

Réinterrogeons nos pratiques

# L'angle mort des séparations professionnelles

Edition 2021



Genaris  
group 

 apec

  
pôle emploi

  
LA POSTE

  
**ANDRH**  
Association Nationale des DRH

SAINT  
QUENTIN  
EN YVELINES  
Terre d'innovations 

 randstad

  
**VAE LES 2 RIVES**  
de l'expérience au diplôme

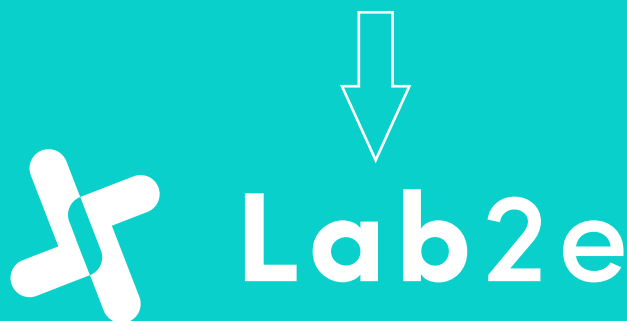


Créée en 1985, Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) est une association loi de 1901, indépendante de tout parti politique et de toute confession religieuse. SNC lutte contre le chômage et l'exclusion grâce à un réseau de 2 500 bénévoles répartis à travers toute la France dans 192 groupes de solidarité, dont 21 créés au sein d'entreprises. L'association propose un accompagnement humain et personnalisé à plus de 3 500 chercheurs d'emploi et finance, sur ses fonds propres, des emplois solidaires pour les chômeurs.

Tous les jours, SNC accueille des personnes vivant des situations douloureuses et qui disent « Vous savez, je cherche vraiment du travail »

Elles essaient de se distinguer d'une image négative encore trop répandue. Pour faire connaître leur vécu, au-delà des stéréotypes et des clivages, SNC tente de sensibiliser la société civile et les institutions. Son souhait le plus cher est qu'ensemble, nous changions de regard sur les chercheurs d'emploi.

Les bénévoles de SNC sont généralement des actifs, ou des retraités, qui connaissent au plus près, la situation, les attentes et les talents des personnes en recherche d'emploi. Ce double regard, et la conviction profonde qu'il est nécessaire d'agir aussi auprès des employeurs pour être totalement au service des chercheurs d'emploi, ne pouvaient que conduire à la création du Lab2e.



Le Lab2e – Laboratoire des Entreprises Engagées – est un espace unique d'actions, de dialogue et de co-construction entre acteurs qui interviennent au plus près des réalités vécues par les chercheurs d'emploi et les employeurs. Il a été lancé en 2020 à l'initiative de SNC et de ses partenaires fondateurs pour répondre aux demandes multiples de coopération. Le Lab2e soutient des actions de solidarité, d'entraide et de prévention, aux fins d'accompagner les chercheurs d'emploi et les employeurs vers une intégration réussie dans le monde professionnel.

Le Lab2E décline son action sous trois formes : le recrutement et l'intégration professionnelle réussie par la mise en relation d'employeurs et de chercheurs d'emploi ; l'accompagnement des entreprises par la transmission du savoir-agir SNC ; et le développement d'un cercle de réflexion pour expérimenter et diffuser des actions et dispositifs en faveur du retour à l'emploi. Créé sous forme de fonds de dotation, le Lab2e a vocation à se développer sur l'ensemble du territoire au travers de lab territoriaux, qui servent de points d'ancrage opérationnel où se rencontrent les entreprises, les institutionnels et les acteurs associatifs locaux.

# EDITORIAL

**Gilles de Labarre**  
**Président du Lab2e**



J'ai le grand plaisir de vous présenter ce premier rapport du Lab2e, le laboratoire des entreprises engagées. Sans vouloir succomber à la mode des « Lab », sa création est le fruit d'une réflexion du Conseil d'Administration de Solidarités Nouvelles face au Chômage visant à partager son savoir agir avec le monde des employeurs. Créé en 2020 avec les premières entreprises engagées (Groupe La Poste, Génaris Group et le Groupe Randstad), il vise à « partager nos pratiques au bénéfice des personnes qui recherchent un emploi ou qui veulent s'engager dans un nouveau projet professionnel ».

Face à la stigmatisation, l'appréhension voire la méconnaissance de ce que peuvent apporter des personnes au chômage, le Lab2e propose une expérimentation originale à tout employeur qui cherche à s'inscrire dans une démarche d'intégration de la diversité des profils ou à l'accélérer. **Son fondement éthique repose sur la conviction que toute personne possède des « talents »** et qu'il suffit souvent d'un accompagnement adapté et d'un cadre d'accueil bienveillant pour les révéler au bénéfice de tous !

Notre société ne peut en effet baisser les bras et laisser sur le côté du chemin celles et ceux qui connaissent le chômage. **Car si l'emploi ne règle pas tout, le chômage lui dérègle tout !** Et il est de notre responsabilité à tous d'agir, de proposer, d'expérimenter afin que projet personnel et d'entreprise ne s'opposent plus, mais s'enrichissent mutuellement.

Ce rapport matérialise ainsi la création de ce « Lab2e », désormais constitué sous la forme d'un fonds de dotation, je vous invite à en prendre connaissance et à le diffuser le plus largement possible.

Convaincus que c'est dans l'action et la mise en œuvre concrète des projets que nous aurons le plus d'impact, nous avons, en quelques mois, essaimés sur le territoire national avec déjà quatre Lab ! Je cite volontiers La Rochelle, Loire-Atlantique, Haute-Garonne, Yvelines avec un soutien remarquable de bénévoles de SNC et de partenaires locaux. Vous découvrirez aussi les liens créés avec plusieurs acteurs du Service Public de l'Emploi (Pôle Emploi et APEC) ainsi qu'avec l'ANDRH.

Conformément à la mission du Lab2e, il est le fruit d'une coopération féconde entre le monde des employeurs et celui des acteurs agissant sur le terrain, au plus près des chercheurs d'emploi. En installant un dialogue régulier et respectueux de la diversité des approches, il contribue à identifier des sujets orphelins car transversaux, à recenser et diffuser des pratiques déjà observées qui méritent d'être généralisées et à en imaginer, expérimenter, de nouvelles.

C'est dans cet esprit que les parties prenantes du Lab2e ont souhaité s'intéresser à une thématique orpheline peu portée par les pouvoirs publics et les employeurs, à savoir les séparations professionnelles. J'ai donc l'honneur d'annoncer à l'issue de cette réflexion collective, le lancement de "l'Observatoire des séparations professionnelles".

Ce premier rapport est non seulement un premier point d'étape, mais aussi une invitation à poursuivre la réflexion, le recueil des bonnes pratiques et la réalisation d'expérimentations.

Nous ne sommes donc qu'au début d'un projet exigeant mais passionnant ! Et nous comptons sur votre engagement pour mobiliser et appeler à rejoindre le plus grand nombre d'acteurs, notamment les représentants des petites, moyennes et grandes entreprises !

Enfin, que tous ceux qui ont porté et qui portent depuis l'origine cette magnifique initiative soient ici remerciés. Sans eux, rien n'aurait été possible et je tiens ici à saluer leur engagement et leur persévérance de tous les instants.

# LES ESSENTIELS

*« L'expérience du chômage est souvent un traumatisme, une blessure, surtout quand le licenciement est brutal et que la personne n'a pu anticiper aucun moyen de se protéger psychiquement. Lorsqu'il existe des fragilités anciennes avec lesquelles la personne avait pu jusque-là composer, le chômage représente un traumatisme supplémentaire. Des effondrements psychiques peuvent s'en suivre. »*

Ce témoignage de Sylvaine Delamarre donne le ton sur l'importance de cette thématique pour les salariés qui ont eu à subir une séparation professionnelle difficile.

S'appuyant sur de nombreux témoignages (DRH, Bénévoles SNC, Dirigeants, Managers, Salariés), le Lab2e publie son premier rapport issu d'une coopération entre le monde des employeurs et les acteurs de terrain, à l'instar de l'association SNC, qui agissent au plus près des chercheurs d'emploi. Les responsables des Ressources Humaines, les cadres dirigeants managers et les salariés pourront trouver, dans ce guide, des bonnes pratiques concrètes à mettre en œuvre durablement.

## Pour les responsables des Ressources Humaines

- 1 – Mettre en place les dispositifs permettant d'optimiser l'employabilité des personnes, tant interne qu'externe
- 2 – Faire de la bienveillance, qui n'exclut pas l'exigence, une valeur forte de l'entreprise
- 3 – Offrir à tous la possibilité d'être écouté et accompagné pendant la période de séparation
- 4 – Faire des personnes, dont le poste est supprimé, un vivier de ressources pour l'entreprise et ses partenaires
- 5 – Accompagner les personnes qui quittent l'entreprise pour leur permettre de trouver rapidement un emploi, éventuellement en se réorientant.
- 6 – Rappeler l'importance d'une parole positive

## Pour les managers

- 1 – S'impliquer dans les processus RH permettant le développement professionnel des salariés
- 2 – Être transparent et prudent sur les perspectives d'embauche, en particulier pour les CDD et les alternants
- 3 – Porter une parole bienveillante et en mesurer l'importance
- 4 – Proposer au salarié de l'accompagner dans sa recherche d'emploi
- 5 – Expliquer le contexte et les dispositifs d'accompagnement mis en œuvre par l'entreprise
- 6 – Être aussi à l'écoute des personnes qui restent dans l'entreprise

## Pour les salariés

- 1 – Ne pas rester isolé et parler de sa situation
- 2 – Relativiser les mots blessants
- 3 – Regarder son parcours professionnel avec bienveillance
- 4 – Apprendre à parler positivement de son passé, et de son futur
- 5 – Faire de cette séparation une opportunité



# SOMMAIRE

## **Pourquoi les Séparations Professionnelles .....6**

D'une réflexion générale sur l'emploi inclusif à la sélection du thème sur les séparations professionnelles.....6

Pierre Schindler - administrateur de SNC et du Lab2e.....7

Stéphanie Osmont, Directrice de l'innovation sociale et environnementale au sein du Groupe La Poste, Secrétaire du conseil d'administration du Lab2e.....8

Vincent Godebout, Directeur du Lab2e.....9

Périmètre des séparations professionnelles et acteurs concernés.....9

## **Les Séparations Professionnelles : ils, elles, nous en parlent .....10**

Un accompagné.....10

Nicolas Gros, administrateur de SNC.....10

Philippe Marcadé, bénévole SNC et membre du Lab2e La Rochelle.....11

Un responsable RH.....11

Un bénévole.....12

Une salariée.....12

Pierre Leclerc, bénévole SNC et coordinateur du Lab2e Yvelines.....13

Une accompagnée.....13

Une responsable RH.....14

Bénédicte Tilloy ex-DRH de SNCF Réseau, Cofondatrice de 10h32.....14

Sylvaine Delamarre - Membre du Conseil d'administration de SNC et coordinatrice du réseau des psychologues partenaires de SNC.....15

Régis, ancien responsable RH .....16

## **Les bonnes pratiques observées ou suggérées .....16**

Bonnes pratiques pour les managers.....17

Bonnes pratiques pour les responsables RH.....18

Bonnes pratiques pour les salariés.....19

Cadres dirigeants : comment créer les conditions d'une entreprise bienveillante ?...21

Christophe Rampon, Genaris - Directeur Général.....21

Elisabeth Aigueperse - Bénévole SNC, Membre du Lab2e Yvelines.....22

Sensibiliser mon entreprise au recrutement inclusif et à la bienveillance grâce au théâtre : l'exemple Randstad.....22

## **Lancement de l'observatoire des Séparations Professionnelles .....23**

Présentation du Lab2e.....24

Le Conseil d'administration du Lab2e.....25

Le Conseil d'Orientation du Lab2e.....25

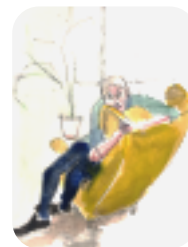
Les Lab2e territoriaux.....25

Carte de France des contacts LAB2e.....25

Lexique.....27

# 1

## Pourquoi les séparations professionnelles



D'une réflexion générale sur l'emploi inclusif à la sélection du thème des séparations professionnelles

Le thème des « séparations professionnelles » est né d'**une réflexion globale, et d'un état des lieux sur les chômeurs de longue durée**, où nous avons cherché à identifier les initiatives, leviers et modes d'action possibles face aux freins à l'embauche. De cette étude, nous avons identifié **cinq champs d'action pour lutter contre le chômage de longue durée** : le maintien dans l'emploi, la gestion de la séparation professionnelle, l'accompagnement dans la recherche, la lutte contre la discrimination à l'embauche et l'accompagnement dans l'emploi.

Le thème des **séparations professionnelles, mis en avant par les témoignages des bénévoles de SNC, a été identifié par les entreprises comme particulièrement intéressant**. Peu abordé dans leurs politiques internes, ou par les politiques publiques, il est apparu d'autant plus pertinent que **la crise sanitaire et économique actuelle a engendré des pertes d'emploi subites** dans de nombreux secteurs économiques.

Cette publication a donc pour objectif de sensibiliser à cet enjeu de la séparation, mais aussi et surtout d'**identifier des bonnes pratiques** et des outils, de façon à améliorer les conditions de séparation professionnelle, pour **permettre aux salarié.e.s de retrouver le plus rapidement possible un emploi** et à l'entreprise de conserver une cohésion et une dynamique collectives.



## LE POINT DE VUE DE DEUX ADMINISTRATEURS

### Pierre Schindler

Membre des conseils d'administration de SNC et du Lab2e.

Créer de meilleures conditions de transition entre emploi et chômage pour un retour plus rapide, et plus serein, vers l'emploi.

Bénévole à SNC depuis bientôt sept ans, j'ai été frappé de constater un flux significatif de chercheurs d'emploi, le plus souvent qualifiés, orientant leur recherche dans une direction diamétralement opposée à leurs expériences et compétences. Cette attitude, consciente, était accompagnée d'affirmation comme « je ne veux plus revivre cela ». A leur écoute, il est apparu que le « cela » désignait non pas tant leur emploi passé, mais **la période de rupture, venue gommer les années d'engagement, de réussite professionnelle**, souvent présentes à leur crédit.

Vivre le traumatisme de la perte d'emploi avait généré une vision négative de tout un secteur d'activité, de tout un pan de fonctions dans l'entreprise. **La rupture avait pénalisé doublement le chercheur d'emploi**, d'une part à cause de la **dévalorisation personnelle** presque inévitablement subie, d'autre part à cause d'une **vision négative des emplois les plus accessibles pour lui**. Les projets professionnels s'orientent alors vers des activités non salariées, aux débouchés incertains, soumises au risque d'une relation client/fournisseur. Cela s'assortit d'un oubli, voire d'un déni de toutes les réussites passées et compétences, transposables ou non, mises en œuvre dans le poste quitté.

Bien sûr je n'irai pas vers une généralisation abusive, bon nombre de réorientations étant totalement justifiées et pertinentes, que ce soit sur le plan personnel ou sur le plan du marché du travail.

Mais il nous a semblé que nous pouvions, dans le cadre du Lab2e **réfléchir ensemble à la responsabilité de l'entreprise** dans le fait qu'elle laisse, par des modalités de séparation appropriées, le champ le plus ouvert possible à la personne qui la quitte, tant en lui conservant l'estime de soi nécessaire qu'en valorisant tout son passé professionnel. Le travail sur ce thème devrait nous permettre de **créer de meilleures conditions de transition entre emploi et chômage** à l'image de la prise en charge des complémentaires santé lors d'une rupture de contrat de travail.

#### Données statistiques sur les volumes et natures des séparations professionnelles.

Données 2020. Sources : flux d'inscription Pôle emploi :

Nombre de licenciements : 520 000  
Dont licenciements économiques : 120 000  
Dont autres licenciements : 400 000  
Démissions : 240 000  
Ruptures conventionnelles : 420 000

#### Remarques :

Ces données ne comptabilisent pas ceux qui retrouvent rapidement un emploi et ne passent pas par Pôle emploi, il s'agit donc de données minorées.

Il n'existe pas de véritables statistiques permettant une comptabilisation et une analyse des séparations professionnelles.

## Stéphanie Osmont

Directrice de l'innovation sociale et environnementale au sein du Groupe La Poste,  
Secrétaire du conseil d'administration du Lab2e.

Ne pas accompagner les sorties – peu importe le contexte dans laquelle elles ont lieu – est un facteur de rupture de confiance dans les entreprises dans leur globalité

Le groupe La Poste est un employeur responsable, fier des compétences, de la diversité, et de l'ancrage territorial de ses activités. Récemment, nous avons rejoint l'initiative gouvernementale « Un jeune une solution », pour développer l'employabilité des jeunes par des stages, alternances, CDD ou CDI qui contribuent à la construction de leur parcours professionnel. Nous avons aussi beaucoup développé des formations : nous formons ainsi 80% des postiers chaque année sur les métiers de demain, pour assurer leur employabilité dans le temps ; tandis que nos managers sont de plus en plus formés aux problématiques de conduite du changement et de management bienveillant, pour assurer le bien-être de tous au travail. Nous avons la volonté de prendre soin de nos salariés. Leur confiance est pour nous tout à fait essentielle.

La thématique des séparations professionnelles est importante pour nous. En effet, la transformation rapide de notre activité due à la numérisation des courriers, ne nous permet pas de transformer chaque opportunité (alternance, CDD, stage) en emploi durable pour les jeunes. Dans ce contexte, nous avons déjà commencé **une réflexion interne sur les meilleures façons de réaliser des sorties positives** du Groupe La Poste. Nous avons réalisé que souvent les entreprises prévoient tout un arsenal d'actions pour bien accueillir un salarié / stagiaire / alternant dans une entreprise. Il y a énormément de littérature à ce sujet. Mais nous ne pouvons pas dire la même chose sur les sorties de l'entreprise. **Ne pas accompagner les sorties – peu importe le contexte dans laquelle elles ont lieu – est un facteur de rupture de confiance dans les entreprises dans leur globalité**, dans la confiance en soi pour les salariés, et dans la capacité à retrouver un emploi par la suite. Nous sommes conscients que les salariés prennent parfois des années à se reconstruire personnellement et professionnellement suite à une rupture. Ces raisons nous poussent à nous engager avec le Lab2e pour traiter le sujet des séparations professionnelles.

A titre d'exemple pour la Branche Services-Courriers-Colis (BSCC), nous avons 2500 alternances, qui ne seront pas toutes transformées en CDI. Pour accompagner les futures sorties d'alternances, nous développons également au sein du Groupe La Poste des formes d'emploi innovantes, avec par exemple :

- Placement auprès d'agences d'intérim d'alternants en fin de parcours avec des CDI intérimaires

- Mise en place de CDI Groupement d'employeur, qui permettent aux salariés qui en bénéficient d'avoir une stabilité de l'emploi avec une association d'entreprises adhérentes.

- Mise en place du CDI aux fins d'employabilité, créé par une loi en 2020.

L'identification du thème par le Lab2E corrobore notre intuition en interne sur la séparation professionnelle et nous permettra de mettre en œuvre de bonnes pratiques pour **améliorer les sorties positives**.

Vincent Godebout, Directeur du Lab2e.

## « Choisir le thème des séparations professionnelles était une évidence » :

Je suis très heureux de partager avec vous ce premier recueil du cercle de réflexion du Laboratoire des Entreprises Engagées, fruit d'un travail collectif de plusieurs mois. Nous avons commencé à identifier un thème de réflexion dès 2020, en faisant travailler ensemble bénévoles, employeurs, services publics de l'emploi et ANDRH. Les Lab2e territoriaux (Yvelines, Loire Atlantique, La Rochelle et Haute-Garonne) ont apporté leur contribution, à chaque étape du processus, et ont permis de faire remonter la pertinence de la thématique pour leur territoire.

Les séparations professionnelles ont fait consensus pour être notre premier sujet de réflexion national. Deux raisons à cela. Tout d'abord, **les entreprises ont finalement peu d'espace d'expression sur les séparations professionnelles, alors qu'elles ont un impact fort en interne**, à la fois auprès des managers qui gèrent les séparations professionnelles et auprès des salariés qui restent dans l'entreprise. Ensuite, **les bénévoles SNC ont témoigné de l'impact de la séparation professionnelle** sur la capacité des chercheurs d'emploi à retrouver un emploi.

C'est donc ensemble, acteurs nationaux et acteurs territoriaux, bénévoles SNC, employeurs, acteurs du service public de l'emploi, associations professionnelles, ... que nous avons travaillé sur ce thème.

Notre objectif n'a pas été de formuler un avis sur l'opportunité des licenciements et n'a pas vocation à stigmatiser les entreprises et/ou les salariés dans les décisions ou orientations prises. Le Lab2e a vocation à proposer – avant tout – des pistes de solutions.

Le cabinet Co Conseil a par ailleurs accompagné la démarche pour faciliter la coopération entre les acteurs et assurer la formalisation du rapport.

### Périmètre des séparations professionnelles et acteurs concernés

Le terme **"séparation professionnelle"** comprend une diversité de situations : rupture conventionnelle individuelle ou collective, licenciement individuel ou collectif, rupture pour raison économique et rupture pour faute, non renouvellement de CDD ou non passage en CDI (quand c'était implicite), non embauche à la suite d'un apprentissage, rupture de période d'essai ... Si les contextes de la séparation professionnelle diffèrent largement, entre la fin d'un CDD et un licenciement pour raisons interpersonnelles par exemple, la notion n'en est pas moins englobante et reste un événement professionnel fortement empreint d'émotions.

**Dans l'entreprise « tout le monde est concerné »** Les séparations professionnelles touchent en premier lieu les **salariés bientôt chercheurs d'emploi**, qui peuvent occuper différentes fonctions au sein de l'entreprise, mais aussi les **managers et leurs équipes, qui vivent aussi un moment douloureux qui peut laisser des traces durables**. La fonction RH est bien sûr aussi particulièrement mobilisée dans ce type de situation.

D'une façon générale la façon dont sont opérées les séparations professionnelles est un marqueur fort du management et peut directement affecter le contrat de confiance implicite des salariés avec l'entreprise, notamment pour **ceux ayant vécu de près un contexte de licenciement** tout en étant restés dans l'entreprise.

**Toutes les parties prenantes d'une organisation sont donc concernées par le thème des séparations professionnelles**, qui associe les questions de ressenti individuel et de cohésion collective.



# 2

## ILS, ELLES EN PARLENT.



### Un chercheur d'emploi

Je vous fais part d'une expérience malheureuse que j'ai vécue il y a quelques temps.

J'étais consultant / formateur dans une société.

Cette société qui prétendait avoir un management humain, était en réalité une société dont la seule préoccupation était le profit à tout prix. Les réunions ne parlaient que de cela, jamais du produit vendu, ni de sa qualité. Les avis des salariés n'étaient jamais pris en compte. Nous devions répondre à tout prix aux exigences de la direction et faire un travail pour lequel nous n'étions pas en capacité technique d'apporter une plus-value au client.

Les clients se firent progressivement plus rares et il y eut un plan de licenciement. Ce plan concernait 4 consultants dont moi. C'était un moment où j'étais épuisé, proche du burn out, c'était un moment où je prenais des médicaments pour me calmer, pour dormir. Cette période était vécue par moi comme un cauchemar. Les relations familiales étaient tendues jusqu'au jour où j'ai quitté l'entreprise. J'ai poussé un « ouf » de soulagement. Ne plus aller dans cette entreprise qui m'avait fait souffrir, qui m'avait humilié m'ouvrait peut-être un nouvel horizon.

Et c'est ce qui est en train de se passer.

J'ai vécu cette « séparation » comme une délivrance, j'ai pu à nouveau me projeter, reprendre un certain optimisme, même si je savais que les mois à venir allaient être durs puisqu'au chômage. Après quelques mois où j'ai pris le temps de me reconstruire avec l'aide d'un psychologue, je retrouve un goût certain pour le travail, je reprends confiance en moi, j'ai de nouveaux projets, et surtout un nouvel emploi se profile à l'horizon.

Finalement, je finis par voir cette séparation comme un plus pour moi.

### Un bénévole

**Le deuil de l'entreprise est toujours plus long à faire quand la séparation s'est faite dans le désaccord**

En tant qu'accompagnateur SNC, j'ai pu constater que le deuil de l'entreprise est toujours plus long à faire quand la séparation s'est faite dans le désaccord et qu'il faut beaucoup de temps à la personne pour être capable de passer des entretiens sans critiquer son ancienne entreprise ou du moins à pouvoir parler positivement du dernier poste qu'elle a occupé. **Ce blocage est souvent la cause des échecs lors des entretiens.**

### Nicolas Gros, Administrateur de SNC

**Les séparations se passent d'autant mieux que l'entreprise dispose d'une véritable gestion des compétences**

L'entreprise dans laquelle j'ai travaillé avait mis en place des processus RH très développés : possibilité (et même devoir) pour chaque salarié de signaler tout comportement managérial irrespectueux des personnes et de leur développement, mesure régulière de la qualité des relations internes, évaluation régulière des compétences des salariés et définition de plans rigoureux de montée en compétences, plan prévisionnel des emplois et compétences permettant d'anticiper les

besoins de l'entreprise.

Ainsi lors des entretiens annuels une partie importante était consacrée à l'évolution professionnelle du salarié en lien avec la GPEC et en cas de reconversion le manager de la structure d'accueil était impliqué en anticipation d'une nécessaire mobilité interne

Ces processus, à eux seuls, ne préservent pas d'erreurs stratégiques ou de retournements de marché mais ils permettent, quand des séparations deviennent nécessaires, de pouvoir s'appuyer sur des éléments factuels et objectifs, d'optimiser le nombre de reclassements internes en ayant une vision précise des compétences des salariés qui vont rester, de maximiser les chances de retour à l'emploi de ceux qui quittent l'entreprise grâce aux formations qu'ils auront pu suivre de façon continue.

Une pratique effective des " entretiens professionnels " peut permettre de faire en sorte que la GPEC devienne réalité pour l'évolution professionnelle de chaque salarié

## Un Responsable des Ressources Humaines

### Un contexte difficile qui, sans préparation, durcit les relations

Annoncer une séparation à un salarié est un acte difficile, parfois même douloureux. Et comme c'est difficile, comme ils ne savent pas vraiment comment faire, les managers peuvent avoir tendance à vouloir s'en débarrasser au plus vite, à agir de façon maladroite, à se montrer plus durs qu'ils ne le sont en général. C'est profondément dommage car cela peut "abimer" les salariés de façon inutile et durable.

La perspective, réelle ou supposée, d'une saisie des prud'hommes n'arrange rien : la règle implicite est alors qu'il ne faut rien dire qui pourrait éventuellement se retourner contre l'entreprise : aucune reconnaissance des compétences, aucun remerciement pour le travail effectué. Au contraire même, tous les défauts, tous les manquements, plus ou moins réels et subitement exagérés, peuvent être mis en avant pour "justifier" la séparation.

**Philippe Marcadé**, bénévole SNC et membre du Lab2e La Rochelle

### Ai-je toujours trouvé les bons mots ? Ai-je suffisamment considéré les salariés que je licenciais ?

Bénévole depuis peu de temps au sein de SNC, j'ai accompagné une dizaine de chercheurs d'emploi de tous âges et toutes conditions. J'ai été étonné de constater le nombre de séparations mal vécues entre entreprises et salariés induisant un temps nécessaire d'aide à la « reconstruction » des personnes accompagnées. Ce temps, parfois long, est un préalable indispensable à toute mise en action pour retrouver un emploi.

Très souvent ce sont des mots inappropriés utilisés par un manager, des procédures jugées trop complexes, une absence de sens ou un manque de considération qui ont engendré perte de confiance en soi, démotivation ou refus catégorique de redevenir salarié.

En écoutant ces témoignages, j'ai pris conscience que j'avais peut-être provoqué ce genre de blessures en tant que manager.

Il y a quelques années, je dirigeais une entreprise de 70 personnes et j'ai dû licencier 40% de mon personnel pour des raisons économiques. Comme souvent dans cette situation, le manager se trouve seul à gérer l'intérêt collectif face aux pressions économiques, sociales, syndicales, juridiques. Ai-je toujours trouvé les bons mots ? Ai-je suffisamment considéré les salariés que je licenciais ?

Je souhaite à travers ce témoignage informer chacun des conséquences que nos propos, ou nos attitudes peuvent avoir pour que, malgré les contextes difficiles que nous pouvons traverser, nous soyons encore plus attentifs à nos salariés quitte à se faire accompagner pour cela.





## Un bénévole

### **Un licenciement peut effacer vingt-cinq années de réel accomplissement professionnel et mener vers une rupture durable avec le monde salarié**

Nous avons, avec mon binôme, accompagné Pierre pendant une année. Lors du premier entretien, il nous a fait part, avec beaucoup d'émotion, des différentes étapes qui ont jalonné les deux années précédant son licenciement.

Salarié dans une entreprise informatique, il a été victime de harcèlement à la suite de son arrivée à un poste proche du dirigeant, après un parcours professionnel fait de réussites successives et d'apprentissages sur le tas. Il a enchaîné les périodes d'arrêts maladie avant de faire un burn-out et d'être licencié pour inaptitude en 2017. **Ce licenciement venait pour lui effacer vingt-cinq années de réel accomplissement professionnel**, et fut très difficile à vivre. Lorsqu'il est arrivé à SNC, Pierre avait perdu toute confiance en lui. Il avait beaucoup de mal à identifier ses compétences et ne se sentait plus légitime pour se présenter à quelque poste que ce soit. Il se demandait également si sa reconnaissance RQTH (Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé) était un atout ou un repoussoir. La confiance avec l'employeur ayant été rompue, il ne se projetait plus dans le monde salarié, et ne voulait même plus remettre les pieds dans le monde informatique. Nous avons perçu beaucoup de souffrance derrière ses mots, lui qui reconnaissait « s'éparpiller » dans son projet professionnel – entre le sport, la cuisine, voire ne rien faire en attendant l'échéance d'une retraite : **« Ai-je vraiment intérêt à répondre à des annonces pour accumuler les non-réponses ou les refus ? »**.

Au fil des rencontres, il a su s'ancrer à nouveau dans ses aptitudes et ses compétences pour identifier un projet professionnel réaliste et en accord avec ses valeurs. Nous l'avons encouragé pour chacune de ses démarches conduites avec beaucoup de persévérance de sa part. Nous avons vécu avec lui les hauts et les bas des rendez-vous plus ou moins concluants en réussissant petit à petit à l'aider à mieux mettre en valeur ses qualités premières d'entrepreneur, de gestionnaire et d'organisateur, qu'il avait perdues de vue.

Au terme de l'accompagnement Pierre a trouvé un contrat de professionnalisation avec perspective d'embauche en CDI dans le domaine du sport, ce qui était son choix mûri !

## Une salariée

### **Dans les PSE, on subit son stress personnel mais aussi celui des autres / Je pense que la bienveillance des managers fait la différence dans la séparation**

J'ai été impactée par trois PSE en tant que salariée dans le secteur pharmaceutique. A deux reprises, j'ai pu retrouver un poste en interne.

Ces PSE ont été une source de stress, notamment dû au fait de devoir se reclasser en interne dans des délais contraints, être dans l'attente, puis être repêché pour rester dans l'entreprise.

Au troisième PSE, j'ai saisi l'opportunité d'aller voir ailleurs, de me reformer et évoluer utilisant le dispositif d'accompagnement proposé par mon entreprise à l'époque. J'ai réalisé un bilan de compétences, et c'est là qu'on a repris chacune de mes expériences. J'avais en effet travaillé dans les RH il y a 20 ans. J'ai décidé alors de faire une formation assistante RH sur 8 mois, dont 4 mois non rémunérés au sein de l'entreprise dans laquelle je travaille encore aujourd'hui (je ne sais pas si elle y est toujours, à l'époque de son entretien elle était encore en stage).

**Dans les PSE, on subit son stress personnel mais aussi le stress des autres.** Dans le cadre de suppressions de postes de fonction support, on se retrouve aussi avec une charge de travail augmentée.

**Je pense que la bienveillance des managers fait la différence dans la séparation.** Un manager qui vous accompagne, qui vous rassure, qui met à profit son réseau, vous permet de garder la tête hors de l'eau. Même si le manager n'a pas de levier d'action concret, il doit quand même montrer qu'il essaie d'aider son collaborateur.

Je pense que mettre des **cellules psychologiques** est important, mais il faut surtout convoquer systématiquement les salariés pour faire un bilan rapide sur l'état émotionnel de la personne, notamment sur ce qui se passe en dehors du travail.



## Pierre Leclerc, bénévole SNC et coordinateur du Lab2e Yvelines

**Quelque part, l'entreprise les avait rendus inemployables. Je me suis senti souvent très seul face aux employés et aux partenaires sociaux.**

J'ai eu à faire un premier licenciement collectif en juin 2004 peu de temps après mon arrivée dans un groupe américain basé en France. Une fois la procédure achevée, nous avons mis en place une cellule de reclassement animée par un cabinet extérieur. Le premier retour de ce cabinet a été un choc pour moi en tant que DRH : les personnes (aides-comptables et comptables) étaient complètement inadaptées à un retour sur le marché du travail. La plupart étaient incapables de construire un CV, encore moins de passer un entretien. Elles n'étaient pas préparées par l'entreprise à une possibilité d'employabilité. Certains salariés occupaient le même poste, faisaient le même trajet tous les jours de leur domicile à leur poste de travail depuis des dizaines d'années et ne quittaient quasiment jamais leur région d'activité.

**Quelque part, par son fonctionnement, l'entreprise les avait rendus inemployables.**

Heureusement, le travail fait après par la cellule de reclassement a permis à tous de retrouver du travail mais certains après beaucoup de temps.

Cette situation aurait pu être évitée si nous avions travaillé en amont sur l'employabilité du personnel. C'est ce que nous avons fait par la suite avec, par exemple, des formations pour tous les ouvriers et employés à l'expression écrite et orale et les bases de l'informatique et d'internet.

Dans la suite de ma carrière, j'ai réalisé de nombreuses restructurations et je me souviens combien je me suis senti souvent **très seul face aux employés et aux partenaires sociaux**. Pourtant, j'ai mené de vrais combats pour **convaincre le « corporate » de ne pas se limiter au strict minimum légal** et aller plus loin avec des aides financières et du reclassement.

## Une accompagnée

**Je sais que les cicatrices laissées par cette séparation resteront encore longtemps.**

En 2016, après avoir gagné devant le tribunal des prudhommes dans un conflit avec mon employeur précédent, j'ai cherché à retravailler au plus vite. J'ai pu trouver un travail dans un petit magasin après avoir rencontré la responsable autour d'un repas, pendant lequel nous avons échangé sur nos attentes respectives : dans mon cas, il s'agissait d'obtenir deux certifications réglementaires pour exercer ce travail, et d'avoir des heures fixes. Comme nous nous étions mises d'accord de vive voix et que j'étais pressée de recommencer à travailler, j'ai choisi de signer le contrat même s'il ne mentionnait pas ces éléments, sûre que la parole de chacun serait respectée.

Une fois le contrat signé, la responsable du magasin m'a demandé d'exercer mon travail sans les certifications en raison du coût que la formation représentait. Elle a ensuite refusé d'inscrire le paiement de mes heures supplémentaires sur mes bulletins de salaire, préférant me payer en liquide. La situation s'est dégradée très rapidement : davantage d'heures supplémentaires, nouveaux horaires imposés malgré mes contraintes personnelles, brimades devant la clientèle et réprimandes constantes sur mon travail. La pression montant sans cesse, je suis finalement tombée en dépression. Mon médecin m'a diagnostiqué un burn-out, et j'ai obtenu avec l'aide d'un syndicat une rupture conventionnelle après mon arrêt de travail.

**Cette séparation professionnelle a été horrible pour moi, parce que consécutive à des accusations infondées sur ma personne.** J'ai été suivie par une psychologue, une thérapeute et un médecin, j'ai eu besoin de prendre des médicaments et j'avais des envies suicidaires. J'avais commencé en 2019 une formation de formatrice mais, avec l'arrivée de la pandémie et l'absence de soutien pédagogique qui a suivi, je n'ai pas pu obtenir la totalité du diplôme. Cependant, grâce à l'**écoute** et au **soutien** que j'ai reçus auprès de SNC, je reprends progressivement confiance en moi, j'ai l'impression qu'un rebond est en train de s'opérer. J'envisage de repasser mon diplôme de formatrice, voire de faire une VAE. Mais je sais que **les cicatrices laissées par cette séparation resteront encore longtemps**, et qu'elles s'estompent aujourd'hui grâce à ceux qui ont bien voulu m'écouter et m'aider.



## Un Responsable des Ressources Humaines

**Là où certains salariés voient en un PSE une opportunité, d'autres voient la fin du monde.**

Je préconise la mise en place d'une cellule psychologique dans le cas des plans sociaux. Dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'emploi, j'ai été le RH en charge d'un secteur concerné par la suppression de 100 postes. Cette suppression d'emplois intervenait dans le cadre de la fermeture totale des sites. Dans ce contexte, nous avons mis en place des mesures pour favoriser un retour à l'emploi facile :

Un plan financier incitatif pour les personnes qui acceptent de quitter l'entreprise

Une proposition de reclassement dans d'autres sites de l'entreprise aux alentours (minimum 100 km), avec des aides financières aux déménagements, à la mobilité du conjoint le cas échéant.

Un Comité emploi qui avait pour mission d'aider les personnes en séparation professionnelle à retrouver un emploi équivalent dans une autre entreprise du Groupe, avec des formations et un maintien de la rémunération nette pendant 12 mois.

Une offre de reclassement avec un cabinet spécialisé pour aider certains collaborateurs à retrouver du travail

En tant que RRH sur un secteur de l'entreprise, j'ai mal vécu le fait que les collaborateurs concernés par le PSE aient pris massivement la prime au départ rapide, en comparaison avec les autres sites concernés par des fermetures. J'ai compris que les salariés du site ne souhaitent pas alors être accompagnés, car ils pensaient retrouver du travail rapidement par leurs propres moyens. Cette expérience m'a suivi dans le reste de ma carrière, et j'estime qu'il ne faut pas imposer des accompagnements aux collaborateurs qui ne le souhaitent pas. Il faut se mettre à leur place.

En cas de PSE, il faut également anticiper le plus possible les réactions humaines. J'ai le souvenir d'un salarié qui s'est effondré car ce PSE s'ajoutait à une situation personnelle très difficile (divorce et garde). Ces difficultés-là peuvent faire basculer un salarié dans des situations psychologiques extrêmes comme la dépression ou le suicide. Je préconise la mise en place d'une cellule psychologique dans le cadre de plans sociaux. **Là où certains salariés voient en un PSE une opportunité, d'autres voient la fin du monde.** Il faut donc prévoir un accompagnement global.

### Bénédicte Tilloy ex-DRH de SNCF Réseau, Cofondatrice de 10h32

#### Célébrons le passé !

Lors d'une séparation, qu'elle soit à l'initiative du salarié ou de l'entreprise, c'est l'avenir en commun qui est remis en cause, pas le passé, pas tout le chemin parcouru ensemble, parfois depuis très longtemps. Alors, même, et surtout, quand cette séparation est douloureuse, il ne faut pas gâcher le passé dans le temps de la séparation.

Bien au contraire il faut savoir le valoriser, rappeler ce que la personne a apporté à l'entreprise et ce que l'entreprise lui a aussi apporté. Il faut que le management, les équipes, puissent exprimer leur reconnaissance aux personnes. Il ne faut pas hésiter à marquer des temps pour cela, des échanges, des paroles ou des « pots de départ ». La prudence, au regard de risques contentieux, pousse à ne pas écrire les choses, mais on peut les dire. Ce n'est pas de l'hypocrisie c'est du courage et de la sincérité. L'important est que chacune des parties poursuive son chemin, fière de son passé, confiante dans ses capacités et dans son avenir.



## Sylvaine Delamarre – Membre du Conseil d'administration de SNC et coordinatrice du réseau des psychologues partenaires de SNC

**Prendre conscience de l'enjeu humain dans la situation de séparation/rupture professionnelle doit aujourd'hui, encore plus qu'hier, être au cœur des préoccupations des entreprises.**

Toute rupture conduit à une séparation, il en est ainsi dans le cadre professionnel lorsqu'une personne se retrouve en perte d'emploi. Il ne fait nul doute aujourd'hui que le chômage a un impact direct sur les personnes et qu'il les fragilise.

L'expérience du chômage est souvent un traumatisme, une blessure, surtout quand le licenciement est brutal et que la personne n'a pu anticiper aucun moyen de se protéger psychiquement. Lorsqu'il existe des fragilités anciennes avec lesquelles la personne avait pu jusque-là composer, le chômage représente un traumatisme supplémentaire. Des effondrements psychiques peuvent s'en suivre. La perte d'emploi peut venir faire écho avec d'autres pertes, d'autres séparations et entrer en résonance avec des fêlures passées, venant ébranler les constructions psychiques déjà en place. Ainsi des émotions, des ressentiments, se manifestent au travers de vécus d'échec, de découragement, de mouvements dépressifs, de honte voire de persécution et d'abandon. Entrer en chômage, c'est entrer comme suspendu dans un temps sans limite. Cela renvoie à la toute première détresse du nouveau-né. Ce peut être toute l'histoire de la personne qui vient alors se réactualiser et se retrouver, à son insu, mis sur le devant de la scène. C'est en intervenant à ce niveau-là que les professionnels cliniciens du réseau PSY SNC proposent aux personnes en recherche d'emploi de comprendre ce qui se joue/se rejoue, pour eux, dans cette situation de séparation.

Contrairement à l'entreprise qui se déleste, se réorganise, la personne licenciée est face à une peur de sombrer, de s'effondrer, en rompant les liens qui ont été les siens durant ces années d'emploi dans l'entreprise, des liens qui l'ont constituée, qui ont contribué à son identité. Le sentiment de n'être plus rien, de ne plus compter pour personne, d'avoir tout donné (ses meilleures années, son projet de vie...), la honte et la culpabilité qui forment un couple redoutable, la violence et l'injustice qui peuvent être ressenties, conduisent la personne dans un mouvement de désinscription sociale professionnelle, dans une perte de l'estime de soi...

Dans le contexte sanitaire et économique actuel, la perte d'emploi induit de plus fortes angoisses encore, car les perspectives de retour à l'emploi sont perçues comme plus compromises, sans visibilité. Il faudra être vigilant avec ceux qui sont actuellement en suspend au travers du chômage partiel, qui sont face à un risque de perte d'emploi, qui ont quitté un temps l'entreprise et qui, peut-être, n'y reviendront pas... Comment cela leur sera signifié ? Par voie dématérialisée ?



### Régis, ancien responsable RH

#### **Le délit d'entrave : entrave à la communication ?**

Bien souvent la crainte d'être poursuivis pour délit d'entrave, ou non-respect des procédures, amène les dirigeants d'entreprise à limiter au minimum l'information données aux salariés quant aux raisons, aux conditions et aux modalités de mise en œuvre de séparations professionnelles.



# 3

## LES BONNES PRATIQUES



### OBSERVÉES OU SUGGÉRÉES

#### Introduction

Ce rapport est le résultat d'un travail de concertation et de témoignages, qui n'a pas prétention à être exhaustif ni à prendre parti pour les entreprises ou pour les individus. Nous souhaitons partager des expériences et des leviers potentiels face à ce thème difficile et méconnu pour que la séparation professionnelle puisse être vécue au mieux par toutes les parties prenantes, dans un contexte économique post-crise sanitaire qui risque malheureusement d'en amener d'autres.

Les bonnes pratiques proposées ici sont de nature à rendre les séparations professionnelles moins difficiles à gérer individuellement ou collectivement.

Si la majorité des acteurs économiques ont conscience de l'insécurité financière liée à la perte d'emploi et de l'angoisse de ne pas en retrouver, les témoignages précédents montrent que la séparation professionnelle est un enjeu qui va au-delà et laisse de profondes traces – aussi bien chez les personnes concernées que dans les organisations.

La séparation peut en effet être vécue difficilement et différemment par la personne et par l'entreprise : loin de la perception que peut en avoir l'organisation, les salariés ont une relation au travail souvent empreinte d'affectivité et peuvent vivre la séparation professionnelle comme un abandon, entraînant de véritables effondrements psychologiques chez certains. A long terme, cet événement professionnel se transforme en une appréhension, voire un traumatisme, et limite la perspective de retourner dans l'emploi.

Parallèlement, les salariés qui restent dans l'entreprise sont confrontés au stress généré par ces départs et soumis à la charge de travail supplémentaire qu'ils entraînent. Les DRH peuvent se sentir isolées à l'annonce de ces décisions qu'elles mettent ensuite en œuvre, voire impuissantes à proposer des dispositifs d'accompagnement suffisants face aux pressions hiérarchiques. Enfin, à l'échelle organisationnelle, des suppressions d'emploi non-anticipées bouleversent le collectif et la culture de l'entreprise, parce qu'elles entament le contrat de confiance implicite ressenti par les salariés – en particulier si la séparation se fait avec des difficultés et des incompréhensions. Grâce aux témoignages qui vont suivre, nous espérons proposer quelques pratiques pour faire évoluer positivement la séparation professionnelle.

## LES BONNES PRATIQUES DES MANAGERS

Le manager peut être confronté à une multitude de cas de séparations professionnelles. Dans certains contextes le manager peut ne pas vouloir accompagner la personne qui quitte l'entreprise, mais bien souvent, il souhaitera lui proposer son aide et celle-ci sera précieuse.

### 1 – S'impliquer dans les processus RH permettant le développement professionnel des salariés

- Contribuer à la définition des compétences et des métiers attendus à court et moyen terme dans l'entreprise
- Réaliser et s'assurer de la mise en œuvre des processus d'évaluation et de leurs conséquences en termes de formation et de développement des compétences.
- Inciter chacun à piloter son développement professionnel et à garantir son employabilité.

### 2 – Être transparent et prudent sur les perspectives d'embauche, en particulier pour les CDD et les alternants.

- Donner une information transparente sur les chances d'embauche après un CDD ou une alternance.
- Ne pas promettre une embauche à un CDD ou à un alternant sans avoir la garantie que celle-ci est possible.
- Toujours communiquer avec prudence et réserve.
- Encourager les alternants et les CDD à engager leur recherche d'emploi relativement tôt et, le cas échéant leur apporter des conseils.

### 3 – Porter une parole bienveillante et en mesurer l'importance

- Être conscient du poids des mots dans un contexte de séparation et être attentif à soi et à l'autre. Savoir qu'une attitude maladroite, indélicate, peut "abîmer" durablement les personnes.
- Savoir qu'il est toujours difficile de se séparer d'une personne mais que la pire des solutions est de le faire "vite et mal".
- Se préparer et ne pas hésiter à demander conseil autour de soi.
- Prendre le temps de la discussion pour valoriser le passé, les apports de la personne à l'entreprise et de l'entreprise à la personne. (La prudence souvent de mise à l'écrit pour se prémunir de contentieux, ne doit pas empêcher, en général, d'avoir une parole bienveillante).
- Rassurer sur les compétences acquises et la capacité à retrouver du travail.
- S'attacher à faire du temps de la séparation un temps de reconnaissance, par exemple en organisant un pot de départ.

### 4 – Proposer au salarié de l'accompagner dans sa recherche d'emploi

- Se montrer disponible personnellement pour aider le salarié dans son orientation et sa recherche d'emploi. (Discussion sur le CV, sur les métiers, aide à la préparation d'entretiens...).
- S'appuyer sur son réseau pour faciliter le recueil d'information, permettre des mises en relation, identifier des emplois à pourvoir.
- Faire des recommandations.
- Offrir la possibilité de garder un lien professionnel avec la personne (ex : continuer à travailler pour l'entreprise en tant que free-lance, expert, consultant...).
- Proposer de se revoir dans trois ou six mois et régulièrement.

### 5 – Expliquer le contexte et les dispositifs d'accompagnement mis en œuvre par l'entreprise

- Donner l'information la plus claire et la plus transparente possible sur les raisons qui font qu'il y a séparation.
- Exposer l'ensemble des dispositifs d'accompagnement mis en œuvre par l'entreprise. (Ex : cellule d'écoute, cellule d'aide à la mobilité interne, cellule d'aide à la mobilité géographique, cellule d'aide à la reconversion, appui à la création d'entreprise, appui psychologique..., diffusion d'un guide sur les procédures hors entreprise).

### 6 – Être aussi à l'écoute des personnes qui restent dans l'entreprise

- Informar avec le plus de transparence possible sur les séparations (raisons, déroulement, résultats de la recherche d'emploi ou de la reconversion...).
- Être disponible pour toute question relative aux motivations et aux modalités de séparations professionnelles.
- Proposer un groupe d'échanges sur le "vécu" des contextes de séparation professionnelle.
- Offrir la possibilité de jouer un rôle de coach pendant la recherche d'emploi.





## LES BONNES PRATIQUES DES RESPONSABLES RH

Les responsables RH ont un rôle majeur à jouer pour que les séparations professionnelles, décidées par l'entreprise, se déroulent aux mieux et permettent à tous, managers, salariés quittant l'entreprise ou salariés restant dans l'entreprise, de se projeter dans l'avenir avec confiance.

Souvent, les personnes concernées pourront décider de ne pas recourir aux dispositifs mis en place. Ceux-ci n'en demeurent pas moins indispensables.

### 1 Mettre en place les dispositifs permettant d'optimiser l'employabilité des personnes, tant interne qu'externe

- Mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettant de limiter au maximum les licenciements et d'augmenter le nombre de personnes reconverties au sein de l'entreprise.
- Mettre en place des processus réguliers d'évaluation permettant d'objectiver le positionnement des salariés dans l'entreprise (adéquation compétences/besoins), de construire des parcours de qualification/reconversion et de valoriser les compétences acquises.
- Développer des programmes d'acquisition d'un socle minimal de compétences de nature à garantir l'employabilité des personnes (compétences digitales, compétences liées au développement durable, savoir-être ...).
- Sensibiliser tous les salariés en entreprise à devenir acteur de leur vie professionnelle : développement de compétences, formations, réflexion à moyen et long-terme sur leur carrière.

### 2 Faire de la bienveillance, qui n'exclut pas l'exigence, une valeur forte de l'entreprise.

- Former et sensibiliser les managers à la bienveillance envers leurs collègues et leurs équipes. (Si nécessaire avec un zoom sur la question des séparations mais celle-ci doit s'inscrire dans un cadre plus large de formation managériale, par exemple à travers la diffusion de "guidelines internes").
- Intégrer la "bienveillance" dans les critères de promotion et de nomination des managers. Développer des outils de mesure permettant d'évaluer le climat interne de l'entreprise.
- Favoriser l'engagement associatif des salariés (ex : créer un groupe SNC au sein de l'entreprise).

### 3 Offrir à tous la possibilité d'être écouté et accompagné pendant la période de séparation

- Mettre en place des cellules d'appui et d'écoute à la fois pour les managers amenés à gérer des séparations, pour les salariés quittant l'entreprise et pour les salariés y restant.
- Mettre en place une cellule psychologique, ou un contact gratuit, en appui aux personnes qui le désirent.
- Se donner la capacité de faire appel à un médiateur professionnel pour adoucir les tensions et favoriser le dialogue entre un manager et un salarié.

#### **4 Faire des personnes, dont le poste est supprimé, un vivier de ressources pour l'entreprise et ses partenaires**

- Dissocier le poste occupé des talents et compétences de la personne qui l'occupe et ajuster la communication en conséquence.
- Identifier et proposer aux personnes sans poste des activités utiles à l'entreprise, en lien avec leurs compétences.
- Diffuser et promouvoir dans l'entreprise les profils des personnes sans poste et leur donner les moyens d'être actives dans leur recherche d'emploi.
- Identifier des partenaires avec qui mutualiser les ressources : prestations communes, mises à disposition temporaires, création d'un groupement d'employeurs ...

#### **5 Accompagner les personnes qui quittent l'entreprise pour leur permettre de trouver rapidement un emploi, éventuellement en se réorientant.**

- Proposer les services d'un cabinet de recrutement pour favoriser le reclassement et accompagner les salariés
- Proposer, dès que possible, des solutions de reclassement en interne, en adéquation avec les compétences et envies des salariés
- Proposer une aide à la définition du projet professionnel
- Proposer un chèque « Formation » et un accompagnement sur certaines formations
- Diffuser un « livret de départ » avec toutes les informations utiles, associations partenaires, dispositifs d'aides, accompagnement aux démarches administratives, ... permettant d'informer et de rassurer sur les premières étapes en dehors de l'entreprise.
- Organiser la mobilisation de l'entreprise dans son ensemble pour favoriser le retour à l'emploi : recueil des entreprises partenaires (clients, fournisseurs ...) pour organiser des prises de contacts, recueillir des offres d'emploi, identifier des besoins de formation préalable, proposer des immersions ou des partages d'expérience ...
- Pour les PME, s'appuyer sur des prestataires d'appui aux personnes, dans le cadre de services mutualisés.

#### **6 Rappeler l'importance d'une parole positive**

- Rappeler aux managers qu'annoncer une séparation n'est pas un acte managérial comme les autres et qu'il touche profondément à la dimension humaine des personnes. En effet lors d'une séparation des fragilités, des blessures, jusque-là imperceptibles par le management, peuvent ressurgir avec force.
- Sensibiliser sur le fait que des paroles trop rapides, maladroites, indélicates peuvent durablement "abîmer" les personnes et compromettre leur avenir. Il faut en avoir conscience et éviter surtout de vouloir se débarrasser au plus vite, et au plus mal, d'un moment forcément difficile.
- Inviter les managers à communiquer largement, et positivement, avec les salariés qui quittent l'entreprise. Cette parole est essentielle pour valoriser le passé, rassurer sur les compétences acquises, remercier du travail qui a été accompli ensemble.
- Dire que la prudence qui peut être nécessaire à l'écrit, notamment en cas de risque contentieux, est bien moins nécessaire à l'oral. La parole doit être, autant que possible, chaleureuse et libre.
- Informer les managers qu'il est utile de se préparer en s'appuyant sur ses collègues ou, le cas échéant, une ressource dédiée.
- Encourager les managers à faire des séparations un temps de reconnaissance mutuelle, notamment en organisant un "pot de départ".



## LES BONNES PRATIQUES DES SALARIÉS

Toutes les séparations ne sont pas difficiles. Certaines sont décidées d'un commun accord. Parfois c'est le salarié qui fait le choix d'un nouveau poste répondant mieux à ces attentes. D'autres séparations sont gérées dans le conflit, chaque partie ayant la possibilité de saisir la justice pour faire valoir ses droits.

Parfois, aussi, la séparation surprend le salarié. Il peut ressentir à ce moment de l'incompréhension, de la colère, de la peur de l'avenir aussi. Le risque alors est de s'isoler, de perdre confiance en soi et dans les autres. Quelles que soient les difficultés de ces périodes, tous les témoignages nous invitent à encourager les salariés à continuer à croire en eux et en leur avenir. C'est le sens des "bonnes pratiques" qui sont proposées ici.

### 1- Ne pas rester isolé et parler de sa situation

- Partager son expérience, notamment avec des personnes vivant, ou ayant vécu, l'expérience de la séparation et du chômage.
- Se rappeler que la moitié des français ont connu le chômage, éviter d'avoir honte et de culpabiliser.
- S'appuyer sur toutes les possibilités existantes pour ne pas s'isoler : cellules de reclassement, coaching, mains tendues par des ex-collègues, des amis ..., accompagnement par des associations d'aide aux personnes en recherche d'emploi comme SNC (Solidarités Nouvelles face au Chômage).
- Si besoin, ne pas hésiter à consulter un professionnel (psychologue-psychothérapeute).

### 2- Relativiser les mots blessants

- Ecouter et prendre en compte les conseils professionnels qui ont pu vous être donnés.
- Rejeter les propos irrespectueux ou blessant en vous disant qu'ils en disent plus sur son auteur que sur vous.
- Comprendre que votre interlocuteur lui-même était dans une situation difficile et que peut-être il ne savait pas comment faire (même si cela ne justifie pas le manque de respect).
- Partager cela et trouver le réconfort nécessaire auprès de sa famille, d'amis, de collègues, d'association ...

### 3- Regarder son parcours professionnel avec bienveillance

- Lister l'ensemble de ses expériences professionnelles.
- Lister les diplômes, les certifications, les formations suivies.
- Identifier toutes les qualités dont il a fallu faire preuve.
- Se rappeler toutes les réussites, les exploits.
- Se dire qu'on "n'est pas si mal" et même bon.
- S'appuyer sur un regard bienveillant pour vous faire ce travail.

### 4- Apprendre à parler positivement de son passé, et de son futur

- Accepter que ce qui est passé, est passé, il n'y aura pas de retour en arrière.
- Identifier tout ce que l'entreprise vous a apporté (travail en équipe, contacts avec les clients, responsabilités, technicité, endurance, gestion des difficultés, ...).
- Expliquer simplement les raisons de la séparation (raison économique, changement d'organisation, attente de nouvelles compétences ...).
- Montrer en quoi votre passé, tout ce que vous avez appris et réussi à faire, est un atout pour la suite.

### 5- Faire de cette séparation une opportunité.

- S'interroger sur ce qu'on voudrait améliorer par rapport à son ancien travail.
- S'interroger sur ce qu'on voudrait vraiment faire .
- Partager son projet avec d'autres, en particulier ceux qui exercent le métier visé ou qui ont tenté cette reconversion.
- Identifier les moyens pour arriver à son but et s'engager avec confiance. (Bilan de compétences, démarche de validation des acquis de l'expérience, entrée en formation, recherche d'emploi).
- Définir ou redéfinir plus largement son projet de vie.

## LES BONNES PRATIQUES DES CADRES DIRIGEANTS

### COMMENT CRÉER LES CONDITIONS D'UNE ENTREPRISE BIENVEILLANTE ?

Vous, entrepreneurs, chefs d'entreprise, cadres dirigeants ..., avez les moyens de créer les conditions d'une entreprise bienveillante et humaniste envers ses salariés. Il s'agit d'une condition essentielle et globale pour que, le cas échéant, le temps des séparations professionnelles ne soit pas vécu par les salariés partants, par ceux qui restent, par vos cadres, comme une blessure compromettant l'avenir.

Sans prétendre être complet ni même adapté à tous les contextes, voici quelques bonnes pratiques et trois témoignages d'entrepreneurs pour éclairer ce sujet.

- Être exemplaire en tant que dirigeant à travers l'attention et le respect que l'on porte à ses collaborateurs, notamment directs.
- Prendre en compte les qualités de bienveillance dans ses nominations et dans ses promotions.
- Accorder le temps et le soutien nécessaires à ses managers et aux responsables des fonctions RH, dans les temps de séparation.
- Mettre en place un corpus de valeurs créant un cadre bienveillant : l'exigence, le droit à l'initiative, le droit à l'erreur, le respect des engagements, le dialogue vrai ...
- S'assurer de la qualité des processus RH : gestion prévisionnelle des compétences, entretiens d'évaluation, mesure du "bien-être" au travail, développement de l'employabilité des salariés ...
- Favoriser la participation de l'entreprise et de ses salariés à des actions de soutien à des publics en situation de fragilité dans, ou en dehors, de l'entreprise.
- Communiquer de la façon la plus transparente possible sur le contexte et les évolutions de l'entreprise.

#### Christophe Rampon, Genaris – Directeur Général

Genaris est une PME spécialisée dans le cycle de l'innovation, avec 120 collaborateurs pour 12m€ de chiffre d'affaires. Elle est implantée en France et en Roumanie.

Dans les PME, il y a une vision vraiment humaniste vis-à-vis des collaborateurs. Le patrimoine d'une PME ce sont ses collaborateurs. Nous avons besoin de personnes qui partagent les valeurs de l'entreprise et qui, une fois recrutées, s'impliqueront.

Dans les gènes de l'entreprise, nous avons plusieurs valeurs :

- L'exigence réciproque avec bienveillance
- La passion
- La capacité à s'investir dans l'entreprise
- L'expertise

Pour les PME il est difficile d'accéder à des profils atypiques, avec des parcours variés. Nous avons pour habitude d'utiliser des canaux traditionnels de recrutement, mais cela nous apporte des profils types sur CV, avec une vision standard, et pas nécessairement en accord avec notre vision. Nous sommes convaincus que les profils atypiques peuvent tout à fait coller avec les valeurs de Genaris.

Notre approche bienveillante nous a permis, à travers le Lab2E de SNC, d'accéder à des profils de personnes en recherche d'emploi, avec des compétences importantes pour l'entreprise, et un savoir-être qui correspond à nos valeurs. Une PME seule ne peut pas traiter ces candidatures atypiques. Le Lab2E nous a proposé des candidats avec les bonnes valeurs, qui ont un savoir-être leur permettant de s'adapter aux conditions d'un environnement qui évolue toujours plus vite.



## Elisabeth Aigueperse - Bénévole SNC, Membre du Lab2E Yvelines

Pendant 30 ans, j'ai dirigé un cabinet d'études avec des salariés.

En tant que cheffe d'entreprise, j'ai toujours eu à cœur de porter intérêt et attention à chacun de mes collaborateurs. Dans une TPE, il est essentiel pour le dirigeant d'être attentif aux salariés, cela permet d'échanger avec fluidité et favorise l'implication et l'investissement de chacun.

J'étais consciente que les possibilités d'évolution dans mon entreprise n'étaient pas celles d'un grand groupe, notamment pour les collaborateurs qui commençaient leurs carrières. J'ai ainsi toujours valorisé leur employabilité en les formant. Tous les chefs d'entreprises doivent garder en tête que les salariés ne leur appartiennent pas. Ce qui est en revanche important pour moi - et beaucoup de mes confrères - c'est leur loyauté.

Si un collaborateur souhaitait quitter l'entreprise il m'en faisait part en avance. J'étais au courant des entretiens qu'ils pouvaient avoir et ils participaient avec moi au recrutement de leurs remplaçants. Quand cela était possible, c'est eux qui formaient leurs successeurs. Dans une TPE, chaque départ peut avoir un véritable impact sur le fonctionnement. C'est pour cela qu'installer un climat de bienveillance est essentiel.

J'ai aussi eu à désamorcer des conflits, avec des salariés. Certains ont abusé de ma confiance, ont abandonné leur poste... La seule solution dans ce cas est de faire appel à la loi qui reste un garde-fou essentiel à la bonne marche d'une entreprise. Pour les autres, le dialogue « en vérité » a permis de restaurer la confiance. Pour éviter des conflits inutiles, j'ai toujours prôné de la souplesse vis-à-vis des contraintes personnelles de mes collaborateurs. Elle va de pair avec l'exigence et la confiance : car c'est en favorisant le bien-être des salariés qu'une entreprise réussit.

Aujourd'hui, je mets à profit mon expérience comme cheffe d'entreprise auprès des chercheurs d'emploi de SNC. J'essaie de leur transmettre les attendus du dirigeant/manager au moment du recrutement. Je travaille avec eux leur savoir-être, car il fait la différence au moment de l'entretien.

### Sensibiliser mon entreprise au recrutement inclusif et à la bienveillance grâce au théâtre : l'exemple Randstad

Pour sensibiliser en interne à la situation des chercheurs d'emploi et la bienveillance en entreprise, Randstad a entrepris d'organiser plusieurs représentations d'une pièce de théâtre inédite, écrite par Christian Poissonneau, sur une idée originale de SNC. Cette pièce met en scène avec humour, les réalités auxquelles sont confrontés les chercheurs d'emploi : préjugés, isolement social... La pièce révèle avec finesse comment les liens sociaux se distendent et comment se modifie le regard des anciens collègues, des amis, des recruteurs et de la société tout entière.

Cette représentation d'une heure donne la parole au public et introduit une réflexion de chacun sur le sujet du chômage. Les salariés qui y assistent prennent alors conscience des risques liés à la perte brutale d'un emploi, à l'image de l'héroïne de la pièce : Marie, jeune quinquagénaire, licenciée du jour au lendemain alors qu'elle n'avait jamais imaginé se retrouver au chômage.

*"Les équipes gardent un formidable souvenir de la pièce de théâtre. C'est une manière ludique et déconstruire les préjugés et de changer les pratiques."*, Ana de Boa Esperanca, Déléguée Générale Institut Randstad et membre du comité d'orientation Lab2E



# 4 Lancement de l'observatoire des pratiques :



Ce rapport n'est qu'un début, une première étape, et constitue une invitation, un appel à renforcer notre mobilisation sur cette question essentielle des séparations professionnelles.

Au-delà des premiers témoignages et d'un premier recensement de bonnes pratiques présentées ici, le Lab2e va poursuivre son action à travers le lancement d'un Observatoire des Pratiques portant cette année sur les Séparations Professionnelles qui s'appuiera sur trois actions principales :

## 1-Le recueil de toutes les expériences et propositions.

Tous les acteurs : entreprises, associations, service public de l'emploi, collectivités locales, syndicats de salariés ou patronaux, salariés, chercheurs d'emploi, accompagnateurs ..., sont invités à témoigner, faire des propositions, engager le débat auprès des Lab2e territoriaux ou du Lab2e national.

## 2- Le lancement d'expérimentations concrètes.

Les Lab2e veulent être des lieux de débat mais aussi d'actions et d'expérimentations afin : d'enrichir la réflexion, d'affiner les propositions par leur confrontation à des situations réelles, d'augmenter leur impact dans les territoires.

À titre d'exemples voici quelques thèmes d'expérimentations identifiés à ce jour :

- Réaliser et expérimenter un « guide de conduite » à destination des managers pour l'entretien de séparation professionnelle.
- Mettre en place des réunions de sensibilisation, pour les cadres en entreprise, sur les risques de séparations professionnelles mal gérées.
- Réaliser, ou développer, dans un cadre associatif, des groupes de paroles permettant aux chercheurs d'emploi de partager, puis de dépasser, le ressenti de leur séparation professionnelle.
- Expérimenter, dans le cadre du service public de l'emploi, un temps d'échange sur la façon dont s'est passée la séparation et identifier des offres de service spécifiques en fonction des situations. Ce temps d'échange pourrait avoir lieu dès le premier entretien.
- Expérimenter la mise en place d'une mobilisation de l'entreprise en appui des personnes qui la quittent. (Recueil d'offres d'emploi auprès de clients, fournisseurs, partenaires et proposition de mises en relation, accompagnement des personnes en recherche d'emploi par des salariés, ou des binômes bénévoles SNC-salarié d'entreprise, mise en place d'action de formation interne ...)
- Expérimenter le principe d'un point de rencontre régulier avec les personnes ayant quitté l'entreprise ou des entreprises d'un même territoire (par exemple tous les 6 mois)

## 3- La mise en ligne d'une enquête via la plateforme « Expressions » de SNC.

SNC dispose d'une plateforme de recueil de la parole des chercheurs d'emploi afin de mieux porter leur voix dans le débat public, la plateforme « Expressions ».

Dans le cadre du Lab2e cette plateforme sera ouverte, dès la rentrée, aux managers en entreprise, aux responsables RH, aux salariés pouvant témoigner de séparations professionnelles et aux chercheurs d'emploi. Un questionnaire, adapté à chacun de ces publics, et laissant place à de nombreuses questions ouvertes, permettra de recueillir la diversité des situations, des ressentis et des propositions.



# Présentation du Lab2e



S'engager dans le Lab2e c'est mener des actions concrètes en coopération avec d'autres employeurs, des acteurs associatifs et institutionnels :

## **1 Être en binôme avec des bénévoles pour recruter, des personnes éloignées de l'emploi**

En lien avec des bénévoles experts de SNC, vous coconstruisez une démarche visant à intégrer dans votre entreprise des personnes en recherche d'emploi.

Cette démarche s'appuie sur une écoute active et attentive de vos besoins en termes de compétences et de savoir-être, une relation de confiance entre vous et les bénévoles experts, une connaissance intime des talents des personnes accompagnées.

## **2 Coopérer pour adapter à l'entreprise la méthode d'accompagnement et le savoir-agir développés par SNC**

En lien avec des bénévoles experts, vous adaptez la méthode d'accompagnement humaniste développée par SNC depuis près de 40 ans à des problématiques particulières de votre entreprise (ex : accompagnement des mobilités internes etc.).

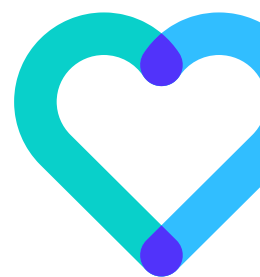
Ce transfert de savoir-agir peut s'adresser à des formateurs, des conseillers en mobilité interne et à toute personne chargée de faciliter un retour à l'emploi ou une reconversion

## **3 Participer à un Cercle de réflexion avec d'autres employeurs, des acteurs associatifs et institutionnels, pour agir concrètement**

Le Cercle de réflexion permet de faire connaître et partager des réalisations exemplaires, identifie des solutions et engage individuellement ou collectivement des expérimentations. Les thèmes abordés concernent les difficultés de recrutement, les outils de mobilisation d'une entreprise pour devenir plus inclusive, les pratiques de recrutement, la lutte contre certains préjugés, le recours à la médiation pour certains recrutements, ...



Chaque membre du Lab2e agit selon ses besoins et possibilités sur une, deux ou trois de ces activités. Les modalités d'engagement dans le Lab2e peuvent évoluer dans le temps.



## Conseil d'Administration



**Gilles de Labarre**  
Président du Lab2e



**Sophie Lombard**  
Trésorière



**Stéphanie Osmont**  
Secrétaire - La Poste



**Pierre Schindler**  
Administrateur



**Christophe Rampon**  
Administrateur



**Vincent Godebout**  
Directeur du Lab2e

## Le Conseil d'Orientation du Lab2E



**Ana De Boa Esperanca**  
Présidente - Randstad

## Les Lab2e territoriaux

Décliné au cœur des territoires pour mieux s'ancrer dans les écosystèmes locaux, le Lab2E dispose aujourd'hui de 4 lab territoriaux :

**Lab2e Yvelines**

**Lab2e Loire-Atlantique (Nantes)**

**Lab2e La Rochelle**

**Lab2e Toulouse**

Chaque Lab2e est un lieu unique permettant aux membres du Lab2e de réfléchir, d'échanger sur les pratiques des membres et de réinterroger avec pragmatisme les processus de recrutement et d'intégration dans l'emploi et ceux d'accompagnement des reconversions professionnelles. A ces réflexions et échanges s'ajoute une démarche de co-construction d'expérimentations et d'élaboration de nouvelles pratiques. Ce travail continu est permis par l'association inédite entre employeurs privés ou public, bénévoles experts de SNC, acteurs du service public de l'emploi mais aussi chercheurs d'emploi – tous engagés sur leur territoire pour soutenir l'emploi.

Yvelines

Elisabeth AIGUEPERSE  
Pierre LECLERC  
ea-yvelines@lab2e.org

Loire-Atlantique

Robert JOUAN  
Denys NEYMON  
rj-nantes@lab2e.org

Charente-Maritime

Jacques DESVALOIS  
Philippe MARCADE  
pm-larochelle@lab2e.org

Coordination nationale  
Vincent GODEBOUT  
direction@lab2e.org

Haute-Garonne

Alain LIEBERMANN  
François-Xavier LUNEAU  
Christian BROTONS  
al-occitanie@lab2e.org





## LEXIQUE

ANDRH : Association nationale des DRH

APEC : Association pour l'emploi des cadres

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

DRH : Directeur des Ressources Humaines

GEPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, désormais gestion des emplois et parcours professionnel GEPP.

Lab2e : Laboratoire des Entreprises Engagées

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PSE : Plan de sauvegarde de l'emploi

RQTH : Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé

RH : Ressources Humaines

RRH : Responsable des Ressources Humaines

TPE : Très Petite Entreprise

SNC : Solidarités Nouvelles face au Chômage

VAE : Validation des acquis de l'expérience

## REMERCIEMENTS

Aux bénévoles des Lab2e dans les territoires

Aux personnes qui ont apporté leur témoignage

Au Cabinet Co Conseil

À Bénédicte Tilloy pour les aquarelles et illustrations

À Christine Metz pour la conception graphique

À Bernard Altariba & Kristen Wescott Schneider





# Lab2e



[contact@lab2e.org](mailto:contact@lab2e.org)

©Lab2e 2020

51 rue de la fédération, 75015, Paris



Crédits : aquarelles de Bénédicte Tilloy, conception graphique de Christine Metz, Imprimé en France : imprimerie Angevin-Niort.