

## Nous *en*-formons le Monde

Un métier c'est beaucoup  
plus qu'une simple technique,  
c'est une vocation au sein de la Cité.

BERNARD DE CASTERA,

*Le Compagnonnage.*

**Dominique Fauconnier - L'Atelier des Métiers**

---

*La numérisation en profondeur de notre société provoque par vagues successives une déstabilisation de nos principaux repères. Il est urgent de retrouver une façon de concevoir notre monde adaptée à cette métamorphose et la notion de Métier en suggère une. Ce mot nous permet l'accès à une culture professionnelle encore présente en nous et reposant sur le plaisir du geste juste. Le constat est le suivant : lorsqu'un artisan crée une œuvre, il trans-forme une matière, il lui donne une autre forme. Il en est de même pour le mot informer qui vient de en-former, donner une forme. Métier et Information apparaissent comme intimement liés car tous deux évoquent une forme que l'on donne. Par nos métiers, nous ne cessons de trans-former nos réalités et d'en-former ainsi le monde. La continuité de ce geste nous vient du fond des âges et se prolonge aujourd'hui sous nos yeux.*

### Les réflexions d'un aspirant honnête homme lorsqu'il contemple les effets des vagues numériques successives qui traversent nos sociétés de part en part

**I**l y a quelques mois, un ami, Pierre Girault, m'a demandé de témoigner au sein du Club ProcessWay qu'il préside à l'occasion de sa Conférence annuelle. Il m'avait expliqué : « Cela fait des années que nous travaillons sur la modélisation des processus, en lien avec les profondes évolutions des outils informatiques. Tout cela est passionnant mais nous rencontrons aujourd'hui une nouvelle difficulté, celle de la remise en cause du métier même de nos adhérents. La vague numérique touche le cœur de nos activités et nombre d'entre eux se demandent comment ils vont réussir à s'adapter à ce contexte tout en continuant à produire un travail de qualité. Peux-tu nous préparer une petite intervention associant processus, travail de qualité et vague numérique ? En partant bien évidemment de la notion de Métier telle que tu la développes de ton côté ? »

On ne peut pas dire non à un ami, surtout lorsqu'il vous donne l'occasion d'approfondir une question aussi centrale. Après lui avoir donc immédiatement répondu par l'affirmative, j'ai repris d'anciennes réflexions et je me suis mis au travail. Je reprends ici l'essentiel de cette intervention et lui ai ajouté quelques idées.

## Que nous dit de nous-mêmes le mot "métier"

Lorsque l'on essaie de prendre du recul pour contempler l'ensemble d'un paysage, il arrive que l'on soit étonné par la distance qu'il faut alors parcourir pour que le point de vue offre une perspective suffisante afin que les éléments puissent s'associer et donner un sens. Pour répondre à la question qui m'était posée, je devais intégrer dans un seul mouvement vague numérique, évolution des métiers, processus et organisation des entreprises.

Je dois préciser que j'ai dû suivre un mouvement analogue pour saisir ce que pouvait nous offrir d'utile une réflexion à partir du mot métier, et j'ai dû remonter jusqu'au Moyen Âge pour réussir à trouver les clés me permettant de concevoir une approche enfin cohérente de ce que représente et signifie encore ce mot aujourd'hui. Le mot lui-même, et tout particulièrement son usage, renvoie en effet à des repères culturels bien plus anciens que ceux auxquels le monde économique nous a habitués. Exercer un métier ne se limite pas à l'exercice d'une profession, le mot rappelle la présence de soi dans la réalisation continue d'une œuvre. La dimension esthétique, bon témoin de la cohérence intrinsèque de ce que l'on produit, traduit également un souci de politesse envers autrui. Exercer un métier permet de vivre mais ne s'y limite pas. La dimension économique du travail nous a habitués à la mesure et se réduit parfois à cela, mais mesurer ce que l'on donne et ce que l'on reçoit n'est nullement indispensable au fait même de donner et de recevoir. Le risque de l'usage de la mesure est d'oublier progressivement ce que justement on réalise, et ainsi de perdre le contact direct avec soi et avec autrui ; cela peut s'effacer sans que nous y prenions garde.



**Abbaye de Fontenay, novembre 2015<sup>1</sup>**

C'est ce contact direct avec soi et avec les autres que le mot métier permet d'exprimer et de retrouver au travers d'un travail réalisé. Pour le comprendre, il faut remonter à l'origine du mot, qui remonte lui-même à l'origine de notre langue, c'est-à-dire entre le XI<sup>e</sup> et le XIII<sup>e</sup> siècle. « En ce temps-là, comme l'écrit Georges Duby, les gens avaient peine à imaginer la vie de leurs grands-parents. »<sup>2</sup> Les temps changeaient, nous passions d'un monde dont le centre de gravité se situait dans les champs et les

---

<sup>1</sup> Les photos illustrant l'article sont de l'auteur, © Dominique Fauconnier

<sup>2</sup> Georges Duby, *Saint Bernard. L'art cistercien*, Champ Flammarion, 1979.



forêts, entre les moines et les chevaliers, à un monde dont le centre de gravité se retrouvait alors dans les villes, entre les artisans et les chantiers des cathédrales. Nous passions de saint Bernard à Abélard et Suger.

Le mot métier est apparu à ce moment-là, lorsque les convers participaient aux côtés des moines cisterciens à l'édification de leurs monastères. C'est là que la spiritualité des uns investit le travail des autres et que la langue concentra en un seul mot ce double mouvement de soi vers autrui et du monde vers l'indicible. Comme le note Alain Rey dans ses dictionnaires Le Robert, les mots *menestier* (*ministerium*, le service) et *mistier* puis *mestier* (*mysterium*, le mystère) se seraient croisés pour donner ce mot que nous utilisons encore dans son sens originel : exercer un métier correspond bien au souhait de servir autrui à partir de ce que nous portons en nous sans encore le connaître. Pour ceux que cette question intéresse, c'est probablement Philippe d'Iribarne qui exprime le mieux les traits de notre culture professionnelle dans son très instructif livre *La logique de l'honneur*, dont la lecture peut utilement être complétée par celle du Que-sais-je ? écrit par Bernard de Castéra : *Le Compagnonnage* (n° 1203).



Abbaye de Fontenay, novembre 2015.

Disposer d'un point de repère culturel de cette nature permet de saisir autrement les évolutions que nous vivons et de leur donner une perspective intelligible. Le mot perspective n'étant pas pris ici dans le sens d'un avenir prévisible et ouvert mais comme un champ plus large dans lequel il est possible d'inscrire ce que nous découvrons de notre époque.

De façon analogue, il m'avait semblé que pour analyser une question devenue trop complexe, ce qui est le cas des relations entre numérisation du monde et activité professionnelle au sens large, il est indispensable de se donner un point de cohérence - décentré afin d'éviter de reproduire la même complexité - et chercher à tâtons une clé qui pourrait s'avérer convaincante. Jusque-là, comme je viens de l'évoquer, j'avais trouvé par *l'usage* que nous faisons quotidiennement du mot "métier" une clé qui s'est avérée suffisamment opérationnelle pour me permettre de vivre économiquement ces vingt-cinq dernières années.

C'est à partir de cette première clé que j'ai construit mon intervention dont je vous propose ici une version développée. Cette clé n'est pas un mode opératoire applicable tel que, ce n'est pas un outil qu'il suffit de prendre en main pour que cela marche, c'est une *façon* de voir notre monde qui peut en simplifier considérablement la compréhension. Poser autrement les problèmes qui s'imposent à nous *peut* induire des réflexions assez pratiques. Disons que cela ressemble à une forme de mathématique dont on peut suivre le mouvement propre et ensuite en chercher les applications pratiques dans la vie réelle. Pour ma part, avec cette clé, j'ai eu la sensation curieuse mais très concrète d'avoir *outillé* ma pensée. Une réalité qui se métamorphose ne se saisit pas avec les mêmes outils conceptuels que ceux que l'on utilise pour comprendre et penser une réalité statique ou en évolution régulière.

## Informer vient de *en-former*, donner une forme

La façon la plus simple et probablement la plus efficace de vous faire partager ces réflexions est de vous décrire le plus factuellement possible comment elles se sont progressivement imposées à moi, d'autant plus que les préoccupations de mon ami étaient quasiment les mêmes que les miennes à l'origine : c'est en me questionnant sur les effets de l'informatique sur le monde du travail au début de ma trajectoire professionnelle que s'est ensuite imposée la notion de métier. Depuis, les vagues informatiques successives continuent de nous emporter à chaque fois plus loin que ce que nous aurions pu imaginer, et dans ce contexte, la notion de métier telle que je l'avais appréhendée s'est confirmée comme étant un outil de réflexion étonnamment opérationnel.

Dans les années 1980, j'ai travaillé pour des sociétés de service informatique comme Sema-Métra, ou pour des constructeurs comme Digital Equipment. J'ai pu assister pendant une quinzaine d'années à la formidable évolution de ce secteur et aux révolutions qu'il provoquait dans l'ensemble de notre monde. Malgré tous nos discours extrêmement enthousiastes quant à la puissance de l'informatique, je découvrais souvent des écarts importants entre ces visions et mes réalités professionnelles. Comme j'avais besoin de trouver des liens concrets avec ce que je vivais au quotidien, j'ai rejoint au début des années 1990 une entreprise produisant des services pour la presse quotidienne, nationale et régionale, afin de mieux comprendre le phénomène et tenter d'entrevoir ce que les mots information et informatique recouvraient concrètement. Et ce qu'ils impliquaient à terme pour mon évolution professionnelle.

*La lettre et le mot,* le titre et le texte

*LA LETTRE ET LE MOT,* LE TITRE ET LE TEXTE

Là, un typographe m'a appris les effets du choix des caractères. Par exemple, un texte écrit en lettre bâton, comme c'est le cas avec la police Helvetica, est difficile à lire en plein texte, un texte en majuscule l'est encore plus. C'est pour cela que la presque totalité des livres utilisent des caractères avec empâtement comme les polices Times ou Garamond. Autre découverte, un rédacteur m'a permis de comprendre l'utilité très concrète de la stabilité des rubriques dans un journal : le lecteur doit pouvoir retrouver ce qu'il cherche là où il a l'habitude de le trouver. *Le Monde* avait tenté de modifier sa maquette à cette époque en multipliant les cahiers mais il a dû rapidement revenir en arrière pour ne pas perdre ses lecteurs. Ce que je découvrais là est l'importance de la *forme* donnée à l'information, aussi bien dans le détail comme pour le choix de la forme des lettres, que dans la mise en page. Le mot lui-même, informer, vient de *en-former* (Le Robert) : donner une forme. Nous allons retrouver cette notion dans la suite de ce texte. Le mot touche donc autant le détail, ce que nous appelons communément l'information, que le global. Dit avec un terme plus technique, l'information est fractale.

C'est également en assistant à une conférence de rédaction que j'ai découvert le mot métier, son usage et les profondeurs vers lesquelles il ouvre. La une d'un journal, celle qui va accrocher le lecteur potentiel, se décide oralement en conférence de rédaction, du moins à l'époque où je l'ai observé. C'est l'expérience qui permet de trancher chaque jour entre différentes possibilités afin de maintenir la stabilité du lectorat, qui elle-même favorise la passation des contrats avec les publicitaires et ainsi le financement du journal. Ici, c'est le métier qui parle, le coup d'œil du professionnel, parfois son instinct. Chaque journal a une identité, et tous les jours il doit traduire les événements qu'il décide de relater dans un esprit connu de ses lecteurs. La fausse note doit être prohibée, et c'est le propre de l'expérience : voir tout de suite ce qui soutient cette identité ou ce qui pourrait la desservir. On trouve là la dimension esthétique de la belle ouvrage, qui est une façon d'évaluer la cohérence en profondeur de l'œuvre, c'est-à-dire son efficacité propre.



## Exercer un métier exige une intimité avec la matière

Constatant que *l'usage* courant du mot *Métier* ne suit pas une définition universitaire ni ne correspond à un concept, mais permet à des professionnels de se comprendre immédiatement sur l'essentiel, j'ai essayé de suivre la piste que l'usage de ce simple mot semblait ouvrir. Très curieusement, et sans exagération, c'est un univers qui s'est ainsi révélé à ma curiosité. Pour le dire rapidement, la culture du geste et du travail bien fait vibre encore lorsque ce mot est prononcé par des professionnels<sup>3</sup>. Le mot est noble et conserve son sens au travers de l'histoire de notre langue, il désigne un investissement humain dédié à la réalisation d'un service concret destiné à autrui et fait à *partir* de soi-même. Il exprime une forte dimension identitaire associée à un strict professionnalisme, tous deux ancrés dans un domaine particulier, qui est celui de chaque métier et plus précisément *de chaque matière transformée*.

Un simple exemple permet d'entrevoir ce fait. Imaginez quelques personnes assises autour d'une table recouverte d'une nappe et à qui vous demanderiez de trouver le métier de celui ou de celle qui l'a fabriquée. Vous obtiendrez quelques réponses au hasard et puis, à un moment, l'une des personnes soulèvera la nappe et donnera la bonne réponse. Si la table est en bois, il s'agit d'un menuisier, mais si elle est en métal ou en PVC, le métier n'est plus du tout le même.

Conclusion : *c'est la matière transformée qui définit le métier et non la forme obtenue*. Dit autrement, le service est lié au contrat et à la forme, alors que le métier est lié à ce que l'on transforme pour rendre le service attendu. On retrouve ici et de façon centrale la notion de forme : le travail *transforme* une matière afin de lui donner une forme voulue. Si l'on prend une planche pour en faire une table, c'est bien le bois qui a été trans-formé.



**Le bois transformé en table.**

Si l'on poursuit le fil, on peut dire qu'*une fonction n'est pas un métier*, la fonction correspond au contrat – le service à rendre – alors que le métier est lié à ce que transforme concrètement la personne pour remplir sa mission. C'est parce que le menuisier connaît intimement le bois qu'il peut s'engager à lui donner la forme demandée, et il en va de même pour toute autre matière considérée. C'est probablement pour cette raison que l'on parle des métiers du bois, de la céramique ou de la métallurgie, chaque matière génère des connaissances et des savoir-faire spécifiques nécessaires pour maîtriser l'art de les transformer.

Je suis convaincu que c'est parce que nous ne savons plus nommer ce que nous transformons concrètement que nous éprouvons une profonde difficulté à parler utilement du travail que nous

3. Pour ceux que ce sujet intéresse, je les renvoie vers *Réinventer son Métier. Accéder à son imaginaire professionnel*, Dominique Fauconnier, Editions Chronique Sociale, 2015.

réalisons. La question à laquelle j'ai été confronté à ce moment était celle de savoir ce que l'on entend précisément par "matière". Lorsque l'on évoque le bois, il est simple d'imaginer l'artisan ou l'ouvrier (en passant, le mot ouvrier vient du mot *œuvre*, *ouvrier*) prendre en main un morceau de bois, ses outils, puis transformer cette matière. Mais comment accéder, grâce à ces notions de métier, de matière et de transformation, à une perception pertinente de la majorité de nos métiers actuels ?

## Un outil est une matière travaillée prolongeant le corps humain

Pour traverser cette frontière entre ce qui serait matériel et ce qui ne le serait pas, il est possible – encore une fois – de passer par l'usage que nous faisons des mots. On dit, par exemple, "table des matières", et là, on peut lire : mathématique, philosophie, géographie, etc. Il est intéressant de remarquer qu'il ne s'agit pas de notions spécialement matérielles. De même, la "matière humaine" évoque bien autre chose que le corps humain. Et que désigne la "matière à penser" ? Il devient difficile de définir de façon stable ce que l'on entend alors par matière.

Finalement, si l'on considère que la matière est soit ce qui résiste - définition extrêmement concrète et opérationnelle - soit ce qui est transformable, on obtient une façon d'appréhender le réel transposable à notre monde et à ses évolutions numériques. Toute situation est transformable, et l'on dit de ceux qui en ont la capacité et l'expérience, qu'ils "ont du métier". Cela vaut pour un financier, un manager, un médiateur ou un pilote de processus<sup>4</sup>.



Musée rural en Aveyron, août 2005.

Maintenant, pour faire un pas de plus, si l'on constate qu'un outil est fait de matière, rien n'empêche de concevoir que tout ce qui permet d'agir puisse être considéré comme un outil. Un conflit *permet* de rentrer en contact avec les membres d'une équipe, il est une réalité que l'on peut *utiliser* pour interagir avec les personnes présentes, et dans ce cas, pourquoi ne pas le considérer comme un outil potentiel ? Un médiateur, par exemple, sait appréhender ce genre de situation et se servir des prises qu'elle lui donne.

Nous avons alors :

**Matière** = ce qui est transformable.

**Outil** = ce qui permet de transformer.

**Œuvrier** (potentiellement nous tous) = l'origine d'une transformation.

**Métier** = savoir-faire de l'Œuvrier = maîtrise des Outils + connaissance intime de la Matière.

---

<sup>4</sup> Pour retrouver un développement de ces notions exposées ici un peu rapidement, lire *Règles, Métier et Processus. Trois explorations*, écrit conjointement par Laurent Chiozzotto, Dominique Fauconnier et Michel Raquin, Editions L'Harmattan, 2013.

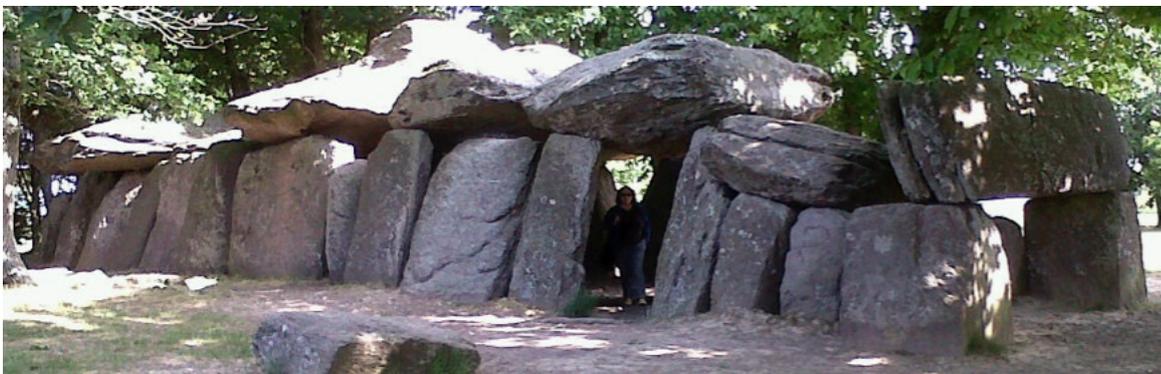
Si l'on regarde la dynamique propre au développement de n'importe quel métier, on remarque assez vite que ses outils et la maîtrise de son art ne cessent de s'améliorer. L'un des résultats en est que les gestes que l'on avait dû apprendre pour les manier deviennent aussitôt périmés, au moins partiellement. Chaque nouvel outil impose le renouvellement du métier et l'invention de nouveaux gestes. Tout métier, qu'il soit individuel ou collectif, crée ainsi continuellement les conditions de sa propre obsolescence.

C'est l'idée de processus qui se retrouve ici : le métier, quel qu'il soit, suit toujours un processus d'évolution et les outils utilisés se modifient en conséquence.

## Nous *en-formons* le Monde

De même, si l'on y prête attention, on peut remarquer que toute œuvre est utilisable ou agissante. Rien n'empêche alors de considérer une œuvre comme un outil potentiel qui peut servir à travailler de nouvelles réalités. Une entreprise fabrique des stylos à l'aide de machines et de matières premières. Je me sers de l'un de ces stylos pour écrire un texte que je transmets à un interlocuteur qui y trouvera les informations qu'il me demandait. Grâce à elles, il donnera des instructions à ses équipes, etc. L'homme ne cesse de transformer des matières et s'en servir pour en transformer d'autres. Nous participons ainsi à une transformation continue de la matière en œuvres qui sont potentiellement autant d'outils de plus en plus élaborés.

La vague informatique actuelle ne change en rien ce processus qui a commencé lorsqu'un premier hominidé a détourné un morceau de matière pour en faire un outil - ou une arme - et qui se prolonge aujourd'hui par la création de nanoparticules, l'envoi de satellites dans l'espace ou la métamorphose annoncée du corps humain par des biotechnologies : oui, nous transformons continuellement et de plus en plus profondément notre monde, notre planète, nous-mêmes. Et ce processus n'a pas encore rencontré de limites.



Dolmen de la Roche aux fées, à 30 km au sud-est de Rennes, mai 2011.

Par l'exercice quotidien de nos métiers nous prolongeons ce geste extraordinairement ancien : nous participons toujours à cette action, nous *en-formons* continuellement le monde, et ce travail nous transforme en retour. Jusqu'où ? Je n'en sais rien. Pourquoi ? Pas plus. Est-ce que nous nous reconnaissons dans notre œuvre commune ? Même réponse. Je ne vois pas non plus comment nous pourrions sortir de ce mouvement que nous avons initié il y a si longtemps et qui nous entraîne avec une telle puissance. En revanche, j'entends ce que nous dit le mot métier. Fruit d'un long héritage culturel, il nous invite à être fiers de nos œuvres, fiers de les produire pour l'usage d'autrui, et que nous soyons capables de nous y reconnaître, que la forme que nous donnons à nos réalités respectives et communes nous exprime et nous ressemble. Les Compagnons disaient qu'ils "se faisaient en faisant", ou qu'ils "faisaient en se faisant", on retrouve là une forme de réciprocité entre l'ouvrier et la matière qu'il transforme, ce qui rejoint l'intimité nécessaire que j'évoquais plus haut.



Aujourd'hui, il me semble que c'est l'autre que nous devons retrouver par nos actions afin que ce mouvement venu du fond des âges ne nous perde pas, ou que nous ne nous y perdions pas nous-mêmes. Comment ? C'est, je crois, le travail de chacun d'entre nous que de tenter de répondre dans la pratique à cette question, où que nous soyons et œuvrions.

Et ce travail peut totalement participer de métiers qu'il nous reste à continuer à inventer. Là aussi le mouvement peut ne pas avoir de fin.

## Dans ce contexte, que pourrait devenir l'entreprise ?

Si on la situe dans le long processus d'évolution que nous venons de décrire, l'entreprise apparaît alors comme une forme sociale extrêmement récente. Elle est une entité définie par le droit, ou plutôt ce que l'on nomme entreprise n'est pas un sujet de droit mais ses activités sont cadrées par les règles de plusieurs droits : le droit des sociétés, le droit commercial et le droit du travail. Cela précisé, rien n'empêche de la considérer comme un "outil" organisationnel permettant soit d'acheter et de vendre des produits ou services, soit d'associer intelligemment du capital et du travail pour produire des objets et services. Cet "outil" transforme également en monnaie un travail produisant de la valeur, à condition que cette dernière se réalise sur ce que l'on appelle le marché. Pour les salariés, cet "outil" leur permet de transformer leur travail en salaire, c'est-à-dire en un moyen financier reconnu dans la société à laquelle ils appartiennent et qui leur permet de se procurer ce dont ils ont besoin pour vivre.

L'une des difficultés actuelles vient du fait que l'on peut, si l'on s'en tient ici au cas particulier de la Société Anonyme pour simplifier les choses, concevoir l'entreprise de trois façons fort différentes. On peut tout d'abord considérer l'entreprise comme la propriété de ses actionnaires, qui peuvent en disposer selon leur bon vouloir. C'est l'approche dite anglo-saxonne. On peut aussi considérer l'entreprise comme *personne morale* dotée d'objectifs propres et *distincte* des éléments qui la composent. Dans cette approche, la personne morale, entité juridique propre, *n'appartient pas* en tant que telle aux actionnaires, ces derniers ne sont propriétaires que des actions qui constituent la société de capitaux<sup>5</sup>.

Mais on pourrait également considérer l'entreprise d'une troisième façon, comme un bien commun utile à la bonne santé de la société dans son ensemble. On pourrait dire Nation, République, Pays pour nommer cette ou ces collectivités humaines dans laquelle ou dans lesquelles se développent les entreprises. L'entreprise crée des richesses mais elle est - était ? - également un lieu d'éducation et de socialisation, un lieu de développement de soi et de capacités créatrices individuelles et collectives. Or en Europe, depuis plusieurs années et sous la pression des Etats-Unis, c'est la première conception qui l'emporte.

Rappelons la situation actuelle : en comptabilité générale, par l'application du droit des sociétés, le salarié est classé dans les comptes de tiers. C'est-à-dire que le salarié *ne fait pas partie de la société de droit* qui l'emploie. A l'instar des clients et des fournisseurs (classes 41 et 40), le salarié (classe 42) est un partenaire individuel relié par un contrat de travail, individuel également. Comme nous l'avons vu ci-dessus, la tendance est aujourd'hui de ne considérer l'entreprise que comme la propriété d'actionnaires qui pourraient en disposer selon leur seul bon vouloir. Le risque est d'effacer le rôle social de la personne morale qu'elle représente également, et qui est, redisons-le, distincte des propriétaires de ses actions. Ce glissement de l'usage du droit, extrêmement bien décrit par Alain Supiot<sup>6</sup> dans différents ouvrages, correspond à une perte de la maîtrise de cet outil par les nations qui en ont créé la possibilité.

---

5. Lire notamment la très éclairante conclusion de Olivier Favereau dans *L'entreprise dans un monde sans frontière*, ouvrage collectif écrit sous la direction d'Alain SUPIOT, Dalloz 2015.

6. Lire par exemple *L'esprit de Philadelphie* de Alain Supiot, Le Seuil, 2010.



Avoir cela à l'esprit permet à mon avis de mieux appréhender les effets du numérique sur le devenir de nos entreprises et les problèmes qui se posent à nous... ou qui devraient se poser à nous.

Si j'en reviens aux effets de la numérisation des activités, je constate qu'elle imprègne et traverse de plus en plus profondément l'entreprise. Le travail des uns est prolongé par celui des autres alors que chacun n'appartient pas toujours à la même entité organisationnelle. Le travail productif de valeur se fait pour une part croissante en réseau et ces réseaux prennent des formes qui ne correspondent pas aux cadres organisationnels tels que le modèle de l'usine les avait définis et que l'entreprise incarne encore. Le travail d'une part importante de personnes se fait de moins en moins dans un lieu et dans un temps définis et repérables mais partout et à tout moment.

Du coup cela pose de nombreux problèmes organisationnels et réglementaires : quel travail paie-t-on et à qui ? Comment mesurer le travail produit ? Par le temps passé à le réaliser ? Mais le moment productif se dilue dans le temps et s'éparpille dans l'espace. Par la production finale ? Mais comment savoir *qui* produit si cette production est le fruit d'échanges nombreux et aléatoires ? Un poste occupé ne garantit plus que la personne qui l'occupe produise le travail lui correspondant. Comment rémunérer alors le travail réalisé ? Et au profit de qui ?

Jusque-là, l'entreprise représentait un lieu où le produit du travail pouvait se mesurer et donc sous-tendre la création de règles sociales et économiques. Or la production effective de valeur semble devenir aérienne (si ce n'est nuageuse !) et provenir de sources indéfinissables alors que l'entreprise conserve le pouvoir symbolique et infiniment réel de transformer ces valeurs en flux financiers pour ceux qui y participent. J'entends bien que la valeur des objets financiers fluctue également en fonction du degré de confiance qui leur est accordée par les acteurs économiques, mais ils sont loin de suivre des mouvements superposables à celui décrit ci-dessus, la séparation entre ces deux mondes semble étanche. Les circuits financiers perdent en partie le contact avec ceux qui produisent la valeur qui est nécessaire au développement des entreprises. La pression de la concurrence, système vertueux lorsqu'il oblige chaque entreprise à rationaliser sa production et à offrir de meilleurs services aux consommateurs, devient mortifère lorsque l'on ne sait plus, ou mal, associer travail réalisé et rétribution correspondante. De plus, si, grâce au numérique, l'entreprise se détache progressivement de ses salariés en automatisant par pans entiers sa production et en se nourrissant en partie de la valeur produite par les réseaux informels, on peut se demander qui financera les consommateurs. Comment la monnaie irriguera-t-elle alors les relations d'échanges nécessaires au développement de la société dans son ensemble ?

Considérer l'entreprise comme un outil au service de la société permet de la considérer autrement que comme une simple entité économique "évidente". Elle nous paraît évidente car nous l'avons toujours connue ainsi. Mais elle n'est que le fruit de possibilités offertes par le droit tel que nous l'avons conçu et voulu au cours de notre histoire. Si l'on modifie par exemple la nature du droit de propriété, toute analyse économique en serait immédiatement transformée. Tant qu'elle remplissait son rôle social, économique, éducatif, l'entreprise tenue par les droits actuels était indispensable au développement de la Société mais si elle devient le lieu de la déchirure démocratique, rien n'empêche que la Nation, la République, le Pays décide de modifier par le droit cet outil qu'elle s'est donné à une époque de son histoire. Evidemment cela ne se fait pas en quelques années, l'Histoire nous montre que ce sont là des mouvements qui se déploient sur des dizaines d'années si ce n'est des siècles. Le but de cet article se limite à tenter de concevoir une analyse des évolutions sous-jacentes à notre monde professionnel.

## Et qu'est-ce qui pourrait donner un sens à nos métiers ?

Si le métier est une vocation au sein de la Cité, comme l'écrit si joliment Bernard de Castéra, quelle serait alors notre vocation aujourd'hui ? A quoi nos efforts devraient-ils servir ? Que devrions-nous transformer pour être utile à autrui ? A la fin de ce tour d'horizon, il peut apparaître que l'usine puis

les différentes formes de taylorisme nous ont habitués à limiter notre engagement dans des cadres définis à l'extérieur de nous-mêmes. Il me semble que l'époque nous demande de reprendre en main autant le contenu de nos métiers que les conditions dans lesquelles nous serons amenés à l'exercer. Evidemment, avec les nombreux problèmes que cela peut poser. Cela dit, si nous ne voulons pas que notre espace vital soit réduit à d'infimes proportions, il me semble nécessaire de ne pas attendre passivement que le cours des choses décide pour nous. Il est infiniment difficile et laborieux de se réapproprier une partie de soi qui fut abandonnée à d'autres par tradition et héritage. Le métier s'apprend sur le tas, en commençant là où on se trouve puis en ne s'arrêtant plus. Il y a bien dans ce processus d'apprentissage, au début du voyage qu'est un métier, une décision initiale. Puis, comme pour la marche à pied, la capacité de durer dépend du rythme que l'on se donne pour l'aventure. En aurons-nous la force et le courage ?

La structure de nos organisations professionnelles repose sur des sortes de plaques tectoniques dont le mouvement est perceptible si on se donne des points de repères fiables et si l'on observe leurs dérives sur la durée. Pour ma part, j'ai essayé de comprendre la logique de ces déplacements, bien qu'ils soient lents car ils me semblaient inexorables. Cela m'a obligé à modifier mes façons de penser et de me construire des outils conceptuels adaptés à cette transformation de notre monde. Ensuite, dans le court terme, à chacun de tenter de comprendre ce qui risque de lui arriver là où il se trouve et d'anticiper suffisamment ce qui se dessine pour se préparer à vivre la suite de son aventure professionnelle puis à donner envie aux générations futures de prolonger le mouvement.



**Figure 10 : New-York, mai 2016.**

Dernière réflexion : lorsque l'avenir devient vraiment imprévisible, nous pouvons nous rapprocher de nos concitoyens et découvrir chez eux des questions analogues à celles que nous nous posons. C'est rassurant et cela peut créer des liens. C'était l'objet de l'intervention orale initiale lors de la Convention annuelle du Club ProcessWay, et c'est également celui de cet article. En l'absence de réponses accessibles et stables, le rapport au réel redevient une variable. Cela peut être assez déstabilisant. Ce sont alors nos questions que nous pouvons partager dans une forme de Compagnonnage. L'exploration commune de ces questions peut nous permettre de refaire société, et j'espère, dans ce contexte, que les miennes pourront vous être utiles, d'une façon ou d'une autre.

L'économie de demain, cet ensemble de règles permettant de « tenir la maison en ordre », sera peut-être une dimension d'une société que nous ne pouvons pas encore imaginer.

*Cet article a été publié dans la revue TRANSVERSUS : <http://www.transversus.fr/>*