



Règles, Métier et Processus, trois explorations appliquées au service public

Laurent Chiozzotto, président du Club des Explorateurs

Dominique Fauconnier, créateur de L'Atelier des Métiers

Michel Raquin, ancien responsable de l'organisation de LCL, président du Club des Pilotes de Processus

Une méthode de travail originale fondée sur les échos permet à trois auteurs d'explorer trois termes : règles, métier et processus, et d'en écrire un livre. Le

but de cet article, après une rapide présentation de l'ouvrage, est d'appliquer cette méthode d'exploration au service public. Que signifient règles, métier et processus dans le service public, quel est leur rôle, sont-ils des freins, des atouts ?

En analysant la vie et l'action politique de Gandhi, Laurent Chiozzotto montre comment la cohérence et les valeurs d'un homme ont pu entraîner un peuple et changer un pays.*

Pour Michel Raquin, l'approche processus peut être une solution pour simplifier les lourdeurs administratives de nos institutions. En analysant les nouvelles réformes voulues par l'Etat, il en mesure les limites et donne des pistes.

*Dominique Fauconnier** étudie le sens du mot métier dans le service public. Il en ressort : service à autrui, création de liens, œuvre commune. Notions présentes dans les entreprises et les administrations. Notions menacées par l'idéologie économique, dans le public comme dans le privé.*



* www.startnscale.com

** <http://dominiquefauconnier.blogspot.com/>



Trois regards dans un livre

Tout seul, on va plus vite, ensemble on va plus loin.

PROVERBE AFRICAIN

Ce proverbe est une parfaite illustration du cheminement qui, après plusieurs mois de travail en commun, a conduit à la sortie du livre intitulé *Règles, Métier et Processus – Trois explorations*.

Ce parcours que les trois auteurs ont exploré, sans trop savoir au départ où il les conduirait, a permis de créer une œuvre qui, comme le commentaire suivant l'expose, n'est pas banale :

" L'ambition de ce livre n'est pas de proposer des solutions toutes faites, mais une exploration à travers trois prismes différents rarement associés pour essayer de décrire comment devrait fonctionner une entreprise : les règles, les processus et le métier. La confrontation de ces trois visions fait émerger des pistes de réflexion et d'action originales, potentiellement fécondes pour les dirigeants et leurs managers¹. "

Comment un accompagnateur de jeunes entreprises innovantes, un intervenant indépendant qui explore de nouvelles façons d'associer sens du métier et efficacité collective et un spécialiste du pilotage par les processus peuvent faire création d'œuvre originale ?

Comment trois personnes, de profession, d'horizon, de formation différents ont travaillé de concert pour atteindre un résultat qui au départ n'était pas spécifiquement affiché ?

Telles sont les questions que le lecteur peut se poser.

Au départ, il y a le souhait de l'un d'entre nous de nous réunir pour dialoguer, à partir des mots *métier* et *processus*. Les premiers échanges ont permis de dégager deux idées, certes un peu sibyllines mais qui contiennent en germe notre ouvrage :

- Régler l'entreprise par les processus.
- Régler les collectifs de l'entreprise.

Ils ont aussi permis de faire apparaître un paradoxe concernant le mot *processus* : contrainte ou instrument de liberté ?, changement ou développement du métier, ou destruction d'une identité professionnelle ?

Les trois mots, *règle*, *métier* et *processus* émergent alors comme base de nos discussions futures.

Certes la trame est présente, mais les obstacles réels : quelle résonance a chaque mot pour chacun de nous ? Comment à partir de ces trois termes structurer une réflexion, que, très rapidement, nous avons souhaité concrétiser par un livre ?

Chacun a sa propre définition de ces termes et même si parfois celle de l'un semble s'accorder avec celle d'un autre, il reste néanmoins très difficile d'être en totale cohérence.

1. Laurent Chiozzotto, Dominique Fauconnier, Michel Raquin, *Règles, Métier et Processus – Trois explorations* L'Harmattan, 2013.

Pour illustrer nos premiers échanges, proposons quelques assertions :

- *Le processus a une connotation de "rigidité".*
- *Ce n'est pas le processus qui est rigide s'il est bien construit, mais son constructeur qui, dans sa description, met de la rigidité.*
- *Une règle, c'est quoi ?*
- *Agir sur les conditions, c'est agir sur les règles.*
- *Définir la règle, c'est donner de l'autonomie et de la liberté aux acteurs.*
- *Un métier est dit réglé lorsqu'il y a alignement entre la réalité, les intentions et l'action.*
- *La règle est la partie fixée, le processus, le mouvement qui en découle.*

Les idées sont diverses et montrent rapidement des points de vue divergents qui, comme des instruments de musique, doivent s'ajuster au fil des discussions. Sans perdre leur originalité, et en s'efforçant non pas tant de comprendre l'autre mais surtout de l'accepter comme tel. La qualité de l'écoute et la volonté de construire ensemble sont primordiales.

Ce travail de maturation s'est avéré essentiel avant de fixer un cadre plus précis permettant de traiter le sujet.

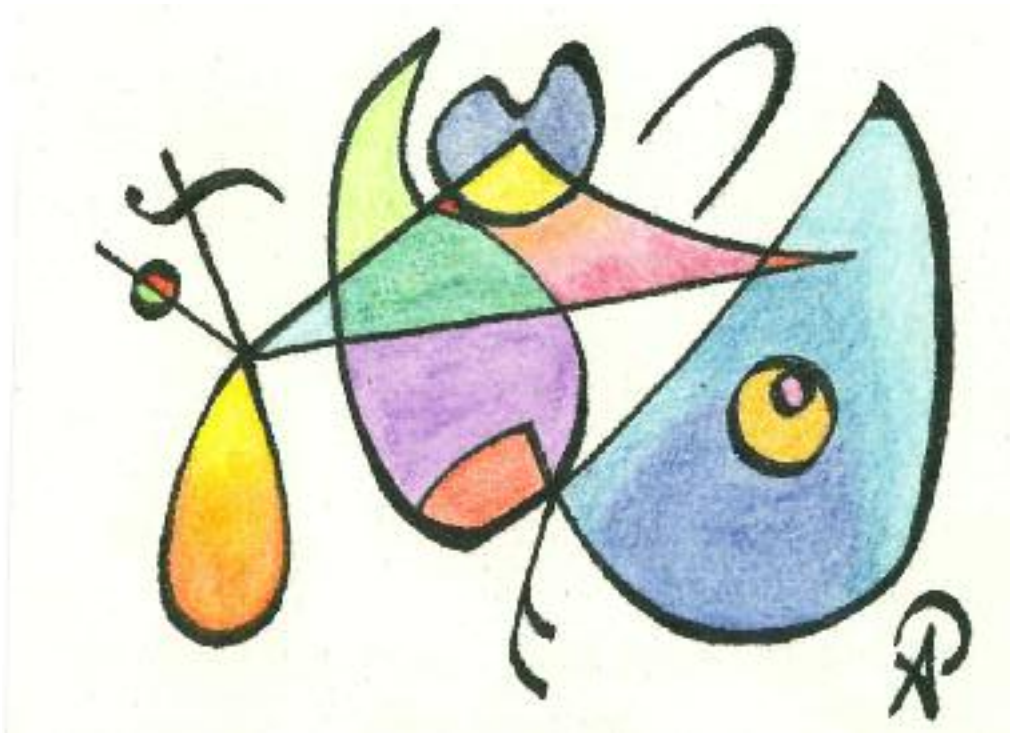


Illustration originale de Astrid Pinon



Points de vue, Echos et Approfondissements

Quel apport original pourrait-on fournir à travers les mots *règle*, *métier* et *processus*, et pour quels lecteurs ? Telle fut alors la question centrale.

La présence de trois auteurs aurait pu conduire à ce que chacun prenne en charge l'un des trois mots. Mais ne risquait-on pas d'écrire trois textes qui se seraient juxtaposés sans proposer ni montrer le moindre lien ?

Pour réduire ce risque, il a été décidé, selon l'attraction de chacun, de traiter des couples de mots :

- règle et performance ;
- processus et règle ;
- métier et processus.

Au final, chaque auteur a développé un chapitre de manière à exprimer au lecteur son point de vue. Ce sont les trois premiers chapitres du livre intitulés :

- *La Règle, clé de la performance globale.*
- *Regard particulier sur l'association de Processus et Règle.*
- *Le Métier et le Processus.*

A travers ces trois textes, il y a de la résonance et de la dissonance. A partir de ces points de vue différents, nous souhaitons que le lecteur y trouve matière à réflexion personnelle.

Pour chaque auteur, ces résonances et ces dissonances sont riches. Quelles réactions, quels commentaires suscitent pour les deux autres l'écrit de chacun ? A cette question chacun y a répondu par l'élaboration d'un *Echo* consigné dans la deuxième partie de notre ouvrage.

Ces différents échos, qui constituent autant d'interpellations de l'auteur par ses pairs, ont conduit tout naturellement chaque auteur à vouloir approfondir certains aspects de son premier texte.

Ce nouveau travail a permis à chacun d'apporter des précisions sur son *Point de vue* et d'ouvrir sur de nouveaux développements. La sélection n'a pas été aisée, mais s'est faite à travers nos échanges et a abouti à la rédaction de la troisième partie, *Les approfondissements*.

En bref, trois points de vue qui explorent chacun à sa façon les liens entre les mots *règle*, *métier* et *processus*, trois échos en réaction et enfin trois approfondissements destinés à élargir encore les champs d'investigation ouverts par ces premières réflexions.

Règles, métier, processus et institutions publiques

Voilà le cheminement opérationnel, le processus de création de cet ouvrage que nous espérons stimulant.

Afin d'être fidèle à notre méthode de travail, nous proposons maintenant une réflexion originale sur ce que l'association de ces trois mots, *règle*, *métier* et *processus*, peut apporter au monde de l'institution publique, thématique de ce numéro de *Transversus*.

Les points de vue

La règle au service du public

Laurent Chiozzotto

Dans *Règles, Métier et Processus – Trois explorations*, je me suis attaché à montrer dans quelle mesure l'application d'une règle de vie ou d'un ensemble de principes d'action permettait à un individu, qu'il s'agisse d'un artiste comme Picasso, d'un champion comme Sébastien Loeb ou plus simplement d'un jeune créateur d'entreprise d'atteindre et de maintenir un haut niveau de performance. Je me suis rendu compte que ceux qui réussissaient particulièrement bien dans leur domaine d'activité faisaient de la règle un outil au service de leur ambition. C'est en suivant scrupuleusement cette règle, propre à chacun d'entre eux, qu'ils atteignaient le plus souvent les buts qu'ils se donnaient.

Dans cet article, j'aimerais explorer les effets de la règle sur un groupe, un collectif, en m'intéressant particulièrement à l'action politique. Comment un leader doit-il s'y prendre pour rassembler une nation autour d'un objectif commun qui transcende les intérêts particuliers ? Sans remonter très loin dans l'histoire mondiale, j'ai trouvé un homme au destin exceptionnel qui illustre bien à mes yeux le pouvoir d'une règle de vie simple pour mobiliser tout un peuple et l'aider à définir son destin. Cet homme, c'est Gandhi.

Né en 1869 dans une famille de marchands aisés, Gandhi est élevé par sa mère, très pieuse, selon les traditions hindoues et il est profondément influencé par le jaïnisme, cette religion dérivée de l'hindouisme qui professe la non-violence radicale. A l'âge de dix-neuf ans, il décide de se former au droit en Angleterre et devient avocat. A son retour en Inde, les débuts sont difficiles, ce qui le conduit à partir en Afrique du Sud où il défend pendant plus de vingt ans les nombreux immigrés indiens contre la ségrégation.

Dans les années 1890 en effet, les dirigeants des républiques boers du Natal et du Transvaal tentent de mettre en place un racisme légal qui préfigure l'apartheid : il s'agit entre autres de supprimer le droit de vote pour les Indiens du Natal, de les contraindre à se faire enregistrer et à posséder une carte d'identité spéciale, ou encore de considérer comme nuls et non venus du point de vue juridique tous les mariages non chrétiens.

C'est pour lutter contre ce programme d'oppression systématique de la minorité indienne que Gandhi va recourir à la non-violence et à la résistance passive afin de contraindre les autorités à revoir leur position : autodafés des cartes d'identité spéciales, refus de se faire enregistrer, etc. Toutes ces actions finissent par déboucher en 1913 sur un accord entre le chef du gouvernement sud-africain et Gandhi qui abolit les injustices les plus flagrantes.

Pour compléter les actions de désobéissance civile et accélérer la prise de conscience politique de la communauté indienne, Gandhi fonde le Natal Indian Congress Party sur le modèle du Congrès national indien et lance en 1904 un journal, *Indian Opinion*, qui traduit les aspirations du peuple indien en Afrique du Sud.

Fort de cette expérience réussie, et auréolé d'une image de libérateur du peuple indien, Gandhi retourne dans son pays en 1915 pour s'attaquer à un projet d'une tout autre envergure : soustraire l'Inde à la domination britannique.

Pendant deux ans, il se contente de parcourir le pays et d'observer le comportement de ses compatriotes. En 1917, il organise la première action de désobéissance civile en faveur des cul-



tivateurs d'indigo du Champaran, au nord du pays. Il soutient la résistance d'un petit noyau de paysans contre l'autorité locale et obtient un compromis de la part des propriétaires terriens britanniques. En 1918, il incite des ouvriers du textile à se mettre en grève pour qu'un patron refusant la discussion satisfasse à leurs revendications. Afin de faire pression sur le magnat de l'industrie textile, A. Sarabhai, et de renforcer la détermination des ouvriers dans leur combat, il pratique le jeûne. Cette forme de grève de la faim totalement inhabituelle à l'époque dans un conflit social marque les esprits et déclenche finalement des négociations entre les ouvriers et les patrons.

En 1919, un événement tragique vient endeuiller l'action de Gandhi. La première grève totale et silencieuse est lancée à travers tout le pays. Dans l'Etat du Pendjab, un général anglais fait tirer sur la foule sans sommation, "pour l'exemple". Le bilan est très lourd : plusieurs centaines de morts et près d'un millier de blessés. Ayant le sentiment d'avoir commis une grave erreur, Gandhi suspend le mouvement de désobéissance civile mais reste plus que jamais déterminé à chasser les Anglais d'Inde. En 1920, il fait adopter par le parti du Congrès, dont il est devenu le leader moral, un programme de non-coopération qui prévoit le boycott des institutions coloniales et des produits européens.

On peut dire qu'à partir de ce moment-là, la "machine Gandhi" est lancée, même si les périodes de résistance pacifique et de boycott sont entrecoupées de longs intermèdes d'inactivité, notamment lorsque Gandhi est emprisonné pour incitation à la révolte, ce qui lui arrive souvent. Néanmoins le processus d'émancipation de l'Inde est en marche et aboutira à l'indépendance en 1947.

Quels enseignements les hommes d'Etat d'aujourd'hui peuvent-ils tirer des accomplissements de Gandhi pour conduire les affaires publiques ?

Ce qui pour moi explique en grande partie le succès de ce grand homme, c'est la cohérence de sa démarche qui reposait sur trois valeurs fortes et complémentaires : l'universalité, l'exemplarité et la persévérance.

Tout d'abord Gandhi a choisi de faire d'un principe religieux connu de tous les hindous, la non-violence, une règle d'action politique. Le caractère universel de cette règle constituait un atout indéniable pour pouvoir toucher une grande partie du peuple indien et l'engager dans la voie de l'émancipation.

Ensuite, en montrant son attachement aux traditions et en vivant dans la pauvreté, Gandhi a fait de son existence un exemple à suivre pour des millions de compatriotes et a acquis de ce fait une légitimité incontestable.

Enfin, en étant patient, Gandhi est finalement parvenu à ses fins. Que ce soit en Afrique du Sud ou en Inde, il était conscient que la lutte non violente prendrait du temps pour produire ses effets, ne serait-ce que parce que les populations concernées n'étaient pas préparées à ce type de démarche. Pour rester fidèle à sa logique, Gandhi a même été amené à interrompre à plusieurs reprises les campagnes de désobéissance civile, notamment en 1922 lorsque des manifestants ont brûlé un poste de police et causé la mort de plusieurs policiers. Il s'est rendu compte à cette occasion que le peuple indien n'était pas suffisamment éduqué à la non-violence. Ne voulant pas aller à l'encontre de ses convictions et provoquer des morts supplémentaires inutiles, il a préféré suspendre ses actions et attendre plusieurs années que la conscience politique du peuple soit suffisamment mûre pour reprendre le combat.

Cette clairvoyance, qui a été souvent interprétée par ses amis et ses détracteurs comme une forme de renoncement, a cependant permis à Gandhi d'exaucer un de ses vœux les plus chers, à savoir maintenir le plus longtemps possible l'unité de l'Inde et la cohabitation pacifique entre hindous et musulmans.

L'approche processus : une opportunité aujourd'hui pour la fonction publique

Michel Raquin

Dans notre ouvrage, le chapitre *Regard particulier sur l'association de Processus et Règle* a eu pour ambition d'expliquer pourquoi, selon moi, il est intéressant d'associer ces deux mots.

En voici la synthèse :

- *Construire un processus, c'est fixer la règle.*
- *La règle peut être implicite ou explicite.*
- *Etablir une règle nécessite, dans de nombreuses situations, un processus explicite.*
- *Reconstruire ou faire évoluer un processus conduisent à changer la règle.*

Une problématique lancinante : des règles administratives surabondantes

En France depuis de nombreuses années, les citoyens se plaignent de l'inflation des règles et des normes administratives. Elles constituent autant de carcans à l'action, autant de jeux de piste irritants voire décourageants pour les plus entrepreneurs. Au final, ce sont de nombreux processus qui régissent la vie des Français. C'est pourquoi leur simplification est de nos jours un enjeu national.

La presse récente reprend à l'envi des exemples qui illustrent la faible efficacité des règles actuelles, des processus administratifs. Quelques exemples :

- *Le coût moyen d'un logement, c'est 2 000 € le mètre carré. Et selon les professionnels, ce coût a augmenté de 50 % en dix ans, pour une grande partie à cause de l'inflation des normes.*
- *3 700 normes encadrent la construction d'une maison ou d'un immeuble.*
- *La redondance des demandes d'information est affligeante : il arrive que l'on demande 15 fois la même chose à une entreprise, tant les systèmes d'information des administrations sont étanches.*
- *Quand les administrations françaises et allemandes organisent une réunion sur des projets d'aménagement immobilier, nos amis d'outre-Rhin viennent à 4 ou 5, alors que les Français sont 25.*
- *Le coût de la charge administrative en Europe est estimé selon l'OCDE entre 3 et 4 % du PIB, soit entre 60 et 80 milliards d'euros pour la France.*
- *La Commission européenne avance qu'une réduction de 25 % de cette charge permettrait une augmentation du PIB de l'Union européenne de 1,1 % à court terme et de 1,4 % à long terme.*

Ces exemples illustrent clairement la gravité de la situation de notre pays. L'enjeu est donc d'importance et c'est pour cela que la simplification de la vie des entreprises et des citoyens a été déclarée priorité nationale par le président de la République.

Comment l'approche processus peut aider à réussir ce challenge ?

Simplifier les normes administratives actuelles, c'est donc simplifier les processus qui les sous-tendent. C'est se poser pour chacun d'eux, en commençant par les plus critiques les bonnes questions, et notamment la première et la plus performante : *Est-ce que cette norme revêt encore une utilité ?*



Si la réponse est négative, il faut la supprimer. Si la réponse est positive, alors il convient de construire le processus qui la sous-tend. Une bonne méthode est d'établir la liste des activités et des entités qui les exécutent, ou encore la liste du "qui fait quoi", en s'appuyant sur les acteurs opérationnels de manière à transcrire précisément ce qui se fait concrètement. Puis avec des contributeurs compétents se poser la question du comment : comment l'exécution (diminuer les délais), la qualité (éviter les redondances, les erreurs), la productivité (automatisation, dématérialisation) de ce processus, de cette règle pourraient être plus efficaces ?

Ce processus d'actions ne peut, comme dans l'entreprise, se mettre en place et apporter des résultats concrets que s'il y a :

- une volonté politique ;
- une organisation *ad hoc* mise en place ;
- une culture du service de l'utilisateur et des actions de sensibilisation, d'information et de formation des fonctionnaires ;
- une mesure des résultats assurée.

Dispose-t-on de tous ces éléments ?

A la lecture des différents articles qui paraissent aujourd'hui sur le programme de simplification des normes, on balance entre satisfaction et réserve.

On peut être satisfait de la présence d'une volonté politique qui a été affirmée dans les propos du président de la République. Ce sponsoring au plus haut niveau est nécessaire mais cependant insuffisant.

On peut être également satisfait que le pilotage de ce vaste programme de simplification fasse l'objet d'une organisation spécifique, dont voici un aperçu :

Au sein de chaque ministère, un chef de projet mènera à bien les mesures de simplification relevant de son ministère. Sa mission sera conduite avec l'ensemble des autres administrations compétentes, entreprises et autres parties intéressées. On peut penser que le processus sera analysé et amélioré ou reconstruit avec l'appui de toutes les parties prenantes et sur toute sa longueur (de l'utilisateur à l'utilisateur).

La dimension stratégique de ce programme de simplification sera incarnée par un conseil d'orientation présidé par des personnes compétentes. Enfin, les chefs de projet rendront compte de leurs travaux de simplification au secrétariat général du gouvernement.

Mais on peut être réservé sur d'autres points :

Premier point, l'identification des priorités : elle est loin d'être évidente. Si on ne commence pas par rechercher ces priorités, on court le risque de dépenser une énergie disproportionnée par rapport aux résultats.

Il pourrait s'avérer utile de travailler en deux temps. D'abord, par ministère, en commençant par les processus qui semblent poser le plus problème : les identifier rapidement, puis tout aussi rapidement, en améliorer un nombre restreint en priorité (notion de victoires rapides).

Dans un second temps, faire une identification plus fouillée des processus de chaque ministère et se fixer un calendrier d'actions en commençant par les processus les plus prioritaires.

Sensibiliser, former, informer l'ensemble des fonctionnaires, est-ce possible compte tenu de leur nombre ? Une manière de faire est d'agir par cercles concentriques et d'assurer une communication simple sur les objectifs : comment ce sera fait, par qui, quelle sera la contribution de chacun ? Mais cette démarche sera-t-elle engagée ?

N'y a-t-il pas un danger de voir se substituer une norme inadéquate par une autre norme qui l'est autant ? L'identification et la contribution de toutes les parties prenantes des processus concernés ne peuvent être éludées. Si les chefs de projet travaillent en espaces clos, avec des experts, sans prendre en compte l'avis de toutes les parties prenantes, c'est une dérive que l'on peut craindre.

Améliorer, reconstruire des processus est une course de fond, qui nécessite de s'engager sur la durée. A-t-on cette volonté politique, ou ne risque-t-on pas de faire quelques coups puis de laisser tomber, d'autres priorités émergeant ?

Une autre réserve porte sur l'e-administration. Les 10 projets qui visent à simplifier la vie des entreprises, privilégient largement la dématérialisation et l'automatisation. Mais il existe d'autres pistes qui ne semblent pas être identifiées, comme la suppression d'activités, de tâches inutiles et/ou sans valeur, la remise en cause du "qui fait" par regroupement sur une même entité des activités exécutées actuellement dans plusieurs. J'ai notamment mis en lumière que construire un processus, c'est fixer une double règle : définir le qui (entité) fait quoi (activité). Pour améliorer ou reconstruire un processus on peut agir soit sur l'un ou l'autre, soit sur les deux à la fois.

Et dernière action à ne pas négliger et que nous souhaiterions voir : communiquer sur les résultats obtenus et les célébrer.

Se donner une chance de réussir

Les exemples antérieurs ne conduisent pas à l'optimisme : en 1964, 1980, 1989, 2004, les gouvernements de l'époque avaient lancé des chantiers de simplification. Les succès sont mitigés puisque aujourd'hui il faut recommencer.

Ces échecs nous montrent que, et cela est vrai aussi pour toutes les organisations, quand on simplifie, améliore, quelques mois ou quelques années plus tard, on revient à la situation initiale. C'est somme toute normal, car toute organisation est vivante et le temps la conduit, comme tout système, vers l'entropie, vers le désordre.

Aussi, sans surveillance permanente du système, le risque est grand, pour ne pas dire normal, de voir ce système, qui a été amélioré, revenir à sa situation initiale, voire à une situation plus néfaste.

Un des moyens de pallier cette évidence, est d'affecter, de manière permanente, une personne responsable des processus (des normes). Sa charge sera, en fonction des besoins de toutes les parties prenantes, de suivre, de surveiller ces processus, de les améliorer quand il conviendra de le faire, de les supprimer s'ils deviennent sans raison.

C'est à un vrai pilotage par les processus que je convie les pouvoirs publics et non seulement, même si dans un premier temps c'est utile, à une simple amélioration des processus actuels.

Mais n'est-ce pas un doux rêve ?



Le métier, le processus et la règle : trois liens entre le monde du public et le monde du privé

Dominique Fauconnier

La maîtrise du geste et la qualité du regard

Avant d'explorer en quoi l'association entre ces trois notions règle, métier et processus est également féconde si on l'applique aux services publics, je rappelle ici que mon hypothèse de départ est la suivante : il existe un lien intime entre la notion de métier et celle de processus.

Imaginez, par exemple, un menuisier qui vous fabrique une table. Ce menuisier va transformer des planches, les scier, les polir, les mesurer, les assembler, les ajuster et les fixer jusqu'à obtenir la table qu'il posera devant vous. Il aura bien fait subir au bois un pur processus de transformation l'amenant de l'état initial A, celui de planches distinctes, à l'état voulu B, celui de table.

Lorsqu'une banque saisit ma demande de crédit, l'évalue, l'accepte, l'enregistre, l'intègre dans ses flux et me verse la somme demandée contre un virement mensuel de ma part qu'elle va vérifier, additionner, etc., elle procède de la même façon : elle pilote un processus de transformation des informations et des accords entre elle et moi.

Où est la différence ? Si la banque "a du métier", elle saura me trouver le bon crédit, me conseiller avec pertinence, me rendre service et s'y retrouvera pour son compte. S'il m'arrive que mon interlocuteur habituel soit parti et que son remplaçant soit obligé de reprendre tout ou partie de nos accords pour les comprendre, je me poserai alors des questions soit sur ses propres compétences soit sur la qualité de l'organisation de la banque. Si je suis un ancien client satisfait, je me dirai que ma banque perd son métier et je commencerai peut-être à regarder ailleurs.

Processus maîtrisé et maîtrise du métier me semblent ainsi presque synonymes : le processus étant le parcours de transformation allant des points de départ jusqu'aux divers points d'arrivée et le métier représentant la capacité, l'expérience humaine capable de voir, de comprendre ce qu'il se passe pour corriger le mouvement si besoin est. La main maîtrise le geste et la qualité du regard juge de la justesse des effets obtenus. On pourrait dire, si l'on reprend l'exemple de notre menuisier, que son métier s'exerce par la qualité de son coup d'œil et par l'habileté de ses mains. Dans l'entreprise, cela pourrait correspondre à sa capacité de capter puis de faire circuler rapidement les informations clés d'un métier à l'autre.

Le métier est un lien social

Si on considère maintenant un service de l'Etat, il s'agira là également de transformer des informations, des accords, des droits d'un état à un autre : le dossier ou l'étude sera réalisé, le service sera rendu, la loi sera appliquée, les services adéquats seront informés, impliqués, etc. Ce qui change avec une entreprise privée, c'est la finalité et la nature du lien contractuel liant la personne à son employeur : un fonctionnaire, on le sait bien, n'est pas un salarié intérimaire. Mais cela ne l'empêche en rien d'être habité par le rôle qu'il doit tenir, c'est-à-dire d'être au service d'une mission.

Rappelons ici que le mot métier a une double étymologie : *ministerium*, le service, qui a donné *menestier*, et *mysterium*, le mystère, qui a donné *misterium* puis *mestier*. En langage actuel, le métier serait alors un service rendu à autrui à *partir de soi* ; le métier est un lien social. On pourrait également penser que le mot mystère donne une tonalité toute particulière à l'importance que nous accordons à ce mot et à ce qu'il représente pour nous : le métier est synonyme d'œuvre (le mot ouvrier, par exemple, vient lui-même de *œuvrier*), il y a là une dimension sacrée bien étrangère aux concepts habituellement utilisés pour décrire le travail et son organisation. Ce que je réalise pour toi – ou ce que nous réalisons pour vous – dans le cadre de mon métier, est quelque chose qui vient de moi et qui t'es adressé personnellement : il y a de l'intime dans cet acte, il y a communauté de pensée, il y a une même culture professionnelle : celle du bien faire son travail et d'être par là utile à autrui. Nous participons, chacun de nous et par l'exercice de nos métiers, à une œuvre commune.

Cette dimension est présente chez de nombreux fonctionnaires qui ont une conscience aiguë du sens de l'Etat. Le mot métier se décline aussi bien dans le privé que dans le public, ce ne sont que les relations contractuelles de son exercice qui sont différentes, mais en rien le fond. Cela dit, ce que nous dit ce mot, si l'on considère qu'il véhicule une part de notre identité professionnelle, c'est que l'acteur, qu'il agisse dans une entreprise privée comme dans le cadre d'un service de l'Etat, est actif, il s'implique à partir de lui-même, il ne se réduit pas à un instrument aux mains d'autrui. La dimension *mysterium* du métier, dimension identitaire, singulière et garante d'une adhésion en profondeur à ce qu'il fait, ne se manipule pas comme une clé de douze. Le taylorisme a prôné le geste déshumanisé en vue d'une plus grande efficacité collective, coupant la personne de son rôle, ce qui est inconcevable pour une personne qui a un tant soit peu le sens du métier². Aujourd'hui, après plus de vingt ans de destruction continue du sens du métier, individuel et surtout collectif, nous nous retrouvons avec des personnes démoralisées que l'on cherche à "motiver" par l'intermédiaire d'incitations dérisoires. Il y a là une question que la notion de règle, associée à celles de métier et processus peut utilement éclairer. Il est temps d'y venir.

L'économie n'existe que par le fait de lois

Si on considère l'économie pour ce qu'elle est, on peut dire qu'elle est le résultat d'une règle établie par des Etats. Par la loi, on est propriétaire de biens ; par la loi, on peut acheter et vendre des biens et des services ; par la loi, on peut conclure des contrats de travail. Ces règles de vie en société étant élaborées, modifiées, votées, appliquées chacun développe ensuite ses activités dans les périmètres ainsi définis³. Si l'on pense à un jeu collectif, on y retrouve les mêmes repères : des règles, des acteurs, un arbitre, des activités mesurables ; et pourquoi pas des paris qui viennent complexifier ensuite le système ?

A la Renaissance, la puissance publique a voulu développer l'activité économique, elle a établi des lois qui ont progressivement favorisé ces activités. Par exemple, aujourd'hui, si j'achète un produit en tant que personne, il me coûte une certaine somme, mais si je l'achète par ma société il me revient moitié moins cher⁴. Ces lois sont délibérément faites pour que je favorise mon investissement dans le champ économique.

2. Philippe d'Iribarne l'avait si bien montré dans son très utile *Logique de l'honneur*.

3. Sur la naissance de l'économie, lire le passionnant *Homo Æqualis* de Louis Dumont, l'auteur de *Homo Hierarchicus*.

4. Il faut pour cela, tenir compte de la TVA et les passer en charges, ce qui diminue mes impôts et d'autres frais.



La monnaie et sa complexification se sont développées en parallèle, plus le périmètre est large, plus on affine ce qui représente la valeur, on passe des objets eux-mêmes à l'or, au dollar, aux crédits plus ou moins stabilisés. Parfois on va trop loin et on provoque une crise comme en 1929 ou en 2007, et puis on recommence, on continue de développer le Grand Processus.

Si l'on regarde cela avec un œil processus, justement, on y voit là des effets dus à la rencontre entre des situations, des volontés et l'usage de règles. C'est par la règle que ces transformations se pilotent, c'est la réalité qui répond et permet ou non d'aller où l'on souhaite.

Si l'on prend l'œil métier, on y voit la capacité des législateurs, métier ô combien important dans la conduite des affaires humaines, d'agir efficacement. Si la loi ne "prend" pas, si elle n'est pas comprise, c'est l'Etat lui-même qui s'affaiblira. La contrainte du législateur est de concevoir des lois qui fonctionnent. La règle, ou la loi, est ainsi l'équivalent d'un outil au service de l'acteur public lui permettant de générer des processus favorables pour le développement d'une communauté ; cela peut être un pays, l'Europe ou le monde.

Au début de ce texte, j'évoquais le "lien intime entre processus et métier". Ce terme "intime" a été inspiré par ce que je découvre dans la pratique du métier : pour agir juste, c'est-à-dire pour que mon geste atteigne les résultats que j'en attends, ou dit autrement, pour que la décision que je prends aujourd'hui produise des effets voulus demain, je dois connaître mon domaine de façon intime, au point de "sentir" sur l'instant que mon geste est le bon. Tous les praticiens connaissent ce fait, qu'ils soient sportifs, artistes, grands patrons ou hommes d'Etat : c'est par le rapprochement entre la réflexion et la sensation que le geste s'ajuste.



Illustration originale de Astrid Pinon

Quel avenir pour nos sociétés ?

Au terme de cette brève exploration, et en réfléchissant à la continuité que les trois notions de règle, de métier et de processus permettent de constater entre service public et entreprise privée, je ne peux m'empêcher d'avoir la sensation que la distinction que nous faisons et entretenons entre ces deux mondes est fautive et, de plus, malsaine car elle coupe culturellement notre pays en deux.

Si nous n'y prenons garde, nos administrations seront bientôt gérées comme des entreprises, mais non des entreprises considérées et vécues comme des biens communs, mais comme des machines à produire des résultats. La démocratie est possible s'il y a une règle partagée, le droit constitutionnel nous en donne à l'échelle d'un pays. Seule une règle partagée et la régulation de la parole permettent le collectif, et alors avec quelle force ! Dans le travail, certains appellent cela la controverse de métier ; je pense qu'il est de notre responsabilité à chacun de nous de la promouvoir, par la pratique, partout où cela est possible. Si, en revanche, l'esprit du taylorisme – qui s'était épanoui dans les entreprises industrielles au début du siècle dernier et qui remonte actuellement plus que le bout de son nez dans nos modernes usines à service – s'étend à la sphère publique, que nous restera-t-il alors du sens du collectif ? Du sens d'une société fondée sur des personnes ? De l'idée même de démocratie ?

Les échos

Echos de Laurent Chiozzotto

En lisant les textes de Michel et de Dominique, je retrouve les deux visages, les deux dimensions de la sphère publique. Il y a d'un côté le cadre juridique et normatif, dans lequel notre action de citoyens doit s'inscrire et qui peut parfois sembler lourd à porter, tant les règles sont nombreuses, variées et souvent méconnues. De l'autre, il y a les agents de l'Etat, les fonctionnaires, dont on ne dit pas toujours du bien en France, mais qui essaient d'assurer leur mission avec un réel sens du bien collectif dans des conditions parfois très difficiles.

Pour qu'une communauté fonctionne en harmonie, il faut naturellement des règles, mais pas trop, sinon la vie devient impossible. Au nom du sacro-saint principe de précaution, et dans un Etat de droit comme le nôtre, la tentation est forte pour les politiques d'édicter des règles, des lois, des normes afin de sécuriser les individus et les organisations. La surenchère à laquelle on assiste depuis des années a fini par produire un véritable maquis réglementaire qui freine les initiatives et contribue au renchérissement du coût de la vie.

L'OCDE⁵ estime en effet que le poids des charges administratives sur les entreprises représente en moyenne entre 3 et 4 % du PIB, soit entre 60 et 80 milliards par an en France. Une réduction de 25 % de ces charges générerait 1 % de croissance supplémentaire chaque année. Sachant que les prévisions de croissance pour 2014 en France tournent autour de 1 %, cela vaut effectivement le coup de se pencher sur la question et de lancer une initiative nationale de simplification administrative comme le rappelle Michel.

A ce propos, dans sa vision de la simplification des normes administratives, Michel préconise de s'intéresser aux processus sous-jacents à ces normes. Pour ma part, j'ai beaucoup de difficultés à identifier des processus derrière des textes administratifs. J'y vois plutôt des procédures auxquelles il faut se soumettre au quotidien pour mener à bien son projet ou sa mission. Il me semble que dans cet effort d'allègement et de simplification du fonctionnement de l'Etat, la dimension humaine n'est pas du tout prise en compte. Réduire le nombre ou la complexité des règles, c'est louable. Mais si on ne réfléchit pas en parallèle à la vocation de l'Etat et au métier de ses agents, on ne fait qu'une partie du chemin. Et, comme le rappelle Michel, on risque de se retrouver dans une situation tout aussi mauvaise dans quelques années.

Comme je le disais en préambule, l'Etat a deux visages : les règles et les hommes. A l'image de ce qui s'est produit dans le monde de l'entreprise, on a parfois le sentiment que l'Etat est en train de délaisser les hommes au profit des règles, dans un pur souci de standardisation et d'uniformisation. Or, pour être véritablement efficaces, les règles doivent être incarnées.

Dominique rappelle à juste titre que c'est le sens du métier qui permet au professionnel d'apprécier au mieux la situation et d'effectuer le geste adapté au contexte. Demander à des

5. Pour ces chiffres, voir : http://www.liberation.fr/economie/2014/01/11/thierry-mandon-on-peut-gagner-un-point-de-croissance-par-an_972087, et voir : <http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20140109trib000808609/la-simplification-administrative-un-everest-a-gravir-pour-francois-hollande-.html>



êtres humains d'appliquer bêtement ou de faire appliquer par d'autres des règles dans lesquelles ils ne se reconnaissent pas est le plus sûr moyen de générer de la frustration et d'obtenir l'effet inverse à celui recherché. En brisant inexorablement le lien intime entre le geste et l'outil, le métier et la règle, l'Etat prend le risque de perdre sa force et sa légitimité. Il est temps que les responsables politiques en prennent conscience s'ils veulent maintenir la cohésion de la nation.

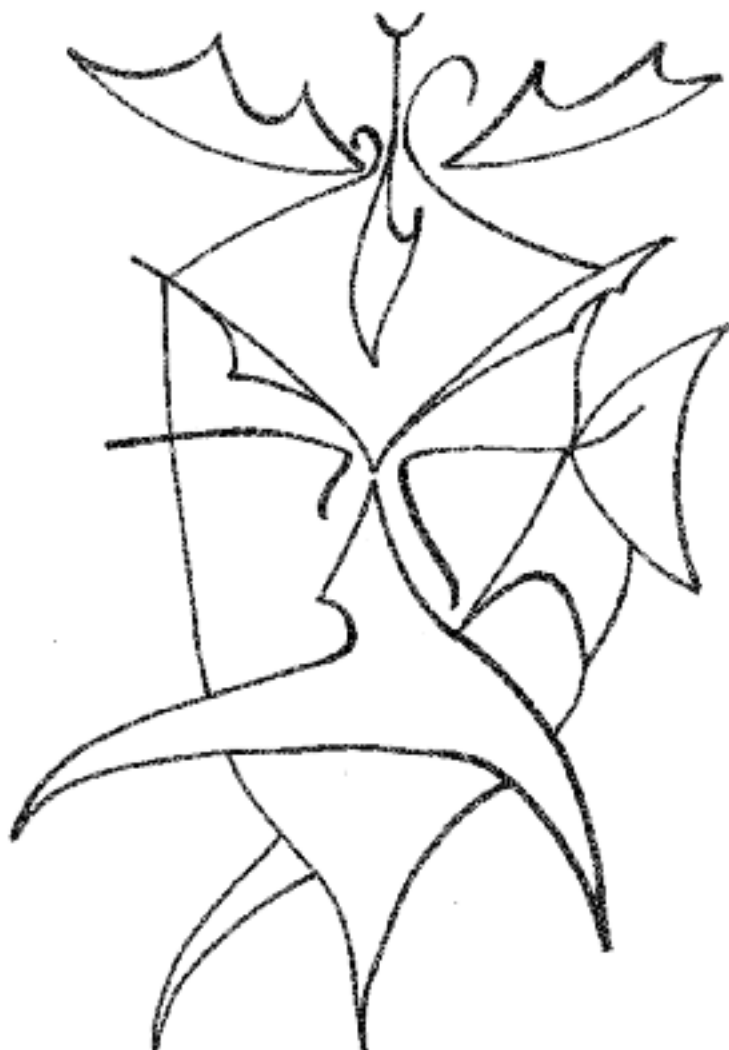


Illustration originale de Astrid Pinon

Echos de Michel Raquin

Les échos que je propose aux lecteurs font référence au thème qui m'est cher, celui de l'approche processus.

Bel exemple que Laurent nous cite en retraçant à grands traits l'action de Gandhi qui a su avec patience et opiniâtreté se fixer une règle de vie fondée sur la non-violence et entraîner derrière lui tout un peuple vers son émancipation.

Des hommes comme Gandhi, Mandela et d'autres qui sont passés à la postérité, se sont donné une règle de vie et l'ont appliquée sans faillir, c'est la raison pour laquelle ils sont pour nous des exemples.

Mais chacun, à son modeste niveau, peut agir de la même manière, sans pour cela entrer dans l'histoire, mais en étant utile à son entourage.

La période actuelle est morose et les entreprises comme le service public ont besoin de mieux servir leurs clients, de faire des économies, de redonner du sens à leurs employés. Pour ce faire, bien connaître son fonctionnement à travers ses processus est une approche pertinente pour les améliorer, les reconstruire et au final atteindre ses objectifs.

C'est pourquoi, je rêve que les dirigeants de ces organisations, convaincus de cette approche, adoptent, par analogie au parcours suivi par Gandhi, une règle de vie, peut-être temporaire, mais néanmoins durable.

Que peuvent-ils faire ?

Fort de cette orientation, ils doivent travailler à faire partager cette conviction à leur entourage (comité de direction) et s'assurer qu'elle se véhicule, progressivement dans toute l'entreprise. Avec des personnes idoines, ils préparent ensuite toutes les actions qui permettront de mettre en mouvement leur organisation et marqueront le bon tempo pour que le changement s'opère. Ils devront s'assurer également de la capacité de la majorité à s'engager dans cette voie ou à la suivre sans réticence.

Le rôle de la communication sera de célébrer les résultats obtenus et de mettre en exergue ceux qui en ont été les principaux artisans.

Certes, il faudra aussi veiller au grain, car une partie du corps social peut réagir négativement. Traiter ces freins, en s'efforçant de s'en servir comme leviers, peut s'avérer une approche payante.

Agir de la sorte me semble aujourd'hui utile pour le bien de leur organisation, de ses acteurs et de tous ceux qui sont en relation avec celle-ci (clients, fournisseurs, prestataires).

Dans son texte, Dominique indique : *"Il existe un lien intime entre la notion de métier et celle de processus"* et *"Processus maîtrisé et maîtrise du métier me semblent presque synonymes."*

Je partage largement la première phrase. La seconde me suggère quelques commentaires. Pour ma part, je pense que la qualité d'une production matérielle (la table), ou d'un service (bancaire) nécessite l'addition des deux, la connaissance du processus et la maîtrise du métier.



C'est pourquoi je considère que ces deux groupes de mots sont plutôt complémentaires que synonymes.

Si je connais bien le processus (comment construire une table), mais que je ne maîtrise pas le métier (celui de menuisier), je risque d'avoir au final une table qui sera bancal, dont le plateau sera irrégulier... Je sais ce que je dois faire, mais je ne sais pas bien comment le faire. De la même manière, je peux être un brillant menuisier (au sens où je sais scier, polir, associer), mais si je ne connais pas le processus qui conduit à construire une table, je risque d'accomplir des activités dans un ordre intuitif qui n'est pas nécessairement le meilleur pour obtenir une œuvre de qualité.

Bien sûr, mon propos peut être contrecarré et j'entends déjà la réflexion suivante : "Si je maîtrise mon métier, c'est que je suis censé avoir appris comment faire, que je connais les processus qu'il implique." Certes c'est vrai, mais en partie, car s'ils n'ont pas été explicités, travaillés pour qu'ils soient un continuum de valeurs ajoutées et adoptés par ceux qui opèrent (transforment), ils risquent d'être intuitifs et donc peu performants pour le client final.

L'autre point que je relève et que je partage, concerne tous les développements qui montrent que de nos jours, le taylorisme, sous des formes particulières reprend de la vigueur, même si dans certaines entreprises il ne s'était pas affaibli. Ce mode d'organisation du travail est néfaste pour bon nombre d'acteurs et peut l'être davantage au niveau du service public pour lequel les objectifs d'efficience sont forts.

Je pense que le retour du taylorisme est dû à deux éléments majeurs : d'une part à l'automatisation, l'informatisation des processus qui réduisent un certain nombre de personnes en opérateurs d'entrée de données, et d'autre part à la recherche permanente de productivité en spécialisant les acteurs. Cela dans un monde où le tertiaire se développe fortement et prend l'ascendant sur l'industriel, l'immatériel sur le palpable.

Cette conduite des organisations va à contre-courant de ce que les acteurs souhaitent, à savoir trouver du sens dans ce qu'ils font, être fiers de leur travail. Or cette recherche de sens est plus difficile dans des activités tertiaires.

Raison de plus de trouver des modes d'organisation qui répondent à cette aspiration.

Que proposer ?

Ce peut être une approche organisationnelle qui concourt :

- d'une part, à proposer des postes de travail suffisamment larges et enrichis,
- et d'autre part, à identifier les processus et faire travailler ensemble (coopération), tous ceux qui sont concernés par ceux-ci.

Certes, les détracteurs argueront que ce type d'orientation adoptée dans certaines entreprises, notamment celles qui utilisent des démarches *Lean* ou Six Sigma dans une approche uniquement productiviste, est un contre-exemple et n'apporte pas les effets positifs que j'ai pu nommer.

Je répondrai simplement, mais mon optimisme est peut-être utopie, que ce n'est pas la démarche qui est en cause, mais ce que les dirigeants en font. A certains de l'appliquer dans le bon sens !

Écho de Dominique Fauconnier

En découvrant les textes de Laurent et Michel, j'ai été frappé par la grande différence de points de vue qui s'y manifestaient. C'est comme si le fait d'avoir travaillé ensemble – environ quatre années – sur ce projet commun nous avait plus éloignés que rapprochés. Avec Laurent nous sommes sur le terrain de l'histoire, des civilisations, des œuvres au bénéfice de l'humanité, alors qu'avec Michel nous sommes sur des questions d'organisation, de politique publique, de méthode. Pourtant, si je reviens à notre premier objectif, qui était de confronter nos perceptions de ce que pouvait recouvrir l'ensemble suggéré par l'association de ces trois mots *règle, métier* et *processus*, je constate que cela fonctionne bien.

Ce que nous visions par ce travail et la façon de le conduire – notre règle ! – était un effet de stimulation réciproque de nos explorations individuelles. Découvrir que des notions que nous utilisons ont d'autres acceptions, d'autres usages, d'autres applications ne peut que nous enrichir. Chacun de nous suit sa ligne, la rencontre avec d'autres personnes ne le pousse pas à en changer – nous ne sommes pas dans une joute rhétorique – elle l'invite plutôt à explorer les potentialités de sa propre réflexion. Dit autrement, l'autre m'aide à aller plus loin en moi-même.

Au passage, je note que le développement d'un métier se fait rigoureusement dans cette logique, chaque personne développe son métier en se confrontant à celui des autres sans chercher à s'y conformer pour autant. Cette façon de "parler métier" a pour résultat de favoriser autant la dynamique collective que la singularité de chacun. Nous sommes loin, très loin, de la tendance à l'uniformisation des esprits. Sur le même sujet, mais dans un autre registre, Barbara Cassin⁶ avançait un jour sur les ondes de France Culture l'idée selon laquelle, je cite de mémoire : "Chaque langue étrangère découverte révèle de nouvelles dimensions de notre propre langue. "

Laurent nous transporte en Inde, et nous apprend (ou rappelle) le parcours singulier de cet homme remarquable qui a réussi à faire reculer l'Empire britannique par la seule force de sa volonté et de son intelligence. Je le suis bien lorsqu'il souligne l'importance de la règle de vie dans ce parcours. C'est cette fidélité à la règle que l'on s'est librement donnée qui permet la traversée des déserts que la vie peut parfois vous réserver. On peut repérer dans le texte de Laurent la présence de la notion de processus lorsqu'il évoque la nécessaire maturation des esprits, le mouvement d'émancipation, le résultat obtenu après tant d'années d'efforts, le fait que les choses prennent leur temps pour produire leurs effets. Le propos de Laurent est construit sur la solidité des règles initiales auxquelles s'est attaché Gandhi. J'ai envie d'ajouter que cet homme-là avait du métier !

Je reste cependant sur ma faim car Laurent en reste à l'action d'un homme. Cette action touche un nombre extraordinaire de personnes, pris dans une complexité inouïe, mais elle est conduite par un homme seul. Comment pourrions-nous tenter de prolonger l'analyse de Laurent vers l'action collective, celle qui serait pilotée par un "nous" plus que par un "je" ? Dans notre héritage littéraire nous connaissons le *Tous pour un, un pour tous*, mais nous

7. Son dernier livre n'est pas directement lié au sujet qui nous occupe ici, mais peut donner un aperçu de la qualité de la réflexion de cet auteur : *La Nostalgie, quand donc est-on chez soi ?*, Autrement, 2013.



sommes limités à quatre personnes. Pourrions-nous aller plus loin ? Notre idéal démocratique, qui est mis à mal dans le monde de l'entreprise et dans celui du travail en général, peut-il nous inspirer de nouvelles formes d'organisation du travail ? Peut-il nous inspirer d'autres façons de concevoir les processus de production d'un service, qu'il soit public ou non ?

En fait, cette réponse existe déjà, et ce fut un vrai bonheur pour moi de la découvrir. Lors de la Conférence annuelle 2013 organisée par le Club ARIS⁷, j'avais écouté avec beaucoup d'intérêt l'intervention de Florence Delacour de la Fondation de France. Elle concentre plusieurs fonctions et a patiemment mis en place un pilotage par les processus des activités de la Fondation en s'appuyant autant sur les outils techniques à sa disposition que sur les hommes et femmes qui font vivre ces processus au quotidien. Tentez d'en savoir plus, vous ne serez pas déçus.

Michel, de son côté aborde la question en militant de la cause "processus". Dans ses propos, le mot reprend la définition que les organisateurs et autres professionnels de l'entreprise lui donnent. Probablement le même que celui de la majorité des lecteurs de *Transversus*. Ce qui est intéressant dans les propos de Michel est la présence marquée de la notion de règle. Ce mot ne semble cependant s'appliquer, comme dans le texte de Laurent, qu'à celui qui serait "responsable des processus". Lorsque Michel écrit, au début de son texte : "Construire un processus, c'est fixer une règle", idée qu'il confirme deux lignes plus bas : "Reconstruire ou faire évoluer un processus conduit à changer la règle", on trouve là un lien dynamique entre quelque chose que l'on fixe, la règle, et les *conséquences* que cela provoque (cela dit, je ne suis pas certain que Michel accepte ici ce mot "conséquence", je le crois plus interventionniste que cela). La règle apparaît ainsi comme l'outil principal de ce responsable.

Cela dit, dans ce texte, je ne trouve plus trace des personnes. Je retrouve ce même décalage qui apparaissait déjà dans nos premiers textes, décalage qui peut se résumer à : "faire avec" ou "faire pour". Dans cette seconde approche, les acteurs de l'entreprise ou des services de l'Etat ne le sont plus. Il n'en reste plus que le nom, ce sont des fantômes. Lorsque je parle avec Michel et lui fais ce genre de remarque, il me répond que bien évidemment, les gens sont consultés et que c'est avec eux que le travail se fait. Peut-être, mais ici ils ont bel et bien disparu. Ce que j'en retiens, car je ne remets pas en cause ce que pense et dit Michel, c'est que les "acteurs" ne font pas partie du métier intime de l'organisateur, ils sont des interlocuteurs, des personnes auprès de qui on s'informe ou avec qui on négocie, mais, comme dans le cas de Gandhi, il n'y a pas de "nous".

Une autre réflexion, d'un ordre différent. Michel constate la trop grande complexité de l'enchevêtrement de nos règles et normes qui constituent, écrit-il, autant de carcans limitant l'action. Lorsque l'on évoque l'Inde, on peut penser que l'extraordinaire complexité de ce vaste espace géographique et humain n'a pas empêché l'action de Gandhi. C'est peut-être sur ce simple exemple que je peux m'appuyer pour faire ressortir ce que la notion de métier peut apporter à nos réflexions : *maîtriser un métier équivaut à la connaissance intime de la matière transformée*⁸, cette matière peut être un domaine comme celui de la santé, celui de l'éducation ou celui du service public. *La matière est toujours infiniment complexe*, et c'est justement ce contact direct, sensuel avec elle qui nous permet de la sentir, de l'appivoiser, de la travailler afin d'apprendre à la transformer efficacement.

8. Lire le chapitre *Le métier et la matière* dans notre ouvrage collectif, pages 90 et 91.

L'homme de métier est payé et admiré *pour les résultats qu'il obtient avec la réalité telle qu'elle lui est donnée*, et non pas parce qu'on lui aurait donné une réalité qui soit conforme à ce dont il aurait besoin, lui, pour agir. Pour le dire autrement, il est très possible que Michel réussisse à améliorer *effectivement* le fonctionnement d'un service de l'Etat, ce que je crois sincèrement puisqu'il l'a déjà fait ailleurs, mais ce qu'il en dit ne me donne strictement aucune indication : la justesse du geste comme celui de la décision dans l'action n'a des liens qu'indirects avec le monde de la réflexion que nous affectionnons tellement dans notre pays. Lorsque l'on est au pied du mur, il ne s'agit plus d'expliquer, mais d'agir... à plusieurs !



D'autres approfondissements ?

Lorsque nous avons décidé d'écrire ce livre, nous étions tous les trois convaincus que cette exploration en valait la peine. Plus de quatre ans après, nous le sommes davantage.

Au départ, nous nous sommes donné une règle de travail, acceptée par tous. Cette règle, maintenue tout au long du parcours, nous a permis de nous retrouver pris dans un processus d'exploration commun, un œil sur l'avancée de la production de nos textes respectifs, l'autre sur ce que ce travail nous obligeait à *dé-couvrir* sous nos réflexions initiales. C'est comme cela que nous avons été transformés par ce travail : nos idées, nos perceptions, nos façons d'envisager le métier, les processus et les règles ne sont plus tout à fait les mêmes aujourd'hui qu'hier : elles se sont approfondies. Ou, pour le dire autrement, nous nous sommes permis de mieux voir ce que nous regardions.

Nous avons ainsi appliqué à nous-mêmes le thème de notre exploration : nous nous sommes donné une règle. Cette règle a tenu, sur la durée, la cohérence de notre production, elle a tenu dans un cadre solide les processus que nous avons déclenchés par la décision de nous engager tous les trois dans ce travail. Et ce processus *réglé* était bien en lien intime avec nous-mêmes en cela qu'il nous a transformés : un métier qui ne vous transforme pas en retour n'est qu'une activité, qu'elle soit rémunératrice ou non.

Ce nouvel exercice nous a permis d'éprouver encore une fois la méthode et d'explorer plus avant les idées que le rapprochement de ces trois termes nous donnait. Au moment de conclure ce travail, nous cherchons le moyen de prolonger encore l'exercice !

En effet, il nous reste des découvertes à faire, aussi bien sur ce que peut représenter une règle, dans quel cas elle peut s'appliquer, ce qu'elle permet et ouvre. Mais aussi nous percevons que nous n'avons pas été au bout de la controverse sur ce qu'est un processus, nous sommes encore en présence de visions qui n'ont pas réussi à se rejoindre complètement, même s'il y a eu des apports réciproques. Et, enfin, il reste tant à découvrir sur le métier, mot construit, comme nous l'avons vu, sur la notion de service et s'appliquant ainsi autant au monde du privé que du public !

Notre souhait le plus cher est que cet article vous donne envie d'amorcer de telles controverses avec vos pairs. Car, comme le dit le proverbe africain que nous avons mis en exergue de notre contribution : "Tout seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin." ■

Bulletin d'abonnement

En vous abonnant à TRANSVERSUS bénéficiez d'une réduction de 15 euros, soit 75 euros au lieu de 90 pour 3 numéros.

Oui, je m'abonne à Transversus, ci-joint chèque de 75 euros.

Nom

Prénom Société

Adresse

N° mobile N° fixe

e-mail

Offrez un abonnement à Transversus à vos collègues et amis.

Nom

Prénom Société

Adresse

N° mobile N° fixe

e-mail

Date Signature

• Merci de renvoyer votre bulletin d'abonnement accompagné du montant correspondant à :
Club des Pilotes de Processus
166, bd du Montparnasse
75014 Paris

• Pour tout renseignement concernant l'abonnement, l'achat au numéro et les commandes spéciales, contactez le :
+33 1 42 795 166
transversus@pilotesdesprocessus.org

• Abonnez-vous en ligne sur :
www.pilotesdesprocessus.org

