

Plan

Introduction

Un témoignage sur les aléas d'une intégration en entreprise

Construire une compétence pour intégrer une entreprise

Choisir son entreprise avant de l'intégrer

Conclusion : « vivre en confiance sa vie professionnelle »

Introduction

Le champ temporel de la vie professionnelle recouvre pratiquement toute la vie ; non pas seulement, pour des raisons administratives, divisé en période active (l'entrée sur le « marché du travail » et en période inactive (la « retraite ») mais structuré en période de **don (a)** (de la société vers l'individu), suivie d'une période de **contribution marchande (b)** suivie d'une période de **don (c)** (de l'individu vers la société)

a) les formations professionnelles s'effectuent pendant la première période de **don** (centres d'apprentissage, lycées techniques, IUT, écoles d'ingénieurs, écoles de commerce, facultés de médecine, de droit, écoles normales supérieures, etc) Bien comprise comme une phase critique d'investissement pour soi et la société elle mobilise l'énergie de l'apprenti, fonde la **confiance professionnelle en soi** et fait découvrir la **gratuité** ; période d'éducation elle fonde également la **confiance de conviction** inspiratrice d'un comportement juste

b) La période de **contribution marchande** comporte trois phases :

- 1) phase d'intégration (plusieurs images viennent à l'esprit : le décollage d'un avion, l'entrée dans l'arène, le début de l'indépendance financière, etc) une des plus délicates que nous allons développer aujourd'hui
- 2) le régime stationnaire dans une ou plusieurs entreprises qui peut intégrer des promotions, des mutations, des démissions, des licenciements transactionnels ou pas, des plans sociaux, etc
- 3) la phase de sortie (temps partiel, pré-retraite éventuelle puis retraite normale (atterrissage en douceur, « otium cum dignitate » cad retraite des affaires honorable (Cicéron) ou effets « has been », « lame duck », voire « burn-out »)

Cette période fonde la **confiance en un sens de l'effort humain** rendu possible par une **fraternité active** au-delà de tous les aléas propres à toute vie en communauté ; c'est une **confiance de responsabilité** qui assume pleinement, sans les juger, les imperfections humaines et qui justifie **l'engagement** ; fondé sur l'échange marchand (donnant-donnant ; do ut des) il permet la fondation d'une **famille** (au sein de laquelle se déploie pleinement une **confiance de conviction**) et le financement des **institutions** (elles même imparfaites) qui structurent le tissu social (éducation, santé, collectivités locales, état, églises, tissus associatif, sécurité sociale, etc)

NB : sur les aléas de toute vie en communauté lire le magnifique témoignage de Bertrand Martin sur une entreprise qu'il redressa et où il trouva à son arrivée « la méfiance, la peur, et le rapport de force, plutôt que la **confiance** et le respect de l'autre » dans « Oser la confiance » propos sur l'engagement des dirigeants (INSEP Editions) avec Vincent Lenhardt et B Jarrosson

c) La période de **contribution bénévole** (seconde période de **don**) a plusieurs fonctions

- 1) une fonction économique permettant (au moins partiellement) à l'individu de rendre à la société son investissement initial
- 2) une fonction éducative au sens large permettant la transmission des valeurs d'entreprise
- 3) une fonction sociétale (renforcement du tissu inter- générationnel)
- 4) une fonction de neutralisation des « peurs » liées au départ à la « retraite » administrative et de **croissance personnelle**

Un témoignage sur les aléas d'une intégration en entreprise

Tout d'abord quelques mots sur la façon dont se sont déroulées mes premières recherches d'emploi

Jeune ingénieur, tout juste diplômé de l'Institut Polytechnique de Grenoble (option électronique et radioélectricité), je pouvais opter pour l'une des trois pistes suivantes : reprendre la petite entreprise familiale (piste très vite abandonnée), poursuivre en thèse où tout simplement entrer dans l'industrie ce que je fis

Ma première tentative de recherche d'emploi, dès la sortie de l'école en 1967, fut un échec ; en effet après m'avoir fait une offre le recruteur (entreprise de développement d'engins balistiques) réalisa que je devais d'abord faire un service militaire de 15 mois dans les Chasseurs alpins : trop long !

Quelques mois plus tard, alors que les événements de Mai 68 battaient leur plein, je fus reçu par une très grande firme d'informatique à Paris : d'accord, revoyons - nous à votre libération

C'est alors (mon curriculum vitae inondait le marché !) que je fus contacté, audité et recruté en tant qu'ingénieur de recherche dans un laboratoire privé d'électronique et d'automatique de Grenoble qui devint ainsi mon premier employeur ; exit la grande société d'informatique !

j'y fis mes premières armes d'ingénieur et trouvais dans l'exigence de clients et d'un boss en quête de résultats, l'aiguillon de collègues talentueux et de difficiles conditions financières matière à déployer une énergie débordante

Trois ans plus tard la récession mondiale de 1971 eut raison de ce laboratoire privé que je quittais dans des conditions difficiles et me mis en quête d'un nouveau job !

C'est alors qu'avec trois amis (deux ingénieurs et un sup de co) nous eûmes l'idée de démarrer notre propre entreprise tout en continuant à prospecter le difficile marché du travail d'alors ; l'aventure cessa quelques semaines plus tard dès que nous trouvâmes un emploi !

Ce sont deux camarades qui, ayant trouvé une toute petite annonce dans le quotidien local (Dauphiné Libéré) pour un poste d'ingénieur en circuits imprimés, me mirent sur la piste de cette grande firme américaine d'électronique dont je connaissais très bien les produits pour les avoir utilisés à l'école et au laboratoire !

Je joignis mon nouveau poste en mai 1972 non sans regretter l'offre concurrente

d'un lycée marocain pour un poste de professeur d'électronique (Al Kouarismy) pour, préférant la navigation au long cours plutôt que le cabotage, y rester presque 30 ans jusqu'en septembre 2001 !

Ainsi dans un premier temps j'avais choisi le poste (ingénieur de recherche) et négligé l'entreprise (que de toutes façons je ne connaissais pas) et ce fut **difficile** tandis que dans un deuxième temps j'ai privilégié l'entreprise (que je connaissais) et accepté le poste (ingénieur de production) et tout fut **facile** !

leçon : s'il faut choisir alors **l'entreprise prime le poste**

Construire une compétence pour intégrer une entreprise

industrie

Le corps de compétences requis dans la vie professionnelle dépend de ses choix d'orientation : les compétences d'un artisan ou d'un entrepreneur (services,

ou agriculture, etc) ne sont pas celles d'un repreneur (ou d'un héritier) ou encore celles d'une profession libérale (santé, droit, enseignement, etc) ; les compétences d'un salarié de la fonction publique (état, collectivités territoriales, hôpitaux) ne sont pas entièrement identiques à celles d'un **salarié du privé**

Nous ne traiterons ici que de ces dernières

Vouloir intégrer une entreprise privée dont on accepte de devenir salarié c'est accepter de se mettre en situation d'être choisi ; choisi par un employeur (qui délègue cette responsabilité à des personnes elles-mêmes salariées) dont il faut satisfaire les attentes (nous verrons dans le prochain paragraphe que la réciproque est vraie c-à-d qu'il appartient à l'entreprise de se mettre en situation de satisfaire les attentes des salariés dont elle a besoin)

Quelles sont les attentes d'un employeur vis à vis d'un nouvel employé ?

Je m'appuie ici sur mon expérience professionnelle ainsi que sur les débats à ce sujet au sein des conseils d'administration des écoles d'ingénieur/Universités dont j'étais/je suis membre (ENS-Lyon, INSA Lyon, INP Grenoble, CPE Lyon, Universités de Grenoble Sciences et Lettres)

Les attentes d'un employeur vis-à-vis d'un futur salarié peuvent, pour simplifier, s'organiser autour de deux pôles : **attitudes et aptitudes**, lesquelles à la manière d'une poupée russe s'emboîtent du général au particulier selon que l'on recrute un contributeur direct (a), un cadre (b) ou un dirigeant / un manager (c)

Ce couple (attitudes/aptitudes) comporte des invariants (1) et des éléments nouveaux (2) qui dépendent du contexte du moment ; par exemple : mondialisation, croisement des disciplines, accélération des cycles technologiques, intensification de la concurrence, retour de l'actionnaire, etc)

a1 (contributeurs directs, invariants)

aptitudes : compétence métier validée par un diplôme professionnel, l'expérience

acquise en entreprise ou à l'occasion de stages, en junior entreprise, de job d'été, etc

attitudes : enthousiasme, capacité d'engagement ; capacité à travailler en équipe, intégrité, confidentialité

b1 (cadres, invariants)

aptitudes : aptitudes de la catégorie (a) plus excellente capacité à communiquer et à obtenir des résultats de type fonctionnel (recherche et développement, marketing, production, vente, SAV, achats, finances, qualité, personnel, etc)

attitudes : attitudes de la catégorie (a) plus esprit d'initiative, autonomie, responsabilité

c1 (dirigeants, invariants)

aptitudes : aptitudes des catégories (a) et (b) plus capacité à conduire des opérations et à obtenir des résultats business (introduction à temps de nouveaux produits, réalisation d'objectifs de ventes et de livraisons, maîtrise des coûts, etc) pilotage du cycle de l'innovation

attitudes : attitude des catégories (a) et (b) plus focalisation sur les objectifs et les résultats ; capacité à développer les équipes (qualités de mentor et de coach) ; incarne les valeurs de l'entreprise

a2 (contributeurs directs, éléments nouveaux)

aptitudes : maîtrise des outils TICE (techniques de l'information et de la communication) ; maîtrise excellente de deux ou trois langues ;

attitudes : créativité, flexibilité/adaptabilité, culture du changement, accueil de la diversité, ouverture culturelle, culture générale, résilience (résistance aux chocs)

b2 (cadres, éléments nouveaux)

aptitudes : pilotage de projet, pilotage de ressources en réseau

attitudes : plus grand équilibre personnel (gestion du stress)

c2 (dirigeants, éléments nouveaux)

aptitudes : conduite du changement et maîtrise de la complexité

attitudes : prise et maîtrise de risques ; esprit entrepreneurial ; « diriger ou servir » (EDC Marseille mars 2008 Denis Ranque PDG de Thalès)

Personne n'offre l'ensemble d'un tel spectre de compétences d'autant plus qu'il comporte une forte composante dynamique ; chacun, de façon unique, présente une « signature » (qui lui est propre et qui résulte de l'ensemble des **choix** passés) certes imparfaite mais **perfectible** !

il faut se souvenir de ce qui est écrit sur le portique du temple de Delphes « connais- toi toi-même, etc », c'ad analyser avec lucidité ses forces et ses faiblesses professionnelles (les S et W d'un SWOT) ; puis, après cela, il faut travailler à la maîtrise des « invariants » qui sont des prérequis disqualifiants et chercher à mieux appréhender les éléments nouveaux qui détermineront le choix final (lors d'un recrutement ou d'une promotion par exemple), approche

rationnelle, puis aborder l'obstacle en toute **confiance, avec foi, cum fide !**

Choisir l'entreprise avant de l'intégrer

Nous venons d'examiner les attentes de l'entreprise vis-à-vis d'un futur salarié ; examinons maintenant les attentes tout aussi légitimes d'un futur salarié vis-à-vis d'un futur employeur

l'entreprise dispose d'un certain nombre de postes offerts sur le marché du travail et présente certaines caractéristiques qui lui sont propres (sa **signature**)

Au-delà des trois éléments qui constituent le contrat de travail (nature du poste, rémunération et lieu de travail) qui sont tous **importants** un grand nombre d'attributs déterminent l'attractivité d'une firme aux yeux d'un candidat de valeur et, parce qu'ils détermineront la pérennité de la relation, ils sont **essentiels**

Ainsi, pour reprendre l'exemple de mon entrée chez HP en 1972 j'ai accepté un poste (ingénieur process en circuits imprimés) qui ne répondait pas à mon désir initial (ingénieur de recherche) et un contrat de travail dont la composante salariale était moins attractive MAIS qui me permettait d'entrer dans une firme pour laquelle j'avais, je le répète, pour avoir utilisé ses équipements très performants et d'excellente qualité au cours de mes études et dans mes travaux de recherche, la plus grande estime : donc si la nature du poste et les termes et conditions du contrat de travail sont importants l'adéquation de l'entreprise et de sa propre personnalité professionnelle est essentielle

les éléments essentiels

Certains attributs de l'entreprise sont de nature générique (branche d'activité, taille, couverture géographique, types de métiers, nationalité, etc) d'autres sont de nature spécifique (actionnariat, qualité du management, innovation, qualité, croissance, solidité financière, politique du personnel, culture d'entreprise, image institutionnelle, éthique, etc)

J'ai pu observer au cours de très nombreux entretiens de recrutement auxquels j'ai participé que les très bons candidats avaient, au préalable, recueilli de diverses façons une masse remarquable d'informations sur l'entreprise et n'hésitaient pas au cours de celui-ci à m'interroger de façon très précise sur tel ou tel point obscur pour eux ; pour prendre une comparaison tirée du monde du patinage si tout ce qui touche au poste et au contrat de travail s'apparente aux figures imposées tout ce qui touche à l'entreprise s'apparente aux figures libres et c'est là que se fait la différence

Se pose alors la question de savoir comment accéder de façon rationnelle à toutes ces informations ; il y a tout d'abord les informations recueillies au hasard mais que l'on peut organiser (famille, amis, professeurs, relations, forums, colloques, réunions diverses, stages d'entreprise, etc) ; il y a ensuite les informations fournies par l'entreprise elle-même dans le cadre de sa politique de communication institutionnelle soit directement (WEB de la firme, rapport annuel, rapport social, communiqués de presse, etc) soit indirectement (CCI, syndicats patronaux, annuaires spécialisée type Compass, etc) ; il y a surtout les informations de source extérieures indépendantes qui révèlent la qualité du management, la culture de l'entreprise en terme de valeurs et de pratiques au quotidien, la déontologie et l'éthique (normes ISO 9001, ISO 14001, couverture

de presse, rapports d'analystes financiers, évolution du cours de bourse sur le long terme, brevets, etc)

les règles du « jeu » sont également essentielles quoique difficilement perçues de l'extérieur de l'entreprise ; on peut cependant les obtenir lors de stage, de mission d'intérim, de prestations de services, de contacts professionnels, etc

A titre d'exemple voici de façon très succincte celles d'**HP** :

chacun a une mission et des objectifs annuels clairs et si possible écrits ; le code de déontologie, présenté périodiquement, décrivant les comportements attendus de tous vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des concurrents, de l'entreprise est publié, communiqué et mis en œuvre

le management traite chacun avec dignité et respect, maintient une ambiance de petite entreprise, est visible et accessible de tous ; il communique régulièrement sur la vie de l'entreprise, les projets en cours, les résultats, etc ; il pratique une direction par objectifs (MBO que j'ai enseigné à Grenoble dès 1976) qui laisse une très large place à chacun dans le choix des méthodes à utiliser pour les atteindre (principe de **confiance** a priori) ; il opère dans un contexte décentralisé mettant en œuvre le vieux principe de **subsidiarité**

nb (rappelons ce que disait Bill Hewlett, co-fondateur d'HP, sur les fondements du MBO élément central du HPWay : il faut faire confiance à priori aux employés qui veulent faire un bon travail ; ils le feront si le contexte s'y prête et s'ils disposent des bons outils et du bon support »)

Chacun est accompagné par un **mentor** (qui fait grandir) et un **coach** (qui fait gagner) ;

à l'issue d'une période déterminée (un an en général) une évaluation est conduite en tête à tête qui mesure les résultats obtenus, analyse les méthodes utilisées et débat d'une démarche de progrès possible ;

cette évaluation enclenche par ailleurs le système de reconnaissance salariale fondé sur le mérite relatif des uns et des autres ; il informe le processus d'allocation des postes en interne avec la même rigueur méthodologique qu'un recrutement externe ; ce système garantit un développement personnel équitable pour tous et assure la capacité de l'entreprise à créer des richesses dans la durée

les éléments importants

Il ne faut cependant pas oublier certains aspects du contrat de travail qui doivent être clarifiés lors des entretiens ;

la rémunération :

au-delà du salaire l'entreprise offre des avantages financiers divers (primes fixes ou au résultat, bonus annuel fixe ou variable, participation aux bénéfices, achat d'actions à prix réduit, stock-options, abondement aux plans d'épargne d'entreprise, accès subventionné à une cafétéria, idem pour toute une batterie de services sociaux, sportifs et culturels, etc)

les conditions de travail :

l'aménagement et la réduction du temps de travail (ATT/RTT) ont fait couler beaucoup d'encre et sont jugés importants par toute une jeune génération sensible avec raison à un bon équilibre entre temps de travail et vie familiale

l'environnement physique (luminosité, température, bruit, humidité) ainsi que l'hygiène, l'ergonomie et la sécurité sont des facteurs d'attractivité de plus en plus importants

De même que dans le paragraphe « construire ses compétences » nous avons vu qu'il fallait en permanence examiner nos **forces** (le S) et nos **faiblesses** (le W) analyse interne qui dépend de nous, de même suite à ce paragraphe « choisir son entreprise » nous devons examiner les **opportunités** (le O) et les **menaces** (le T) présentes dans l'entreprise, facteurs extérieurs qui ne dépendent pas de nous, l'ensemble formant le « SWOT », afin que nos compétences et l'entreprise restent en résonance

Résumons les deux paragraphes précédents

1) l'offre de personnes répondant aux attentes (**Attitude/Aptitudes**) citées plus haut est limitée ; elle le sera de plus en plus du fait de départs massifs à la retraite, du fait d'une certaine désaffection des bacheliers pour les filières scientifiques réputées, avec raison, difficiles, et d'une plus grande attirance pour des formations certes très nobles mais peu professionnalisantes ; idem pour les métiers (bâtiment, restauration, artisanat, agriculture, etc)

Une période faste s'ouvre pour les personnes qui auront pris soin de bâtir leurs **compétences**

2) l'offre d'entreprises répondant aux attentes (**postes/attributs**) décrites plus haut est elle aussi limitée ; elle le sera de plus en plus elle aussi du fait de la mondialisation, de l'émergence de pays perçus comme étant surtout des réservoirs de main-d'œuvre à bon marché, ce qu'ils sont encore, alors qu'ils sont aussi des pays disposant de systèmes éducatifs très anciens et très développés aux plans scientifiques et technologiques (les BRIC, Brésil, Russie, Inde et Chine par exemple et beaucoup d'autres)

Une période faste s'ouvre pour les entreprises qui auront déployé une grande énergie pour bâtir leur **attractivité**

3) les **aptitudes et les postes** sont des facteurs importants (les figures imposées) mais **les attitudes et les attributs** sont des facteurs essentiels (les figures libres) !

Conclusion

Voici donc notre héros à pied d'œuvre dans une entreprise qu'il a choisie, muni d'un contrat de travail, prêt à démarrer dans son poste ; il maîtrise son SWOT !

Il s'agit pour lui désormais de **piloter** autant que faire se peut son parcours professionnel

On peut à ce stade, surtout s'il s'agit d'un premier poste, et en guise de conclusion, faire deux remarques qui lui permettront de « **Vivre en confiance sa vie professionnelle** » :

1) un parcours professionnel est un marathon qui dure plusieurs dizaines d'années ; on peut vivre ce marathon comme une succession de 100 mètres ! c'ad changer de job, de lieu de travail, d'entreprise à un rythme très rapide mais c'est très fatigant, très stressant et ne permet pas de laisser une **trace** significative de son passage derrière soi

2) quel que soit le rythme que l'on cherche à imposer à sa carrière la **réputation**, elle, se construit peu à peu et lorsqu'elle est bonne représente un formidable potentiel de développement personnel car l'entreprise, comme toute structure humaine, est un dense tissu de relations au sein duquel la personne de **confiance** se meut aisément

3) souhaitons-lui enfin, pour être complet, l'imagination du poète, l'intuition du savant, la raison du philosophe et la foi en l'Essentiel et de connaître l'otium cum dignitate.
