-Hélène Chavigny,
DRH, Carrefour hypermarchés

Myriam Delabarre,
responsable communication interne et formation professionnelle, représentante du personnel, Cargill Haubourdin SAS

Caroline Garnier,
DRH, SAP

Mathieu Geffrier,
DRH, General Electric Inc international

Philippe Hans,
secrétaire général, Lecta-Condât

Yâlle Leben,
DRH, secteur hig tech

Sylvie Leyre,
ex-DRH Schneider France

Issa Maman,
manager service exploitation, représentant du personnel, SNCF

Valérie Marchadour-Bruges,
DRH, pôle Cora

Agnès Prochasson,
human resources leader, General Electric France

Géraldine Boursaus,
directrice des opérations LHH

Céline Caracci,
responsable équipe experts image de marque LHH

Benoit Caron,
directeur régional des opérations Nord-Est LHH

Michaël Chambon,
directeur délégué des opérations LHH

François Dyckmans,
directeur de développement LHH

Valérie Drouin,
directrice régionale adjointe des opérations Nord-Est

Emmanuelle Hirsch,
consultante LHH

Marie-Claude Lecomte,
chef de projet LHH

Philippe Lescure,
directeur de projet LHH

Stéphane Petitjean,
consultant et responsable expertise Entrepreneuriat LHH

Sophie Piot,
directrice commerciale LHH

Céline Postel,
consultante LHH

Gina Potito,
SVP global delivery operations LHH

Stéphanie Saliva,
consultante LHH

Sébastien Tillon,
directeur de développement LHH

L'auteur

Laurent Habart est consultant indépendant. Il accompagne les entreprises et les équipes dans l'amélioration de leur organisation et dans la définition de politiques de développement des compétences innovantes. Il est notamment l'auteur de *Les solutions de cartographie des compétences* (2020), *Transformez votre entreprise grâce aux soft skills* (Lab'Ho pour The Adecco Group, 2020), *S'orienter aujourd'hui - Décryptage, dynamiques et enjeux* (Lab'Ho, 2019), *La nouvelle organisation apprenante - Et si c'était la vôtre ?* (Editions Diateino, 2018) et *Optimiser la formation en entreprise, tomes 1 et 2* (Adecco Training, 2016).

Bibliographie

Élisabeth Algava, Emma Davie, Julien Loquet et Lydie Vinck (2014), « **Reprise de l'intensification du travail chez les salariés** », Dares Analyses, n° 49.

Patrick Artus, Marie-Paul Virard (2011), **La France sans ses usines**, Fayard.

André Balleux et Thérèse Perez-Roux (2013), « **Transitions professionnelles** », Recherche et formation, 74.

Massimiliano Barattucci, Dario Cafagna, Enrico Bocciolesi, Valentina Fraschetti (2018), « **Active Training Techniques for Outplacement: does Group Training Improve Placement?** », EnCP, Journal of Phenomenology and education, vol. 22 n° 51.

Catherine Béduwé et Arnaud Dupray (2018), « **D'une Génération à l'autre: l'inquiétude des jeunes en question** », Céreq Bref, n° 361.

Fabienne Berton (2013), « **Démissions et licenciements face aux changements dans les entreprises** », Travail et Emploi, 136, 49-68.

Guillaume Blache et Nicolas Prokovas (2019), « **L'accompagnement intensif des jeunes chômeurs: quels effets sur leur insertion?** », Formation emploi [En ligne], 148.

Anne Bory (2018), « Mélanie Guyonvarc'h, **Performants... et licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements**, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Le sens social », 2017, 263 p. (préface de Danièle Linhart) », La nouvelle revue du travail [En ligne], 13.

Élodie Chevallier (2017), « **Les ruptures intentionnelles de carrière chez les cadres français.e.s souhaitant redonner du sens à leur vie professionnelle: concept et processus** », L'orientation scolaire et professionnelle [Online], 46/3.

Christel Colin, Stéphane Ducatez et François Aventur, coord. (2013), « **L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi: évaluation du recours aux opérateurs privés par Pôle emploi de 2009 à 2011** », Synthèse.Éval n° 3, Dares, Pôle emploi.

Thomas Coutrot (2019), « **Faut-il changer d'emploi pour améliorer ses conditions de travail?** » Dares Analyses n° 55.

CSA (2018), **Évaluation du niveau de connaissance des ordonnances travail et perception de leur déploiement**, France stratégie.

Dares (2019), **Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations**.

Didier Demazière *et al.* (2015), **Affronter le chômage – Parcours, expériences, significations, Solidarités nouvelles face au chômage**.

Didier Demazière (2017), « **Qu'est-ce qu'une recherche active d'emploi?** », Travail et Emploi, 151, 5-28.

Didier Demazière et Marc Zune (2018), « **Qu'est-ce que le travail quand on n'a pas d'emploi?** », Formation emploi, 141.

Sophie Divay (2009), « **Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi** », Travail et Emploi, 119.

Sophie Divay et Coralie Perez (2010), « **Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail** », Sociologies [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil: dynamiques et tensions.

Charles Duhigg (2013), **Le pouvoir des habitudes – Changer un rien pour tout changer**, collection Champs, Flammarion.

Jean Flamand (2016), **Dix ans de transitions professionnelles: un éclairage sur le marché du travail français**, France Stratégie.

Jean Flamand (2016), « **Les transitions professionnelles, révélatrices d'un marché du travail à deux vitesses** », La note d'analyses, France Stratégie.

Lionel Fontagné et Aurélien D'Isanto (2013), « **Chaînes d'activité mondiales: des délocalisations d'abord vers l'Union européenne** », Insee Première n° 1451.

Fabien Guggemos et Joëlle Vidalenc (2015), « **Une photographie du marché du travail en 2014** », Insee Première n° 1569.

Laurent Habart (2019), **S'orienter aujourd'hui – Dynamiques, décryptage et enjeux**, Lab'Ho.

Philippe Jacquin et Jacques Juhel (2013), « **Développement de carrière et construction de sa vie: une nouvelle méthode pour l'orientation tout au long de la vie** », L'orientation scolaire et professionnelle [Online], 42/2.

Annie Lamanthe (2014), « **Les restructurations, entre opportunités et contraintes** », Travail et Emploi [En ligne], 138.

Juliette Manto Jonté, Élisabeth Dautre et Pierre-Henri François (2015), « **Sentiment d'efficacité personnelle et autorégulation en situation de recherche d'emploi: Quelle performance pour les diplômés du supérieur?** », L'orientation scolaire et professionnelle [Online], 44/4.

Jonas Masdonati et Tania Zittoun (2012), « **Les transitions professionnelles: Processus psychosociaux et implications pour le conseil en orientation** », L'orientation scolaire et professionnelle [Online], 41/2.

Gwenn Parent et Olivia Sautory (2014), « **L'accompagnement des demandeurs d'emploi** », Travail et Emploi, 139.

Anne-Nelly Perret-Clermont et Tania Zittoun (2002), « **Esquisse d'une psychologie de la transition** », Éducation Permanente, 1, 12-14.

Thérèse Perez-Roux (2014), « **Transitions professionnelles contraintes et remaniements identitaires: entre crise(s) et épreuves** », L'orientation scolaire et professionnelle [Online], 43/4.

Jean-Marie Pillon (2018), « **L'ombre sur la mesure. L'efficacité de Pôle emploi face aux pressions politiques, managériales et productives** », La nouvelle revue du travail [En ligne], 12.

Sophie Pochic et Anne Bory (2014), « **Expériences de pertes d'emploi: la crise vue d'en bas** », Travail et Emploi, 138.

Lionel Prud'homme et Ludovic Taphanel (2018), **Quels accompagnements des trajectoires professionnelles en France?**, Observatoire des trajectoires professionnelles.

Mark L. Savickas (1997), « **Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory** », Career development quarterly, 15(3).

Camille Stephanus (2018), « **Trajectoires professionnelles et dynamiques de formation des salariés – Suivi longitudinal de l'enquête DEFIS: premiers indicateurs 2013-2016** », Céreq Études n° 17.

Syntec Conseil (2019), **Étude outplacement individuel cadres 2019**.

Eric Townsend (2012), « **Study: 'Employability' affects attitudes after job losses** », <https://www.elon.edu/u/news/2012/11/14/study-employability-affects-attitudes-after-job-losses/>

À propos du LAB'HO

Observatoire de l'emploi créé à l'initiative de The Adecco Group, le Lab'Ho est une plateforme de réflexion et de propositions pour penser le futur du travail. Le Lab'Ho anime une communauté ouverte d'experts et d'acteurs opérationnels — entreprises, chercheurs, associations et institutions — et publie des études pour détecter les grands enjeux du monde du travail, proposer de nouvelles approches RH et répondre aux défis de l'emploi de demain.

À propos de LHH

Face aux tensions du marché de l'emploi, les entreprises se tournent vers l'interne pour déceler leurs futurs Talents. Chez LHH, nous les aidons à discerner les opportunités de compétences de leurs salariés. Grâce à l'assessment, au coaching, à la montée en compétence et à la mobilité, les entreprises peuvent révéler certains talents inexploités de leurs collaborateurs, et par ce biais, développer leur performance économique et sociale tout en confortant leur marque employeur.

Division de The Adecco Group – le leader mondial des solutions RH – LHH et ses 4000 consultants travaillent avec plus de 7000 entreprises dans plus de 60 pays. Nous faisons la différence pour tous ceux avec qui nous travaillons, tant à l'échelle mondiale que locale. Nous avons l'expertise locale, l'infrastructure mondiale et une technologie et des méthodes de pointe pour gérer la complexité RH et les défis liés à la transformation. C'est pourquoi 60 % des sociétés du Fortune 500 choisissent de travailler avec nous.

Étude produite par le Lab'Ho pour LHH
Novembre 2020

Auteur : Laurent Habart

Enquête quantitative : Amel Nazih (Expérience Clients Candidats, The Adecco Group) et Inès Rollin (Lab'Ho, The Adecco Group)

Relecture : Benoît Caron, Valérie Drouin, Cécile Mathivet, Anaël N'gyuen, Bruce Roch, Axelle Roy

Conception graphique, maquette et mise en page : In medias res

Impression : HandiPRINT - Entreprise Adaptée et Solidaire

Dépôt légal : décembre 2020

Le Lab'Ho est une initiative de The Adecco Group
Adecco Groupe France S.A.S. au capital de 1 038 060 €
- 451 148 209 R.C.S. LYON.

Siège social : 2 rue Henri-Legay
69626 Villeurbanne Cedex

Cécile Mathivet,

Directrice du Lab'Ho

The Adecco Group, Coeur Défense, Tour A 110,
Esplanade du Général de Gaulle,
CS 70226, 92 931 Paris La Défense Cedex
Tel. 06 61 31 24 43
www.labho.fr  @labho_RH

Axelle Roy,

Directrice Marketing & Communication LHH

Cœur Défense - Tour A - 110 Esplanade Charles de Gaulle
CS70226 - 92931 Paris La Défense Cedex
Tel. 33 6 87 23 91 96
axelle.roy@lhh.com



Opportunity, delivered.

Le monde du travail évolue vite. Les changements sont profonds et se font à grande vitesse. Mais alors que beaucoup voient dans ces changements une menace, d'autres, moins nombreux, y voient l'opportunité de faire la différence. L'opportunité de procurer à toute une génération de talents en cours de transition, un bon niveau d'employabilité, tout au long de leur vie professionnelle. L'opportunité de développer les leaders, d'identifier les compétences utiles aujourd'hui, tout en préparant les expertises de demain. L'opportunité de prévoir ce qui est bien pour l'entreprise, ce qui est bien pour la société dans son ensemble. Et parmi ceux qui voient ces opportunités, il y en a encore moins, capables de les rendre concrètes.

Chez LHH nous avons les ressources, les expertises et l'expérience pour identifier ces opportunités, et les concrétiser. Que l'on parle de transformation des compétences, de transition de carrière, de développement des talents et de stratégie sociale, que l'on parle du développement des compétences de demain, de flexibilité et d'anticipation d'un point de vue RH, nous sommes passionnés et efficaces. Nous faisons la différence pour tous ceux avec qui et pour qui nous travaillons, à l'échelle internationale. Car les opportunités ne sont pas là pour être observées. Elles sont là pour être saisies.