

Accueil des jeunes ergonomes dans le cabinet

Animateur : Jacques Escouteloup

Intervenants : Jacques Duraffourg, Eric Hermann, Chantal Tannière

1. L'accueil comme un équilibre entre deux processus

Eric Hermann

Je suis Eric Hermann, je suis actuellement correspondant de la société CFA que je dirige avec Michel Mazeau. Précédemment, j'ai travaillé longtemps chez Christol Consultants et puis j'ai été amené à constituer une équipe assez importante d'ergonomes d'une quinzaine de personnes (pour le compte d'une société qui s'appelait Eurespace et qui a été rachetée plusieurs fois par la suite). C'est à ce titre là que je peux parler avec vous de la notion d'accueil puisqu'en fait, j'étais seul au départ dans cette entreprise à faire du Facteur Humain, puis petit à petit on a embauché des gens, des jeunes et des moins jeunes jusqu'à se stabiliser autour d'une équipe de vingt personnes.

Sur le processus d'accueil, j'ai envie de dire que c'est la clôture de deux processus qui sont indépendants.

- D'un côté, nous avons l'entreprise qui veut embaucher pour différentes raisons. Elle se fait un profil type du candidat qu'elle souhaite ;
- De l'autre, un processus pour les gens qui se présentent, ils ont fini leur cursus et ont des certitudes et se mettent sur le marché du travail ;

A partir d'un moment où il y a rencontre, les deux processus doivent commencer à être en cohérence. C'est là que les représentations se rencontrent et se confondent. Il faut effectivement que la personne rentre dans le cadre du cabinet et que le cabinet accepte la personne telle qu'elle est. C'est à ce moment que commence ce que l'on peut appeler l'accueil, ce qui initie le processus d'intégration.

En effet d'un côté nous avons les logiques et les fonctionnements du cabinet (pression, type de chantier, type d'équipe...), et de l'autre on a les représentations du métier de l'embauché diplômé, l'objectif étant l'adéquation à moindre coût entre les deux côtés de maturation du processus afin que tout le monde trouve sa place dans le cabinet.

Pour résumer, ce processus d'accueil correspond à un équilibre entre la personne qui arrive avec sa formation, ses attentes, sa personnalité et l'entreprise qui essaie d'imaginer quelqu'un, une nouvelle personne qu'elle va intégrer dans ses équipes. Cependant - qu'on soit spécialiste dans des sociétés (PME PMI) de conseil en Facteur Humain ne change rien - ce processus d'accueil doit prendre le moins de temps possible.

2. L'accueil sous forme de compagnonnage.

Chantal Tannière

Je suis ergonomiste et gérante du cabinet Projet et Perspectives depuis plus de dix ans. Depuis ces dix années, on a eu l'occasion d'embaucher et/ou héberger (terrain de stage) de jeunes ergonomistes. L'effectif a été fluctuant, j'ai travaillé en solo pendant deux ans et maintenant nous sommes trois, trois ergonomistes, trois associés, trois à travailler comme consultants. Ces accueils successifs m'ont amenée à avoir quelques réflexions... Tout d'abord la notion de jeune ergonomiste puis la définition de l'accueil.

Il y a deux cas de figure, le jeune ergonomiste (25-30 ans) qui va démarrer dans la vie active et l'ergonomiste un peu moins jeune récemment formé à l'ergonomie qui a des acquis d'une vie professionnelle antérieure et va les réinvestir dans le métier de consultant. Tout cela fait que l'accueillant n'a pas le même rôle à jouer.

Il y a le terme accueil qui a plusieurs significations. Accueillir dans le sens de « cueillir à froid », de manière instantanée et puis le sens réunir, associer, adjoindre et là on est dans l'hospitalité dans la durée.

L'accueil est un instant décisif. Pour le jeune, c'est le passage d'un seuil, basculer d'étudiant à la vie active, basculer de son métier d'avant à son métier de consultant. Pour le cabinet, c'est une sérieuse prise de risque sachant que les gérants n'ont pas ou peu de visibilité sur leur activité à venir malgré les indices prévisionnels existants.

Dans le processus d'accueil et d'intégration, le compagnonnage apporte au débutant des atouts comme une structure avec son marché et sa notoriété, un partage d'expérience un accompagnement...

Pour le cabinet, l'accueil d'un nouveau collaborateur apporte un nouveau profil avec des notions théoriques toutes fraîches, des modèles se confrontant à la réalité, pouvant ainsi être enrichissant pour les consultants. Les questionnements du jeune ergonomiste nous obligent à mettre en mots, à réfléchir sur notre pratique et à ré-interroger nos stratégies.

Faire le choix d'accompagner un jeune pourrait se résumer à lui confier certaines missions, certaines tâches comme si dans l'intervention certaines tâches étaient plus simples que d'autres, voir certaines interventions plus faciles que d'autres.

Chez Projet et Perspectives nous avons fait le choix d'utiliser le moyen du compagnonnage et de binôme. Il me semble que le binôme est d'une des parades possibles malgré le coût en disponibilité. Il permet au jeune de se retrouver en situation et prendre peu à peu des risques sans engager des conséquences trop importantes pour le cabinet et pour lui, qui pourraient avoir des incidences directes dans le début de son cheminement professionnel.

Le processus d'intégration consiste à acquérir ensemble des règles formelles et informelles construites par le collectif dans lequel on est accueilli. On apprend à travailler ensemble, à être capable de gérer des moments de désaccord, d'affrontement. C'est aussi l'occasion de vivre à plusieurs, de prendre du plaisir à travailler ensemble sur de nouveaux champs à explorer.

Je me pose la question : « Est ce que les objectifs du cabinet et du jeune accueilli sont partagés ? Est-ce qu'il ne veut pas seulement faire un job à court terme, un bout de chemin ensemble pour acquérir des compétences et puis construire autre chose ou évoluer vers un

autre métier ? » Ces questions sont à prendre en compte dans le processus d'accueil et d'intégration.

3. L'accueil : une double responsabilité

Jacques Duraffourg

La manière dont nous abordons la question de l'accueil est importante. Nous pouvons l'aborder par les conditions de l'activité dans ses dimensions juridiques, économiques, techniques, ou l'aborder autrement, à savoir la manière dont l'ergonome pratique, du point de vue de l'activité.

D'une part, le jeune ergonome a une part de responsabilité lorsqu'il se présente au cabinet, il ne doit pas rester passif, mais expliquer ses convictions et représentations du métier. De plus, il doit chercher à comprendre les orientations du cabinet (rapport au terrain, place de l'opérateur...).

D'autre part, le cabinet a cette même responsabilité, à savoir : donner des informations sur son fonctionnement (conviction, solidité de l'équipe...) et comprendre les motivations et représentations du jeune postulant.

Afin de faire son expérience, le jeune ergonome doit pratiquer l'intervention du début à la fin, y compris sur le terrain et les négociations, et pour les moments les plus délicats il sera en binôme avec un senior. Il n'est pas possible de piloter nos cabinets avec les mêmes critères que ceux que l'on va dénoncer quand on pratique les interventions du point de vue du travail. C'est jouable par des compromis.

4. Débat autour de l'accueil des jeunes ergonomes dans le cabinet

4.1. Conditions d'embauche : la surcharge de travail

Passer de une à deux personnes est extrêmement complexe. Les conditions d'accueil sont complexes et nous nous retrouvons souvent dans de très mauvaises conditions quand nous accueillons un jeune. En général nous sommes face à une surcharge de travail, nous avons retenu jusqu'au moment où il faut embaucher, donc forcément personne n'est disponible et tout le monde est « à la bourre ». Est-ce que nous avons le temps pour rencontrer les jeunes, faut-il un, deux, trois entretiens... ? Avec une telle charge de travail, qu'en est-il du compagnonnage ?

Eric Hermann

Quand nous intégrons, nous intégrons rapidement sur des projets mais il faut que le jeune assure et qu'il ait confiance en lui. Pendant plusieurs mois nous sommes dans un équilibre un peu instable.

4.2. Embaucher par l'intermédiaire du réseau

Je voudrais savoir comment vous vous présentez aux jeunes, vous avez des choix à faire, ils sont plusieurs ?

Eric Hermann

Nous avons l'habitude de faire fonctionner des réseaux et de cette façon nous limitons le nombre de personnes et la profondeur d'évaluation que nous aurions à faire car nous allons embaucher des personnes plus ou moins connues. L'inconvénient c'est que nous nous coupons d'une certaine diversité qui est fondamentale dans notre métier.

4.3. L'accueil d'un jeune avec « sa paire de lunettes »

Nous sommes deux jeunes ergonomes à avoir été intégrés dans une équipe à deux mois d'intervalle. Les contextes dans lesquels nous sommes arrivés sont différents, nous ne sommes pas les mêmes individus (formations initiales, expérience...), ce qui fait que l'accueil est différent. Il faudrait plutôt parler de l'accueil d'un jeune ergonomiste dans sa personnalité.

Jacques Duraffourg

Nous sommes dans le travail, c'est toujours singulier. Nous construisons une relation de confiance pour répondre de quelle manière ? A qui ? Ensuite nous ne nous construisons pas de la même façon. Nous ne mettons pas en pratique ce que nous avons appris, ce qui est important c'est la paire de lunettes qu'on nous met sur le nez, en effet, nous pouvons mettre la même boîte à outils dans les mains de plusieurs personnes, s'ils n'ont pas la même paire de lunettes, cela ne produira pas la même chose. Cela correspond au regard que nous portons sur le travail et sur l'analyse du travail.

Jacques Escouteloup

On pourrait considérer que l'accueil et le processus d'accueil c'est le fait de pouvoir croiser le regard et de se reconnaître dans l'autre...

Jacques Duraffourg

L'accueil ce n'est pas une question technique, c'est ce que nous voulons faire ensemble qui est important. Après il y aura les spécificités des uns et des autres, ainsi que les tempéraments. Le vrai point de départ c'est « quel est le projet que l'on aura ensemble ».

4.4. L'accueil du jeune dans une famille

Comme tout travailleur, les jeunes ergonomes ont besoin d'une certaine reconnaissance pour construire leurs idées professionnelles. Il y a derrière la reconnaissance, un enjeu par rapport à la motivation que nous mettons dans le travail. Il faut que ce soit l'accueil du métier, un peu trans-générationnel, savoir dans quelle famille on arrive, avec quelles valeurs.

Jacques Duraffourg

Ce que nous apprenons à la fac, ce sont les éléments qui ont pu être codifiés, mais l'action est toujours singulière. Quand j'arrive je suis obligé de construire même au bout de trente ans de métier. Je sais que je vois mieux et plus vite qu'il a vingt ans mais on a toujours à apprendre. Et il faut savoir si le cabinet est dans cette logique ou pas.

4.5. L'accueil sous-entend « prendre confiance en soi » ...

Nous passons d'une situation d'apprentissage d'un métier où nous sommes à l'écoute, à une situation réelle de travail où nous devons avoir très tôt confiance en nous. C'est un passage extrêmement difficile qui sous-entend un certain équilibre à trouver entre une grande humilité et une confiance en soi, qui est un peu vitale pour la pratique de l'ergonomie. Donc ce que

nous attendons dans l'accueil, c'est peut-être être rapidement accueilli, recevoir des conseils et en même temps être assez libre pour avoir la possibilité d'avoir confiance en soi ...

Chantal Tannière

Il faut garder cette humilité, un ergonome qui est sûr de lui c'est dramatique. Par contre la confiance en soi c'est le fait de savoir qu'au bout on va réussir, et ça, c'est le fait d'avoir des expériences.

4.6. L'accueil : une double insertion

Je pense qu'il existe une double problématique d'insertion, insertion dans le cabinet de consultant et insertion dans les entreprises. Nous avons à la fois un collectif de travail en tant qu'ergonome au milieu d'autres collectifs et une intégration dans des entreprises avec un client qui a payé et qui a des attentes opérationnelles. Cela renvoie à la question de l'évaluation. Comment nous allons évaluer un jeune ergonome ? Par exemple un jeune ergonome qui s'est bien inséré dans le cabinet avec de bonnes relations mais avec un client insatisfait, et inversement.

Comment traitez-vous à la fois la question de la double insertion et la question de l'évaluation ?

Chantal Tannière

Pour la question de la double insertion, c'est au cœur du métier de consultant. Ce double jeu que nous jouons en permanence est un peu plus difficile pour le jeune. Concernant l'évaluation, le jeune n'étant pas seul à gérer une intervention, le cabinet aura une visibilité sur la façon dont ça se passe dans l'entreprise. De toute façon, quand nous disons « ça se passe bien dans le cabinet », nous parlons du travail, de l'activité que nous avons en commun, des échanges que nous avons sur la construction de l'intervention ...

4.7. Le deuil de l'intervention parfaite

Je pense qu'il y a une question de maturité des intervenants qui acceptent d'embaucher des jeunes, et aussi de nous-même, de savoir ce que veut dire de se retrouver dans le monde du travail et mettre en pratique ce que nous avons appris. La question du deuil de l'intervention parfaite est importante, nous mettons du temps à l'accepter et cela peut nous être renvoyé avec violence par les gens avec qui nous travaillons.

Il faut faire le deuil, je me prends ça quelques fois dans la figure, ça m'est déjà arrivé. Nous croyons qu'il va y avoir le miracle, faire cette intervention parfaite avec une rigueur méthodologique et finalement non. Nous nous retrouvons dans une situation d'apprentissage mutuel et qui est à chaque fois nouvelle et difficile.

4.8. Le rôle du jeune ergonome dans l'intervention

Moi je laisse un jeune ergonome sur le terrain mais nous ne le faisons pas n'importe comment. Nous n'allons pas le laisser tout seul, il ne fera peut-être pas les négociations, le rendu des résultats, mais il faut qu'il y aille.

Chantal Tannière

Nous n'avons pas dit que le jeune n'était pas seul à aller sur le terrain mais qu'il n'était pas seul à gérer une intervention de A à Z sans personne sur qui s'appuyer. Je pense que le rôle de

l'employeur et notamment celui de l'équipe, c'est d'être là en cas de besoin et être là tout en restant distant.

4.9. L'accueil du point de vue du gestionnaire ? L'accueil comme une rencontre ?

Pour conclure, la question de l'accueil fait référence à deux grandes logiques, d'un côté le point de vue du gestionnaire et de l'autre le point de vue de l'ergonome. Le gestionnaire se pose des questions très pratiques comme les raisons de l'embauche (stratégies), la forme du contrat (associé, employé), la prise de risque... Au-delà du point de vue gestionnaire, c'est le point de vue de l'activité et l'activité c'est une rencontre. Quand nous embauchons quelqu'un, nous rencontrons quelqu'un et la question principale est « comment faire ce bout de chemin ensemble ? » Certes la construction, l'apprentissage, l'enrichissement mutuel permettent de nous renvoyer des éléments de notre pratique par une approche réflexive, mais il est important de souligner le fait de prendre du plaisir en travaillant ensemble. De plus, il faut penser au pourquoi de cette rencontre. Ceci fait référence à la représentation du métier de consultant et à la manière dont le cabinet pratique l'ergonomie, avec toutes les questions de santé, les critères de performance ...