

# Et maintenant, on fait quoi?

L'outplacement est une démarche d'accompagnement des salariés concernés par un plan social. Un suivi auquel il est fait de plus en plus appel au Luxembourg.



Comme ailleurs, les entreprises luxembourgeoises connaissent des crises, les employés des problèmes et les plans sociaux de devenir une réalité visible. Aussi, parmi les activités des sociétés spécialisées en gestion de Ressources humaines (RH), l'outplacement commence à prendre de l'importance. Discrètement... S'il y a une décennie, ce sont essentiellement des firmes du secteur bancaire qui faisaient appel aux services d'outplacement extérieur, désormais tous les domaines d'activités semblent concernés. L'accompagnement personnalisé des salariés « remerciés » n'est plus seulement l'apanage des fiduciaires; industriels et artisans s'y mettent aussi. « Le recours à ce service proposé aux salariés perdant leur emploi fait d'ailleurs de plus en plus souvent partie des points négociés par les syndicats lors d'un plan social ou d'une restructuration », témoigne Céline Campi-Blain.

Spécialiste RH, la directrice d'Eivilux a donc placé cette fonction parmi les actions proposées par sa société. À l'heure où l'on parle beaucoup de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), Campi-Blain considère même l'outplacement comme une « démarche naturelle ». « On peut concevoir qu'une firme ou un groupe qui

choisit de diminuer le nombre de postes se préoccupe du devenir de celles et ceux qui l'ont servi... » Un message qu'elle rappelle aux dirigeants qu'elle rencontre. « En interne, les RH ne peuvent pas gérer seules la réorganisation liée au plan social (faute de temps) et le suivi des gens dont ils se séparent. L'appel à une aide extérieure est aussi précieux car nos sociétés spécialisées ont de meilleurs réseaux pour la prise en charge à venir des anciens salariés. »

## Coaches, boosters, béquilles

La 1<sup>ère</sup> étape d'un outplacement bien mené sera forcément l'écoute. « En perdant un job, vous perdez plus qu'un salaire. Certains ont même l'impression de tout perdre. Il faut les rassurer sur ce point mais aussi sur leur importance dans la société dans son ensemble. Une entreprise ne licencie pas une personnalité, mais se déleste de poste; la nuance est importante. » Redonner confiance à chacun, via des entretiens personnels, sera donc l'objectif sur lequel se basera la suite du processus. Les ateliers sur la rédaction d'un CV pertinent, la réalisation d'un bilan de compétences, l'apprentissage à la recherche active

d'un nouvel emploi ou l'établissement d'un plan de formation pourront alors s'enclencher. « Mais retomber sur ses pieds n'est pas plus facile que l'on soit ouvrier, cadre ou dirigeant. Ce n'est pas une affaire de rang, mais de personnalités, c'est ce que m'a appris mon expérience RH! »

Au Grand-Duché, entre l'annonce de la perte d'emploi et sa concrétisation, il peut y avoir un délai très bref. « Et l'on se relève plus difficilement d'une claque inattendue; elle laisse une empreinte presque plus forte que dans le cas d'un licenciement envisagé de longue date. » De l'utilité donc, pour les responsables de missions d'outplacement, de bien remettre chaque personne confiée sur ses deux jambes: le mental et les capacités professionnelles. L'erreur étant de vouloir laisser les uns et les autres dans la case qu'ils occupaient précédemment. « Je définirai donc l'outplacement comme un accompagnement au changement, note Céline Campi-Blain. Une fois le profil des compétences et les envies du salarié déterminés, on cherchera comment le remettre en marche vers une nouvelle étape de carrière. »

La solution viendra des offres d'emploi mais aussi, le plus souvent, de l'acquisition de nouveaux savoirs. « C'est d'ailleurs sur l'offre de formation que le Grand-Duché a certainement le plus changé ces dernières années. De la création de l'UNI jusqu'à la multiplication des organismes de formation en liaison avec la réalité de l'emploi sur le pays, les personnes accompagnées sont mieux soutenues, notamment, pour retrouver un poste. » Coaches, boosters, appelez-les comme vous le souhaitez, mais une chose est sûre: les spécialistes de l'outplacement sont devenus de béquilles indispensables. ■

Texte: **Patrick Jacquemot**

Photo: **adiruch na chiangmai (Adobe Stock)**