

[Livre Blanc]

L'accompagnement des transitions professionnelles

Début 2020, les effets de plusieurs années d'embellie du marché de l'emploi se font sentir et la conjoncture est porteuse. A l'écoute de ses clients et partenaires, LHH fait évoluer son approche d'accompagnement des transitions professionnelles en y incluant davantage de digitalisation, et en institutionnalisant ateliers collectifs et échanges entre pairs. Une approche qui se révèle particulièrement efficace lors de la crise sanitaire du Covid-19, puisqu'elle a permis l'accompagnement personnalisé de plus de 70% des candidats.

Le contexte sanitaire, la fragilisation de pans entiers de l'économie, l'obsolescence de certains métiers et l'explosion consécutive du chômage intensifient le rôle de l'accompagnement et de la formation dans les nombreuses transitions professionnelles qui se dessinent en 2020.

Le constat est dressé : aujourd'hui, les carrières ne sont plus linéaires. Mais que représente une rupture de carrière ? Sur le plan professionnel mais aussi biographique, identitaire ou financier, elle peut être vécue comme un choc et fait appel à l'adaptabilité des salariés, c'est-à-dire leur capacité à s'ajuster sans trop de difficultés aux nouvelles circonstances... qui n'est pas forcément une compétence innée.

Cette étude analyse l'accompagnement des salariés en transition professionnelle et ses facteurs de succès à travers leur propre regard, celui des entreprises et des consultants. Elle décrit la démarche proposée depuis plusieurs années par LHH, dite Placement Actif, qui donne les clés pour surmonter une situation qui, bien que fréquente aujourd'hui, n'en reste pas moins crainte et complexe.

Sur les 20 millions de contrats signés chaque année en France, 2/3 sont des CDD de moins d'un mois qui seront suivis par une phase de transition plus ou moins longue.

Un contexte multiplicateur de transitions

Le paysage économique est en mouvement incessant : fusions-acquisitions, délocalisations, ajustements d'effectifs, dépôts de bilans, licenciements... Dans ce contexte, les difficultés conjoncturelles et systémiques ainsi que les réponses apportées par les pouvoirs publics ont eu pour effet direct de rendre familière la notion de transition pour beaucoup de salariés :

Au cours des 12 derniers mois, 33% de la population active a connu une transition professionnelle.

Le cadre réglementaire facilite aujourd'hui les licenciements, devenus un levier au service de la performance économique des entreprises. Même les syndicats de salariés ont renoncé à une opposition radicale pour se concentrer sur la construction de mécanismes d'accompagnement à la mobilité, afin que celle-ci soit aussi peu douloureuse que possible.

En effet, le chômage reste perçu comme un « accident » par la majorité des actifs, un moment imprévu et souvent douloureux.

Changer d'emploi

La perte d'emploi est inévitablement liée à une remise en cause des repères de l'individu. Le salarié doit enclencher différents processus sur le plan psychologique : des transformations identitaires, une redéfinition de ses compétences et la construction de sens nouveau. Certains facteurs peuvent cependant lui apporter une certaine sérénité : c'est le cas des périodes d'accompagnement qui précèdent un 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.

Une rupture de contrat peut donc aussi être l'occasion d'améliorer sa situation professionnelle, d'entreprendre ou de réaliser un projet de reconversion. Dans ce cas-là, le bénéfice de la transition est encore plus marqué.

89% des CSP+ ayant changé de métier sont voire très satisfaits de leur réorientation.

Ce que « chercher un emploi » veut dire

Quelle énergie consacrer à sa recherche d'emploi ? Cela n'est pas toujours facile à estimer. Prendre la recherche d'emploi comme un nouveau travail permet d'entretenir ses réflexes et ses compétences, voire en développer de nouveaux. Il faut alors trouver un équilibre entre une cadence proche d'un standard professionnel, des démarches efficaces et pertinentes, les contraintes quotidiennes du domicile, mais aussi le besoin de préserver des moments pour soi.

Chez LHH, accompagné par un consultant, le candidat travaille à sa recherche d'emploi en passant par plusieurs démarches comme l'identification ou l'approfondissement d'un projet professionnel, l'amélioration ou la création d'un curriculum vitae ou encore le repérage d'employeurs potentiels. Il peut également s'appuyer sur les outils mis à sa disposition afin de gagner du temps sur des activités à faible valeur ajoutée : Ella, coach virtuel d'LHH, passe par exemple 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.

De manière 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 comment s'en servir** ».

Se faire accompagner : le point de vue des candidats (quel bénéfice retirent-ils de leur accompagnement par un consultant LHH ?)



Chercheur d'emploi, ce « métier » à apprendre

Les candidats accompagnés témoignent d'une grande méconnaissance du marché du travail.

C'est tout au long du processus d'accompagnement que leur compétence en la matière se développe, tantôt lors d'échanges avec le consultant, tantôt lors d'ateliers avec d'autres candidats. Cette acculturation progressive au marché du travail leur permet notamment de mieux évaluer le temps à consacrer à leur recherche et de prendre les échecs avec plus de recul.

Chercher un emploi requiert également des compétences spécifiques, que les candidats ne sont pas toujours conscients de ne pas posséder. Le consultant a pour rôle de travailler avec eux ces aptitudes, utiles pour obtenir des entretiens (trouver les bons jobs bards, réactiver son réseau...), les réussir (savoir se présenter, poser les bonnes questions...) ou encore consolider le projet professionnel.



Orienter son activité et entretenir sa motivation

Le consultant apprend aux candidats à structurer leur démarche, trouver un rythme adéquat et fixer des priorités. Effectué dans un climat bienveillant, l'accompagnement leur permet aussi d'avoir des retours argumentés et sans faux semblants sur leur projet professionnel ou la façon dont ils se présentent.

47% des candidats voient dans le consultant une figure de coach

En effet, les candidats attendent d'être régulièrement reboostés. Pour cela, beaucoup sont sensibles aux ateliers et réunions collectives (équipes de dynamisation chez LHH) qui leur permettent de rompre la solitude de la recherche et de se nourrir des retours d'expériences des autres candidats afin de développer des compétences plus rapidement.

A ces éléments s'ajoute l'écoute du consultant, qui endosse parfois le rôle de coach pour renforcer une estime de soi souvent ébréchée par le licenciement.



Bénéficiaire de conseils d'experts

Le premier des experts en contact avec le candidat est bien entendu le consultant, dont la polyvalence est essentielle pour l'aiguiller vers les bonnes ressources et débriefer avec eux.

Les candidats ont également accès à un large panel d'experts lors des webinars et des ateliers, durant lesquels ils ont l'occasion d'avoir pour interlocuteurs de véritables spécialistes.

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

Intégrer l'approche stratégique et sélectionner le bon partenaire :

Un plan de sauvegarde de l'emploi ou un plan de départ volontaire soulèvent des enjeux à la fois :

- en interne : la réflexion initiale doit prendre en compte la stratégie de développement de l'entreprise et sa stratégie RH ainsi que la culture d'entreprise. Cela permet de déterminer avec justesse le timing du projet, le véhicule légal utilisé, et l'ampleur et la nature du plan social.
- en externe : il faut intégrer des paramètres tels que l'environnement institutionnel, les tendances du bassin d'emploi ainsi que les pratiques de la concurrence.

Se faire accompagner par un partenaire dans la phase en amont du projet permet à l'entreprise de bénéficier de ressources dont elle dispose rarement. Empiriquement, on identifie 3 façons de sélectionner un prestataire :

- via un accord cadre au niveau mondial comme dans beaucoup de grands groupes
- en coconstruisant le choix avec les partenaires sociaux
- en le confiant directement aux IRP

Parmi les principaux critères de choix se trouvent : la notoriété (et la capacité à gérer du volume), le maillage territorial, la connaissance du secteur et des métiers, la proximité avec les parties prenantes, l'expertise en matière de reclassement, la posture d'écoute et de conseil ou encore l'objectivité et la transparence.

Faire adhérer au projet

Au sein de l'entreprise, le plan social est un sujet sensible auquel il faut donner du sens. Cela exige de l'entreprise qu'elle communique très en amont ses intentions à toutes les parties prenantes internes, présente son partenaire et sa méthode, et prenne en compte les émotions et les réflexions des salariés. Mieux le diagnostic sera partagé, mieux la démarche sera acceptée.

Ce sont les DRH qui le disent « **Je demande à chaque manager de recevoir chaque personne licenciée** » (Philippe Hans, secrétaire général Lecto-Condat)

Suivre et ajuster la prestation

La totalité des DRH interrogés recommandent une relation étroite avec le chef de projet et les consultants tout au long du processus. Cette relation de confiance est gage d'objectivité et permet de faire preuve de réactivité face à d'éventuelles situations problématiques.

Les commissions paritaires de suivi, le plus souvent mensuelles ou bimestrielles, sont l'occasion d'examiner l'avancée globale du projet et les cas particuliers. 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. La réussite d'un plan de départ se mesure d'ailleurs autant à la qualité de l'accompagnement qu'au maintien de la motivation des collaborateurs qui restent.

83% des candidats jugent « plutôt voire très efficace » la disponibilité et la réactivité des consultants LHH.
(source : LHH)

Accompagner les salariés : le point de vue des consultants

Les tensions de l'accompagnement :

Il n'est pas rare que les intérêts des partenaires sociaux et ceux de l'employeur divergent. Tout au long de l'accompagnement, le cabinet doit arbitrer entre des exigences de résultat attendu et sa mission de sécurisation des salariés.

Face au candidat lui-même, le consultant doit arbitrer entre un retour à l'emploi rapide et le développement de compétences orientationnelles. En effet, l'accompagnement essaie de plus en plus d'outiller le candidat afin qu'il développe par lui-même son employabilité. Cela passe par une approche à la fois réflexive, professionnelle, formative et sociale.

Créer un climat d'échange

Avant tout examen du profil, du marché ou des opportunités, c'est à la personne que les consultants s'intéressent. Pour établir avec elle une relation de confiance et personnaliser son accompagnement. Le premier de leurs atouts est leur qualité d'écoute.

Un autre majeur des consultants est la méthode qu'ils font suivre aux candidats. En période d'incertitude, rien n'est plus rassurant qu'une démarche bien balisée par des étapes connues d'avance et éprouvées par des milliers de candidats avant eux.

Les ateliers collectifs (équipes de dynamisation chez LHH) en sont des temps forts, moments d'échange qui viennent rompre avec un sentiment d'isolement. Ils permettent aux candidats d'apprendre de l'expérience des autres et d'enrichir leurs réseaux.

Enfin, grâce à l'expert « image de marque » qui travaille avec eux leur e-réputation, de nombreux candidats prennent conscience de l'importance de promouvoir leur profil en ligne et découvrent les secrets des algorithmes des plateformes.

Rendre le candidat autonome et actif

L'approche « Placement Actif » de LHH est flexible et s'adapte au rythme, aux situations et aux compétences des différents candidats. Cela permet de personnaliser le conseil et de mieux mobiliser le candidat, un facteur clé dans le succès de l'accompagnement.

Peu à peu, une nébuleuse d'interlocuteurs, de ressources et de sollicitations se tisse autour de lui, qui tous convergent vers les mêmes buts : améliorer ses compétences de chercheur d'emploi et entretenir l'intensité de sa recherche.

Optimiser chaque opportunité

Le nombre moyen de candidatures envoyées par les candidats LHH tourne autour de 6 : tendance qualitative de l'accompagnement

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

Tendance qualitative de l'accompagnement.

Aujourd'hui chez LHH, chaque fonction est confiée à des experts qui combinent des compétences très poussées dans leur domaine. Cette expertise permet d'apporter une réponse plus fine aux besoins du candidat.

Auparavant ouverts à toutes les demandes, les entretiens avec le consultant se font aujourd'hui moins nombreux et plus centrés sur le projet et les compétences comportementales des candidats... ce qui n'implique pas que le consultant est moins présent, car les canaux d'échange sont multipliés et la réactivité s'en trouve accrue.

Conclusion

La capacité d'adaptation est devenue la compétence phare d'un monde toujours plus imprévisible. La crise sanitaire de 2020 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, 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.

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 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.