

J'exerce un métier, donc je suis

Par Dominique Fauconnier

L'Atelier des Métiers

Article paru dans Sociétales

Hors série avril 1998

Chacun semble admettre aujourd'hui le constat d'une évolution en profondeur de nos entreprises et du rapport au travail qui en découle. Dans les grandes lignes nos organisations s'orientent vers une structure en réseau, réactive, souple, si possible inventive, sachant capter, traiter et diffuser l'information. La règle du jeu paraît simple : les énergies et les compétences sont mobilisées là où elles sont nécessaires, le modèle de la loi du marché est connu, prêt à être généralisé à l'intérieur même des entreprises.

Les enjeux économiques sont considérables.

Et pourtant les choses n'avancent guère. Les technologies et le marché nous tirent vers notre avenir mais nos représentations et nos incompréhensions nous retiennent dans notre passé.

Comment se fait-il que l'homme ait tant de retard sur ce qu'il a créé ? Comment se fait-il que nous maîtrisons si bien nos outils mais si peu ceux qui s'en servent ? Comment se fait-il que nous ne réussissions pas à résoudre ce problème pourtant si concret ? Certains - ils deviennent légions - esquivent la question en réduisant l'entreprise au rôle de machine financière dont le premier objectif serait de "faire du profit". Dans cette perspective une réduction de coûts équivaut à une création de richesse, puisque le résultat en est le même. Adieu esprit d'entreprise, adieu création de valeurs, adieu fierté d'être utile à autrui par la prise d'un risque réel, adieu la dignité du patron, homme de chair et de sang qui sait rester sur le pont pendant la tourmente. D'autres, pourtant, demeurent insatisfaits de la situation actuelle et voudraient de tout coeur recoudre ensemble l'entreprise et la société. Ceux-là ne supportent pas qu'un pays aussi riche que le nôtre accepte de

se laisser gangrener par la multiplication des ghettos. Ceux-là ne supportent pas que l'avenir de leurs salariés disparaisse de leurs préoccupations, ceux-là sont prêts à se battre, à expérimenter, à partager, à créer.

Vers une vision différente de l'entreprise et du travail.

L'incantation est en la circonstance inutile. Si l'on veut qu'à nouveau de l'oxygène circule dans nos entreprises nous devons reprendre le problème à sa source. C'est sur le terrain, au contact des hommes et des femmes que nous devons chercher nos solutions. C'est là que nous devons trouver le moyen concret de concilier évolution des entreprises et conceptions du travail, nécessités économiques et cohésion des hommes, efforts présents et répartition des résultats à venir.

Ce moyen touche à l'évidence nos représentations du travail et de l'entreprise, notre relation à l'avenir ainsi que nos rapports à autrui. Il est probablement de dimension culturelle, dimension sur laquelle toute rationalité abstraite reste de peu d'effets. Il ne serait pas étonnant qu'il touche à une sorte d'évidence vécue, difficile à exprimer comme à expliquer, mais dont la prégnance soit profonde. Cette apparente complexité du phénomène explique probablement notre embarras, nos réticences à affronter ce que l'on appelle communément "la résistance au changement". La notion de complexité est d'ailleurs bien commode pour ne pas trancher, pour ne pas agir, puisqu'en toutes circonstances elle offre toujours au moins deux solutions contradictoires. L'esquive du problème est ici intellectuelle. Pour avancer il est nécessaire de revenir au phénomène lui-même. Si ce sont nos représentations du travail qui nous paralysent, ce sont elles que nous devons aller interroger là où elles se créent, c'est-à-dire dans notre propre

imaginaire et dans celui des salariés. En décalant notre regard, comme cet employé de banque qui a eu l'idée, un jour, de consulter ses pairs. Il a envoyé le questionnaire suivant à deux cent cinquante personnes de son entreprise, une institution financière.

Les cent vingt réponses reçues ont donné les résultats suivants :

1) Croyez-vous que l'on puisse avoir une FONCTION sans avoir de METIER ?

OUI	90 %	NON	10 %
-----	------	-----	------

2) Préférez-vous

Avoir une FONCTION ?	10 %
Exercer un METIER ?	82 %
Les deux ?	8 %

3) Votre METIER appartient-il à l'entreprise ou à vous-même ?

A l'entreprise	16 %
A vous-même	68 %
Les deux	16 %

4) Pensez-vous que vous pouvez exercer votre METIER dans des FONCTIONS différentes ?

OUI	75 %	NON	25 %
-----	------	-----	------

Ces réponses n'ont pas valeur de sondage, mais elles pointent avec suffisamment de précision un fait systématiquement négligé : la volonté et la capacité de s'investir dans un travail proviennent des personnes elles-mêmes et non de l'entreprise. Si ce fait se confirme sur le terrain, cela modifie en profondeur notre vision de l'entreprise et des mutations actuelles de notre rapport au travail. Il n'y aurait pas d'un côté l'entreprise, seule réalité active par la grâce de ses dirigeants et de l'autre des salariés passifs réduits à leur personne privée à qui nous devrions distribuer les rôles, puis les motiver, les piloter, les tenir par la main pour qu'ils ne se perdent pas dans ce monde trop difficile pour eux. Il n'y aurait pas les dieux de l'Olympe d'un côté, responsables de l'avenir du Monde et de l'autre de pauvres humains incapables de maîtriser seuls leurs destins.

Les réponses montrent que l'identité professionnelle n'est pas donnée par l'entreprise à des personnes qui en seraient dénuées a priori mais que la fonction proposée par l'entreprise se métamorphose en un rôle dont s'investit l'acteur-salarié. Or pour que la pièce (l'entreprise) fonctionne et que les spectateurs (le marché) apprécient le spectacle (les produits) il est nécessaire que les acteurs fassent vivre leurs rôles, il est nécessaire qu'ils s'investissent, il est nécessaire qu'ils s'identifient à ces rôles. Les réponses traduisent clairement un divorce entre les rôles proposés et les acteurs. Après avoir essayé de modifier la répartition des rôles, de les avoir adaptés à l'évolution de la demande mais constatant que la troupe ne joue pas vraiment le jeu, qu'elle résiste en restant au fond du théâtre des opérations, il serait opportun que les dirigeants décident de parler avec les acteurs, en oubliant un moment l'argument principal du texte qu'ils souhaitent mettre sur scène. Il n'est pas impossible que la troupe ait son mot à dire sur l'ensemble de ce qui préoccupe le metteur en scène et ses collaborateurs. Relisant les réponses recueillies on y retrouve bien les mêmes préoccupations que celles

des dirigeants d'entreprise, on y retrouve le travail, l'effort, l'implication, l'autonomie. Ils parlent de la même pièce, du même texte, de la même salle mais ils en parlent *différemment*, ils disent "mon métier", ils disent "mon métier peut ne pas exister dans une fonction", ils disent "mon métier peut me permettre de tenir des fonctions différentes". Ils parlent comme des comédiens amoureux du théâtre et prêts à jouer de nombreux rôles. Ils expriment l'espoir d'être compris et intégrés aux évolutions actuelles de l'entreprise et du travail. Cela correspond exactement à ce que nous voudrions qu'ils deviennent, autonomes, responsables, pilotes de leur propre "entreprise de soi", évolutifs, inventifs, adaptables. Au lieu de les prendre pour des "employables", nous devrions les considérer comme des partenaires potentiels. "Quand on fait disparaître des générations entières d'acteurs, les metteurs en scène se frottent les mains, mais le public ne vient plus dans les salles" (Michel Bouquet, La Leçon de comédie, éd. Maisonneuve & Larose 1997, page 169).

Lorsque nous rencontrons ce même vocable associé à celui de l'entreprise ("Notre Métier") nul ne doute alors de la noblesse du mot. Ce mot ne nous permettrait-il pas de nommer précisément le coeur d'activité de nos entreprises en sous-entendant nos capacités d'adaptation, de métamorphoses, de création sans perdre ce qui en est l'essentiel c'est-à-dire notre identité ? Serions-nous, curieusement, infiniment d'accord entre nous mais parfaitement incapables de nous l'avouer ? Incapables de nous parler avec de mots qui auraient le même sens pour tous ? Ne serions-nous pas confrontés à un simple problème de langage plutôt qu'à des difficultés économiques, sociales ou politiques ?

Si tel était le cas, qu'aurions-nous à faire de la complexité de nos représentations si d'évidence nous nous accordons sur leur sens ? Vivre a toujours été infiniment

complexe et cela ne nous a pas empêché de vivre, un visage est également infiniment complexe et chacun sait reconnaître ses voisins, la complexité se traite comme le style, cela se reconnaît et l'humain excelle en cette reconnaissance. En cette période de doute de la Raison pourquoi ne pas retrouver le sens du geste juste, indémontrable mais ancré au plus profond de celui qui agit ? Lorsque ma raison atteint ses limites, rien ne m'empêche de me déterminer en mon âme et conscience. Qui me l'interdirait ? Quel contenu aurait une éthique personnelle fondée sur un conformisme ambiant ? Quel serait alors le sens du pari de l'entrepreneur ? Un pari s'appuie sur la solidité d'un raisonnement mais il ne s'y enferme pas, il traduit également la conviction intime d'un homme ou d'une femme. En mathématiques, un axiome ne se démontre pas, il se donne.

Si l'hypothèse d'une carence de langage se confirme, nous aurions trouvé une prise concrète au problème qui nous occupe. Nous pourrions alors réapprendre à nous parler, nous pourrions redécouvrir qu'un point de vue différent ne nie pas l'unité de l'objet considéré, nous pourrions discerner ce qui nous distingue de ce qui nous relie puis, forts de cela, commencer à investir du temps, de l'énergie et de l'argent pour reconstruire notre avenir. Nous pourrions alors et enfin réinventer nos entreprises pour qu'elles s'adaptent durablement aux réalités du temps en les fécondant des espoirs des hommes. Nous aurions réconcilié l'homme à son temps. Sans rêver à d'inaccessibles harmonies, pourquoi ne pas croire à ce qui a déjà existé ?

L'exemple suivant, sans prétendre à l'originalité confirme la possibilité d'accéder à une compréhension mutuelle au sein de l'entreprise, sans grands discours. Dans une usine située en région parisienne, devant accroître en permanence ses capacités de production malgré un matériel obsolète et des ouvrières donnant

quelques signes de lassitude, huit réunions mensuelles de deux heures sont organisées pour les chefs de lignes, responsables chacune d'une petite équipe d'ouvrières. Thème d'échange de la première séance : "Qu'est-ce qui ne marche pas dans l'usine et qu'est-ce qui marche bien ?" Deuxième thème, issu des premiers échanges : "Les pannes machines" etc. Une règle de circulation de la parole simple mais stricte est proposée permettant à chacune de s'exprimer et d'écouter les autres, y compris leurs deux responsables hiérarchiques directs. Un an plus tard, on constate que leur taux d'absentéisme est passé d'une moyenne de 11 à 12 %, avant cette opération, à une moyenne de 1 à 2%. Le basculement s'est réalisé presque immédiatement, entre la première et la troisième séance. Par ailleurs un changement de leurs comportements avait été noté par les autres membres de l'usine dès les premières séances : plus d'implication, plus d'initiatives, plus de plaisir.

Cette expérience montre que l'expression libre associée au travail réalisé donne des résultats parfois étonnants. La parole et l'écoute permettent de se sentir reconnu, de se sentir exister dans son travail. Ces ouvrières ont tout simplement profité de l'occasion pour se réapproprier leur travail. La direction n'a pas eu le sentiment de perdre l'une de ses prérogatives en donnant plus de liberté de parole aux ouvrières, au contraire, elle a gagné en crédibilité, et en efficacité. En contrepoint, dans une autre entreprise, cette phrase d'un technicien désabusé : "Faire parler n'est pas écouter". C'est sur son travail concret que le salarié souhaite s'exprimer et non sur ce qui lui paraît être des abstractions : la parole est affaire de réglage, non de science.

Notre problème n'est pas théorique, il est pratique. Les mots n'ont pas seulement le sens que leur donne l'université, mais également le sens que leur donnent ceux

qui les emploient. Alors, si nous voulons être concrets et associer réellement évolution de l'entreprise et évolution du travail nous devons écouter les personnes *jusqu'au point de les comprendre* : que nous disent-elles vraiment, dans leur logique et non dans la nôtre ?

Une culture professionnelle méconnue, mais vivante

Nous avons vu que le mot métier pouvait se charger très positivement, pour les personnes comme pour les entreprises. On évoque les "métiers" de la finance, les "métiers" de l'information et le "métier" de l'entreprise. Néanmoins, nous percevons simultanément ses dimensions un peu passéistes, peut-être empruntées d'une certaine nostalgie et associées au travail manuel et à l'image de l'artisan. La notion de métier est une notion en devenir, encore attachée au passé pour ses anciennes "expressions", ce que nous appelons les métiers traditionnels, mais elle semble véhiculer une autre réalité d'une très grande importance pour notre question, une réalité impalpable mais omniprésente, la réalité d'une culture professionnelle encore vivante bien que méconnue. Et méconnue car nous avons oublié que nous sommes également imprégnés d'une culture orale que nous ne savons plus "réfléchir".

Une culture, comme une personnalité, ne se discute pas. Cela se découvre, s'apprécie et peut s'accorder à d'autres cultures, d'autres personnalités. Or nous préoccuons-nous de notre propre culture professionnelle ? Il semble que non et que nous préférions nous lamenter sur notre incapacité à comprendre la chose économique et les lois du marché en nous polarisant sur de vaines questions de bienséance. Et si nous nous trompions à vouloir nous transformer en ce que nous

ne sommes pas ? Et si notre culture professionnelle se révélait porteuse d'avenir malgré, selon certains, son aspect rétrograde ?

Observons-la de plus près. A la question : "Quels mots associez-vous au mot métier ?" des groupes d'origines socio-économiques très différentes les unes des autres (Jeunes dirigeants du CJD, comptables, ouvriers, employés de banque, assistantes sociales, cadres commerciaux) donnent des réponses extrêmement convergentes. Ces réponses montrent que nous disposons d'une extraordinaire capacité d'adaptation aux incertitudes, d'un plaisir à relever les défis et d'une aspiration profonde à nous investir dans nos activités mais à condition de le faire par nous-mêmes. Le métier n'est pas un gagne-pain, mais l'expression d'une identité. Nous sommes des professionnels rêvant d'agir comme des artistes, incapables de reproduire mais excellant à la création, sensibles à la reconnaissance au point d'en dépendre. En période de stabilité, nous ne sommes pas les mieux armés, mais, comme nous le rappelle le thème de ce numéro, nous quittons de telles périodes pour entrer dans un monde imprévisible : c'est une chance si nous découvrons comment en tirer parti. Nous disposons de compétences insoupçonnées que nous devons apprendre à reconnaître, à connaître, à mettre en oeuvre concrètement, quotidiennement, prosaïquement. Notamment celle de créer une cohérence à partir d'une multitude d'éléments disparates, toute notre histoire nous le démontre, notre langue comme notre cuisine.

Voici les mots associés au mot métier par ces différents groupes, puis classés selon trois pôles (Relation aux choses, relation aux autres et relation à soi) :

<u>Pôle Réalisation</u>	<u>Pôle Relation</u>	<u>Pôle Identitaire</u>
Compétence	Cela se transmet	Conscience
Savoir-faire	On sait en parler	Une histoire
Professionalisme	Reconnaissance	Une grande partie
Expérience	Formation	de sa vie
Spécialisation	Recevoir	Plaisir
Réalisation	Partage	Exister
De la pratique	Utilité	Vocation
Apprentissage	Marché	Un sens à sa vie
Evoluer	Appartenance	Oeuvre
Ouvrage	Transmettre	Dignité
Transformation	Relation	Fierté
Tour de main	Responsabilité	Secret
Rémunération	Corporation	Travail sur soi
Lien avec outil	Héritage	Satisfaction
Exercer	Valeur commune	Joie
Réussir	Tissage	Valeur
Technique	Confiance	Cela me concerne
Changement	Contacts	Devoir accompli
Adaptation	Enseigner	Savoir être
Avenir	Autonomie	Passion
Qualité	Perpétuer	Identifié
Argent	Donner	Etre son propre chef
Capacité	Gratification	

<----- **la Profession** ----->

<----- **le Métier** ----->

On voit ici que la partie "visible" du métier, celle qui est au contact de l'entreprise, recouvre parfaitement ce que l'on demande à tout professionnel pour que l'entreprise évolue, s'adapte, se développe, progresse. On voit également l'importance du lien à l'autre. Cela se retrouve largement dans le profond besoin de reconnaissance que chacun peut ressentir dans son activité professionnelle. Enfin, toute la clé du métier se trouve dans la 3^e colonne : le métier est une identité. Toute l'énergie des personnes est accessible si on sait les reconnaître dans leur identité professionnelle. Le métier englobe la notion de

professionnalisme et son accès se fait par la reconnaissance de l'identité de ceux qui l'exercent, dans le champ de l'expression du métier et nulle part ailleurs.

Le rôle du management

A quoi pourrait rêver de plus un entrepreneur qui découvrirait ces ressources - humaines ! - au sein de son entreprise, disponibles à la création collective ? Et comment se fait-il que nous soyons si aveugles à l'égard de nous-mêmes ?

Encore une fois, il faut revenir sur les lieux où se passent réellement les choses. Tout manager est chargé d'assurer la cohésion du travail de ses collaborateurs. Contre ce travail l'entreprise offre un salaire. Cela c'est le contrat. Au-delà et encore récemment, le manager promettait un avenir, l'époque des trente glorieuses le permettait. Le travail obtenu était alors de meilleure qualité. Peu à peu le manager a utilisé l'avenir du salarié - augmentation de salaire, évolution de carrière, amélioration des conditions de travail - comme monnaie d'échange pour obtenir plus d'implication de sa part, il échangeait un effort réel et immédiat contre une promesse de gratification. Cet échange a très bien fonctionné tant que nous étions en période d'expansion et que le manager pouvait tenir ses promesses, grâce à des prévisions fiables. Et puis notre avenir a quitté nos équations, il a échappé à nos extrapolations, il s'est habillé d'incertitudes, nos intellectuels ont parlé de complexité et le doute a envahi nos esprits : le manager est devenu orphelin de son avenir. Il a perdu sa monnaie d'échange et ne sait plus quoi promettre contre le travail qu'il doit demander à ses collaborateurs. Ceux-ci, s'inquiétant du devenir de l'entreprise et effrayés par de possibles licenciements se replient sur leurs intérêts propres, et, comme leurs dirigeants, essaient de préserver le court terme : leur emploi immédiat.

L'incompréhension fait le reste et l'entreprise s'embourbe sur les bas-côtés du champ de bataille idéologique. Le manager quant à lui a quitté son poste, sur le pont auprès de ses collaborateurs, pour se cacher dans son bureau et vérifier la conformité de son costume conceptuel et prier pour que le navire ne coule pas, car dehors le chômage fait rage. Ceci est évidemment caricatural, mais demandez à ceux de la base comment ils voient leurs responsables hiérarchiques, les témoignages se rapprocheront malheureusement de la caricature.

Comment en sortir ?

En montrant une issue. Le manager, dans la majorité des cas, souffre de cet état de fait. Mais pas plus que ses partenaires il ne sait comment se dégager de la formidable pression actuelle, tout à la fois économique, sociale psychologique et - c'est nouveau - parfois spirituelle.

Un nouveau terrain d'entente

Si nous considérons ce que le manager avait appris à échanger contre les efforts de ses collaborateurs, leur propre avenir, et si nous rapprochons cela de ce que disent ces derniers à propos de la fonction et du métier, nous voyons apparaître un nouveau terrain d'entente. Le manager ne peut plus offrir à ses collaborateurs un avenir promis, c'est un fait acquis, mais pourquoi en déduire qu'ils soient incapables de se construire eux-mêmes leur avenir ? "Conscience, une histoire, un sens à sa vie, travail sur soi" disent-ils pour définir ce qui leur appartient en propre : "leur" métier. Pourquoi ne pas jouer le jeu et leur assurer les conditions nécessaires pour qu'ils y parviennent ? Si, plutôt que leur imposer un rôle impersonnel et peu rentable, la fonction avec sa liste de compétences requises,

l'entreprise leur offrait, en échange de leur travail, d'être elle-même un espace d'apprentissage et de développement de leur propre identité professionnelle ? Elle bénéficierait de l'énergie dépensée, de l'implication intime de ceux qui seraient là pour leur propre intérêt, pour assurer leur propre devenir. Le marché a permis l'échange monétaire, représentant des biens et des services, pourquoi ne pas en étendre la logique à l'échange de projets ?

Cependant, seuls, les salariés ne peuvent y parvenir, il leur manque le "regard de l'autre" (la colonne du milieu du tableau, la relation aux autres). L'entreprise a un pouvoir qu'elle sous-estime, et qu'elle a oublié depuis longtemps, celui de représenter une identité collective. Ecoutez vos salariés parler de l'entreprise lorsqu'ils sont à l'extérieur de ses murs, ils y sont bien plus attachés que ce que l'on en croit généralement. Seul un lien entre cette identité collective - l'entreprise - et une identité individuelle - le métier - nous permettrait de basculer dans un nouvel imaginaire. C'est par la reconnaissance *préalable* de ce qu'ils sont, des personnes aspirant à bien faire à partir d'eux-mêmes, qu'ensuite il serait possible d'entreprendre ensemble. Tant que le lien n'est pas créé, tant que des "je" et des "eux" n'auront pas créé un "nous", les paroles prononcées et les arguments avancés le seront en pure perte.

Boris Cyrulnik, l'un des fondateurs de l'éthologie humaine (étude des comportements humains) écrit dans "La Naissance du sens" (Hachette, 1995), page 55 : lorsque l'enfant commence à "pointer du doigt, il se met à regarder la mère, ou le père, ou l'adulte qui se trouve avec lui dans la pièce. Disons qu'il se tourne vers ce que nous appelons, dans notre langage, sa 'figure d'attachement'. Et c'est alors, à ce moment précis, qu'il tente l'articulation, toujours d'abord ratée, d'un mot". Page 59 : "Le système comportemental qui 'supporte' la parole et la

fait advenir suppose la présence autour de l'enfant de quelque autre être à qui parler, pour qui parler; il faut qu'à la parole réponde une autre parole. Cette personne, quelle qu'elle soit, est requise pour que l'enfant tente l'aventure du signe et de la parole. Faute de cette personne, l'accès sera fermé."

Par analogie, nous pourrions transposer cette observation au monde de l'entreprise : nous ne savons plus regarder ce que réalisent les personnes et leur montrer que nous avons vu et entendu. Cela s'appelle la reconnaissance. Tout se passe comme si nous avions besoin de la *simultanéité* de notre rapport aux choses (première colonne du métier), de notre rapport aux autres (deuxième colonne) et de notre rapport à nous-même (troisième colonne) pour évoluer. Nous avons perdu ce geste. Notre situation d'incompréhension actuelle et le coût qu'elle représente en est l'une des conséquences. Comme l'écrit Boris Cyrulnik, nous ne savons plus "montrer du doigt" ce que nous faisons. Alors le sens du travail nous échappe, nous tendons vers une sorte d'autisme social par simple isolement affectif.

Car le travail, énergie humaine, est également affaire d'émotions. Ne serait-ce là une belle issue à nos réflexions sur la situation actuelle ? C'est par plus d'humain, et non moins d'humain, que nous réinventerons notre avenir.

Dominique FAUCONNIER

Décembre 1997