

# JOB & CIE

ÉCOLE SAINTE-GENEVIÈVE  
AMICALE ANCIENS ÉLÈVES

2, rue de l'École-des-Postes – 78029 Versailles Cedex

## MINUTES DE LA "GRANDE CONFÉRENCE JOB & CIE" du samedi 24 février 1996

### DU QUANTITATIF AU QUALITATIF, EXISTE-T-IL UNE BONNE MESURE DU TRAVAIL ?

---

#### INTERVENANTS :

|                        |  |
|------------------------|--|
| Philippe VARIN, X 73   | PDG Pechiney Rhenalu   |
| André BRUNETIÈRE, X 82 | Consultant en Management et Stratégie<br>Bruno de Courrèges Consultant                             |
| Père Jean MOUSSÉ, S.J. | Professeur d'éthique des affaires<br>Auteur de <i>Ethique et Entreprises</i><br>(Editions Vuibert) |

#### MODÉRATEUR :

|               |           |
|---------------|-----------|
| Fanny BARBIER | JOB & Cie |
|---------------|-----------|

#### SOMMAIRE

- 1 – Intervention de Philippe Varin
- 2 – Intervention de André Brunetière
- 3 – Intervention du Père Jean Moussé
- 4 – Débat (Questions/Réponses)
- 5 – Le mot de la fin par le P. Jean Moussé

#### 1 – INTERVENTION DE PHILIPPE VARIN (Point de vue de l'Entreprise)

La mesure du travail, qu'elle soit au niveau de l'entreprise ou au niveau de l'individu, couvre, dans son acception actuelle, les domaines suivants : productivité, qualité, prix de revient, réactivité face aux demandes des clients ...

Le plus souvent, la mesure du travail a un impact sur la rémunération (globale ou individuelle).

Toute mesure est bonne et efficace, si elle est pertinente vis à vis des objectifs stratégiques de l'entreprise et de ceux des actionnaires.

Toute la question est de savoir si la mesure qui était bonne hier l'est encore aujourd'hui.

De façon classique, la productivité d'une entreprise est (était?) la somme de la productivité de chaque atelier, le tout étant géré de façon cohérente par la comptabilité analytique.

De même, le budget ou l'objectif global sont (étaient?) la somme des budgets ou objectifs locaux.

Par exemple dans l'aluminium, on peut citer plusieurs critères de mesure de la productivité : coût de production le plus bas possible, rendement matière, rendement main-d'œuvre, productivité des équipements, production en tonnes par an...

Cette situation a encore de beaux jours devant elle mais elle est en cours d'évolution : en effet, quand la part de la main-d'œuvre directe diminue dans le prix de revient, il faut regarder de plus près la productivité de la R & D, du Marketing...

Or il s'agit là de notions beaucoup plus complexes.

Au-delà du coût, la performance d'un service ou d'un produit est très dépendante de l'environnement : pour des boîtes de conserve, on mesure le prix de revient mais aussi la qualité en p.p.m. (nombre de pièces défectueuses sur 1 million de pièces produites).

Les mesures ou indicateurs globaux deviennent différents de la somme des mesures ou indicateurs locaux : la mesure devient multi-forme.

Citons quelques exemples : la gestion des stocks doit être traitée globalement et non plus au niveau d'un seul atelier, la qualité devient globale...

Pour le développement des produits, on passe d'un processus guichet (= tout en série : R & D, puis Production, puis Ventes) à un processus où toutes les activités sont menées en parallèle.

L'entreprise doit se comporter comme une équipe de rugby : tout le monde participe et contribue, par son engagement, à la descente des avants.

Au niveau de l'individu, on constate la même évolution. La mesure classique : x pièces par individu par machine et par heure, qui était en fait très confortable et facile à gérer, devient inadéquate, dans un contexte où tout le monde dépend de tout le monde.

Chaque niveau hiérarchique doit créer ses propres indicateurs et critères de mesure, puis les décliner pour le niveau n-1. Par exemple, l'objectif de stock minimum au niveau n se déclinera au niveau n-1 en fiabilité des machines, réduction des rebuts...

L'encadrement évolue d'une fonction de commandement (autorité) à une fonction d'animation (influence), à laquelle il n'est pas encore bien formé.

Cela induit un certain stress, aussi bien chez les opérateurs que chez la maîtrise.

Cette situation doit être compensée par une bonne communication, pour expliquer les orientations et objectifs globaux, ainsi que leur déclinaison locale.

Il est clair que le lien entre mesure multi-forme et rémunération est difficile à établir, a fortiori à expliquer. On évolue d'une rémunération en fonction de la quantité produite à une rémunération en fonction de la compétence.

En conclusion, il n'est pas sûr qu'il existe une bonne mesure du travail. De toute façon, les bonnes mesures d'hier ne sont plus celles d'aujourd'hui.

Il faut en permanence repenser le système, se remettre en cause et trouver des idées nouvelles : ce n'est pas facile car ce que l'on voit le plus mal, ce sont les lunettes (= l'outil de mesure) que l'on porte devant les yeux ...

## **2 – INTERVENTION DE A. BRUNETIÈRE (point de vue de l'expert)**

Il faut donner une vision prospective à la mesure du travail, d'un triple point de vue (l'individu, le groupe d'individus et l'entreprise), à partir de plusieurs constats.

### **Les salariés sont de plus en plus en demande de sens**

Ils veulent pouvoir comprendre en quoi leur travail contribue aux objectifs de l'entreprise.

Mais le découpage d'un objectif d'entreprise en objectifs singuliers devient de plus en plus difficile du fait de la complexité et du maillage des processus et des acteurs.

### **Les dirigeants accordent de plus en plus d'importance à la performance individuelle**

Elle est considérée comme le facteur différenciant par rapport à la concurrence.

Mais ils constatent que les systèmes d'évaluation classiques : mesure de connaissances, de compétences, indicateurs de gestion n'arrivent pas à traduire la performance individuelle attendue.

### **Conclusion : en voulant faire plus de mesure, on court vers un objectif qui s'éloigne de plus en plus**

La solution : revenir aux bases et changer de mode de représentation.

Revenir aux bases : les besoins qui justifient une mesure dans le travail.

#### **Pour le managé :**

Savoir donner un sens et une valeur à sa contribution pour guider son action individuelle.

*« Mon chef m'a donné un objectif, qu'est-ce qui va me dire si je m'y prends bien ou pas ? »*

### **Pour le manager :**

Savoir apprécier les capacités de ses managés pour organiser efficacement le fonctionnement collectif et gérer légitimement les rétributions de chacun.

*« À qui puis-je confier ce travail difficile ? », « qui mérite ma reconnaissance ? »*

### **Pour l'entreprise :**

Savoir développer ce qui constitue ses avantages concurrentiels ou ses sources de crédibilité et donc caractériser ses critères de performance, les qualifier et détecter les lieux et leviers de développement de ces critères.

*« Sur quoi, sur qui, dois-je investir, porter l'attention, exercer un pilotage serré ? »*

*« Quelles données vont mettre le plus en avant l'avantage concurrentiel de mon produit ou la crédibilité financière de mon entreprise ? »*

Savoir anticiper l'atteinte d'une zone de risques.

*« Qu'est-ce qui me fera dire qu'il faut corriger le tir ? »*

De nouveaux modes de représentation de la mesure dans le travail.

### **Le pilotage d'une entreprise: anticiper les risques, valoriser la différenciation**

Anticiper les risques: il s'agit de détecter les événements a probabilité faible et gravité forte, on ne sait pas encore bien faire mais c'est sûrement la le défi pour les outils de pilotage de l'avenir.

Valoriser la différenciation: ce qui compte pour une entreprise c'est la perception qu'en ont les clients. C'est une donnée complexe, il faut donc cesser de vouloir l'analyser et au contraire se contenter de la regarder comme un tout et voir l'effet qu'ont sur elle les actions que l'on peut mener dans l'entreprise.

Et les classiques indicateurs de gestion ?

Ce sont des outils qu'il faut avoir pour des tas de raisons (légales, normes d'évaluation des entreprises) mais ce ne sont pas des outils de pilotage. Un directeur général n'a pas besoin de les connaître !

### **L'organisation de l'activité: passer de la normalisation-contrôle à la supervision-régulation**

Entendu dans la bouche d'un responsable qualité: « maintenant qu'on est certifié, on va pouvoir commencer à faire de la qualité ! » La réussite dans la production d'une prestation passe de moins en moins par le respect d'une procédure assortie d'une kyrielle d'indicateurs et lorsque quelque chose ne fonctionne pas le problème n'est pas d'analyser la cause précise du fonctionnement mais de définir une nouvelle interaction entre tous les acteurs du système pour mieux fonctionner.

Cela suppose de développer des outils de mesure de la qualité du maillage entre les acteurs.



## **L'évaluation des personnes: passer de l'entretien individuel à l'entretien individualisé**

Les entretiens individuels sont pratiques courantes dans les entreprises. De nombreux modèles existent pour les conduire et les formaliser. Les critères d'évaluation se multiplient et la plupart des entreprises ont défini la grille d'évaluation avec de multiples rubriques à renseigner. Comme si on attendait la même chose de chacun, et comme si, alors qu'on cherche à être différent du concurrent, il fallait qu'en interne le « bon » modèle soit commun. De nouveaux types d'évaluation existent, elles sont individualisées dans la mesure où la personne est évaluée par rapport ... à elle-même, dans une dynamique de progrès.

### **3 – INTERVENTION DU PÈRE J. MOUSSÉ (point de vue de l'homme de Dieu)**

*« Ne pas être enfermé dans ce qu'il y a de plus grand aimait dire Saint Ignace, et pourtant être contenu dans ce qu'il y a de plus petit, cela est divin. »*

Ces propos viennent bien en conclusion de nos réflexions de ce matin sur l'emploi. Le problème soulevé est mondial. Nous ne pouvons y apporter que de bien modestes solutions et il est divin de ne pas se décourager.

Un constat s'impose: de gros changements de structure sont intervenus dans les entreprises et le phénomène de mondialisation s'accélère.

Avant la dernière guerre (1939-1945), deux tiers des salariés étaient des ouvriers. C'était le règne du Taylorisme ou du Fordisme. L'entreprise et la société hiérarchisées évoluent vers une entreprise et une société « en réseau »:

- les frontières disparaissent;
- l'efficacité d'une personne dépend de celle des autres;
- il y a de plus en plus de travaux immatériels;
- le monde devient de plus en plus compliqué.

La mondialisation oblige à réduire les coûts, sous la pression de la concurrence et des « actionnaires aveugles »: aux USA, les plus gros actionnaires sont les fonds de pension, qui veulent du « retour sur investissement »; pour maintenir ou augmenter la valeur de l'action, il faut faire du profit et donc « serrer les boulons ».

Les entreprises sont obligées de rentrer dans « ce jeu ». On ne parle « Social » et « Écologie » que quand le « Financier » est bon.

En conséquence, les structures du monde économique s'écartent du modèle de Taylor. Les contraintes financières deviennent prépondérantes et sont directement répercutées sur les salariés. On réduit la masse salariale, sans toujours en regarder les conséquences:

- les effectifs sont réduits;
- l'atmosphère dans l'entreprise se dégrade;
- la morosité s'installe.

L'activité de l'homme est soumise aux contraintes de l'économie: chacun subit la tension du monde moderne.

L'économie asiatique est en plein développement. Les idées libérales, qui ne subissent plus le contrepoids de l'idéologie soviétique, deviennent dominantes. Sauf pour les services publics et les activités de proximité, l'Etat ne peut plus renflouer les entreprises ou empêcher les plans sociaux.

Tout cela constitue un ensemble de données dont il faut bien tenir compte!

### **Que faire devant ces contraintes et contradictions**

Il ne faut pas se résigner, ni tomber dans la fatalité, mais au contraire, essayer de les infléchir: chacun doit « ramer » et faire quelque chose.

Il faut renverser les priorités qui se sont établies depuis quelques années.

Par exemple, il y a environ 40 ans, aux USA, la honte (« shame ») s'abat-tait sur une entreprise qui licenciait. En 1996, quand une entreprise licencie, Wall Street applaudit. Cela doit changer!

Chacun, dans son activité, doit faire en sorte d'être moins soumis aux impératifs économiques, tout en restant réaliste, car on ne peut pas tout bouleverser:

- le fétichisme de l'argent doit être dénoncé;
- le profit doit être considéré comme un moyen et non pas comme un but absolu. L'objectif doit être de faire des bon produits;
- l'individu doit participer et contribuer a la vie du pays, et non pas uniquement « faire de l'argent ».

Cette évolution (et non pas révolution) demandera un changement des structures de la société.

*En conclusion, il faut:*

- refuser le mirage de l'argent et de la valeur boursière;
- donner la priorité au politique sur l'économique;
- redéfinir ce qu'est une vie réussie.

## **4 - DÉBAT (QUESTIONS/RÉPONSES)**

**Q1 (Ph. Varin):** *comment peut-on concilier contraintes financières avec besoin d'éthique*

**R1 (Père J. Moussé)**

Il n'y a de moralité que par rapport a une situation immorale!

Notre monde est très marqué par le matérialisme et le positivisme.

Il ne faut pas se résigner mais réagir.

On fait ce qu'on peut (mais pas ce que l'on veut). Il y a certes la nécessité de composer avec le monde mais il ne faut pas que cette nécessité soit transformée en idole!

Il faut transformer le monde peu a peu, réagir et ne pas accepter de vivre en subissant.

Ph. Varin évoque les opérations de réduction de la masse salariale: par

exemple, IBM a fortement réduit ses effectifs mondiaux, par des mesures spécifiques, qui ont permis d'éviter des licenciements secs.

Un autre participant apporte son témoignage sur ce qui s'est passé chez IBM: depuis que Lou Gerstner est patron de IBM, les effectifs ont été réduits de 400 000 à 200 000 personnes mais, pendant ce temps, la valeur de l'action est passée de 50 \$ à 120 \$!

Toutefois, en France, le processus de réduction des effectifs a été rendu plus supportable, grâce à l'action du regretté PDG de IBM France, Claude Andreuzza: tout a été fait pour humaniser les contraintes, par un gros effort de créativité (temps partiel, congés sans solde ...).

**Q2: la transformation de l'entretien individuel en entretien individualisé ne nécessite-elle pas une meilleure formation de tous les acteurs?**

A. Brunetière

Certes, il y a un besoin de formation.

Toutefois, l'objectif de l'entretien n'est pas qu'il se passe bien mais que le message soit bien passé!

Il faut donc comprendre ce qu'il faut faire pour réussir un entretien et apprendre à le maîtriser. La première partie de l'entretien individualisé pourra être consacrée à se mettre d'accord sur ce que l'on veut accomplir durant l'entretien.

**Q3: comment passer d'un processus très structuré (entretien utilisant des feuilles d'évaluation) à un processus sans support?**

A. Brunetière

Le supérieur hiérarchique doit définir ce qu'il attend de son collaborateur et se mettre d'accord avec lui sur les résultats visés.

C'est certainement plus facile avec des niveaux Bac+5 qu'avec des agents d'exécution!

Un guide établi par l'entreprise décrira la façon de mener l'entretien.

Ph. Varin

Les spécificités culturelles locales doivent être prises en compte.

Toutes les usines d'aluminium de par le monde ont le même outil industriel. Cependant, le fonctionnement de chaque usine varie selon les pays ou régions et il faut bien en comprendre toutes les subtilités:

- au Cameroun, tout est basé sur l'ethnie;
- au Canada, il y a une logique de contrat;
- en France, il y a une logique d'honneur: les gens « marchent » en fonction de leur statut!

**Q4: dans les sociétés anglo-saxonnes, la logique de contrat aboutit à un conflit entre actionnaires et individus salariés:**

- l'actionnaire veut plus de \$ / action et fait donc pression sur les salariés qui risquent de craquer;

- le salarié qui atteint son point de rupture est « viré » et on le remplace par un autre salarié qui a un point de rupture plus élevé.

D'autre part, il y a une pression sur l'encadrement, dont l'objectif est de réduire les effectifs, pour tenir compte de l'automatisation.



Pourquoi personne ne lutte-t-il contre la mondialisation, contre le « toujours plus », contre la pression qui augmente toujours sur les épaules des individus salariés ?

Père J. Moussé

Il y a une pénurie de politiques sérieuses, visant à prendre les problèmes à bras-le-corps !

PH. Varin

La mise sous tension des entreprises et les contraintes du marché financier vis-à-vis du marché du travail sont mieux vécues hors de France, car le taux de chômage y est moins élevé.

Le problème posé est de gérer le "transvasement" des secteurs où la pression sur la masse salariale est inéluctable vers de nouveaux secteurs, du type « services ».

**Q5: Que faites-vous pour inculquer vos idées (la passion du travail bien fait, l'idée que chacun doit faire le plus possible à son niveau ...) aux futures élites et ainsi les empêcher d'aller vers « plus d'argent et plus de pouvoir » ?**

Père J. Moussé

Les étudiants actuels sont des gens réalistes, pas des jeunes loups.

A la question: « c'est quoi la réussite, pour vous ? », ils répondent: vie équilibrée, travail intéressant.

Il y a eu une évolution profonde depuis quelques années.

Nous les préparons à assumer et à garder une attitude morale :

- « vous êtes (serez) responsables de ce que vous faites (ferez) »
- « préparez-vous aux problèmes que vous aurez à traiter :
  - attitude face au pouvoir
  - choisir entre libéralisme et justice »

Nous apprenons aux gens à être courageux et à savoir dire non.

**Q6: pour éviter la pression économique, ne faut-il pas anticiper le mouvement, plutôt que de travailler en réaction ?**

A. Brunetière

Il faut user de sa volonté propre, pour anticiper la pression, mais ça peut être dur !

Ph. Varin

Si, devant une situation difficile, le supérieur hiérarchique expose le problème et demande à ses collaborateurs de réfléchir et de proposer des solutions, cela peut contribuer à gérer la pression !

## **Commentaires de H. Brischoux**

\* L'Asie constitue une immense chance pour nous.

Certaines entreprises, AXA par exemple, jouent la mondialisation de façon proactive. Il faut les encourager à poursuivre dans cette voie.



\* L'objectif de rendement sur fonds propres est de 10 %. Mais, à ce jour, très peu d'entreprises parviennent à atteindre ce seuil.

Si un actionnaire investit 100 F, il faut lui rendre 110 F. Les 10 F supplémentaires correspondent à un enrichissement de 5 F et à une prime sur prise de risque de 5 F.

\* L'écart sur les salaires aux USA est passé d'un facteur de « 1 à 10 » à un facteur de « 1 à 100 » (30 k\$ à 3 M\$). Cela pose question !

*Q7: la notion de mesure du travail n'induit-elle pas une notion de travail limité, cf le troc qui se développe ?*

A. Brunetière

Sans doute, mais c'est un sujet difficile.

*Q8: que pensez-vous de la fluidité de la main-d'oeuvre ?*

Ph. Varin

Dans les services, les coûts salariaux sont prépondérants. C'est donc là qu'il faut ajuster les niveaux des salaires. Ça devrait avoir un impact sur la fluidité du marché de l'emploi !

A. Brunetière

Aujourd'hui, on est soit salarié, soit chômeur. C'est l'inverse d'une situation fluide.

Le travail à temps partiel et le multi-salariat n'existent pas encore réellement. Ce sont de bonnes pistes pour améliorer la fluidité de l'emploi.

## **5 – LE MOT DE LA FIN (Père Jean Moussé)**

L'évaluation du travail peut paraître utile à la rationalisation des activités industrielles ou commerciales. Cependant elle cache des questions plus radicales, et en particulier, celle que pose le maintien des structures mentales du XIX<sup>e</sup> siècle ou des Trente glorieuses dans le contexte de la société mondiale et informatisée. Celle aussi que posent les mirages de l'argent et des valeurs boursières aux yeux d'actionnaires aveugles sur l'étendue lointaine de leurs responsabilités. En filigranes se pose aussi la question politique d'une réorganisation politico-économique. Plus radicalement encore, il y va du sens de l'existence de chacun : qu'est-ce qu'une carrière ? qu'est-ce qu'une vie réussie ? quel est le sens du progrès technique ? qu'est-ce que la justice ? qu'est-ce que le bien ? qu'est-ce que le mal ? L'éthique, bien loin d'être comprise comme un obstacle au développement et à l'enrichissement, en devient un facteur déterminant. Elle paie, même si, pour la respecter il faut accepter qu'elle ne paie pas. La vérité c'est que la question n'est pas de savoir si elle paie ou ne paie pas. Elle est de savoir ce que nous voulons dans les conditions actuelles de la société.

## ACCOMPAGNEMENTS DITS « DIFFICILES », PAR OÙ COMMENCER ?

---

L'expérience d'accompagnements de cas dits « difficiles » à SNC depuis quelques années, m'amène à quelques réflexions qu'il me semble bon de partager avec ceux qui font le même travail d'espérance.

La première chose est une découverte qui est venue très tard et qui pourrait se formuler ainsi : malheur à vous qui savez, car on ne sait jamais l'autre.

S'approcher d'une personne en situation de chômage, de souffrance ou d'exclusion à un titre ou à un autre, pour la rencontrer et l'aider, c'est d'abord, pour avoir quelques chances de succès, accepter d'être dans l'état de celui qui ne sait rien et qui accepte momentanément de ne pas aider.

Longtemps je suis arrivée devant l'autre avec des idées dans la tête, des schémas sur la vie, sa vie qu'il me racontait, et évidemment, je ne rencontrais rien. Le jour où j'ai changé – par force – d'attitude, parce que les choses n'avançaient pas de la sorte, j'ai davantage pressenti celui que j'avais en face de moi.

Il est dur de laisser de côté les « il faut », les « ya qu'à » qui d'emblée vous viennent aux lèvres devant la situation difficile que vous dévoile peu à peu l'accompagné, parce que tout est préférable au fond à la simple écoute, qui peut durer, de sa vie et de sa recherche d'une situation plus confortable, et cela avant tout parce qu'accepter d'entendre sans agir d'abord, est inconfortable. Les réflexes de la personne qui a une place dans la vie active, tentent de gommer très rapidement ce qu'il y a d'intolérable dans le récit (donc la vie) de l'autre qui souffre ; ce souci se masque il est vrai de bonnes intentions : on cherche des solutions pour l'autre, mais faute d'avoir écouté et perçu vraiment qui il était – rencontrer une personne avant de rencontrer une situation difficile – on se prive de la possibilité d'aider à ce qu'il trouve lui, ses solutions. Or l'expérience prouve que ce sont ces solutions-là qui sont les bonnes.

Même dans la confusion la plus grande, la panique d'une vie souvent en morceaux, je reste persuadée que c'est la personne et elle seule qui sait ce dont elle a besoin. Le rôle de l'accompagnateur reste dans les premiers temps d'un accompagnement celui d'aider à la découverte de cette chose enfouie, d'en permettre la formulation, puis finalement la mise en œuvre dans une activité concrète en proposant avec inventivité, aidé par le groupe, des pistes pour la viabiliser.

Cette mise au centre de l'individu au chômage, et pas de son problème de chômage qui n'est pas d'abord lui, me paraît être l'intuition fondatrice de SNC : on rencontre avant tout une personne qui n'est au chômage que dans le second temps de la réflexion, même si c'est son chômage qui nous a amenés vers elle, et c'est à partir de la personne que l'on construit un projet, qui ne peut être que le sien. Pas de patron tout fait, du sur mesure.

La première étape pour l'accompagnateur est donc pour moi et je l'ai compris assez tard, une expérience de dépouillement personnel; le chômeur parle de son problème, de sa vie, et l'égalité de la relation, gage de toute relation de liberté, qui peut libérer, se crée dans la mesure où l'accompagnateur n'arrive pas en donneur de solutions mais au contraire écoute, c'est-à-dire est dépouillé, bienveillant, pour saisir un peu d'où l'autre parle, sans schémas préétablis, dans la nescience.

Ce n'est pas simple. Il faut résister et à sa peur personnelle d'être trop ému par ce que l'on entend (nous l'avons vu) ou à la peur ou le sentiment de l'échec dans lesquels vit l'accompagné très souvent, qui peut réclamer consciemment ou non pour se rassurer momentanément et aller plus vite au début, des solutions palliatives chaque fois inutiles car inappropriées pour lui, plutôt que de consentir à se lancer avec son accompagnateur dans l'inconnu que constitue toute recherche de vérité de soi pour trouver l'activité ou l'état de vie qui lui corresponde.

La solidarité pour moi commence dans le partage effectif de ce premier état de dénuement où l'on consent à ne pas savoir, pour entendre l'autre et le comprendre, l'accueillir. Sauter cette étape me semble être la première erreur à ne pas commettre d'autant qu'elle est pour l'accompagnateur la possibilité d'une épreuve de vérité personnelle – est-on capable de se tenir longtemps dans cet état sans malaise? – qu'il est toujours bon de tester pour soi.

En quittant au début, et ce peut-être très long, les rives de l'efficacité immédiate, en acceptant de partager avec l'autre dans ce moment crucial, la vérité d'une rencontre qui se fait du côté du dénuement comme le dirait l'expression «à mains nues», on rétablit l'égalité et la liberté de la rencontre qui me paraissent être les deux conditions essentielles des vraies rencontres de l'existence.

Mais ne nous leurrions pas non plus. C'est une épreuve de grande patience, d'endurance auxquelles ils nous convient, la durée dans l'effort étant d'ailleurs fondamentales dans la construction de la relation dans la mesure où elle répond en sens inverse et positivement, en soi donc, à des ruptures perpétuelles dans le discours de l'intéressé.

Les êtres que nous rencontrons sont souvent trop détruits d'ailleurs, et depuis trop longtemps, pour se laisser accompagner d'abord dans les lieux communs à tous où l'on peut espérer retrouver la dynamique d'un emploi à plus ou moins long terme. Ils n'en ont souvent à ce moment de leur parcours, ni le désir, ni la capacité, ni la force. Les accueillir à ce moment comme des sujets qui s'ouvrent à une relation est fondamental. Fondamental encore de créer prioritairement dans l'accompagnement, ce «supplément d'être» partagé qui sera une expérience fondatrice, dans les cas réussis, qui permette le redémarrage d'une dynamique de vie chez l'accompagné dans le sens qu'il n'arrivait pas à trouver, seul.

Le chômeur de longue durée, l'exclu, ont ceci d'exigeant qu'ils réclament de nous, inlassablement, par leur seule présence muette, une certaine sorte de sainteté. Endormis nous avons en effet, délaissé la pointe vive de notre humanité, celle qui sauve, nous nous sommes affadis et de compromis en compromis nous avons rendu possible tous ensemble l'exclusion de l'autre hors de la société. Leur proximité est le gage que nous ne nous endormons pas, que nous continuons à veiller, avec eux.

Marthe PEYRAT (SNC)



# ACCOMPAGNER QUELQU'UN: UN ACTE D'ESPÉRANCE!

## Père Jean-François CATALAN S.J.

---

« Pouvez-vous m'aider? » Combien de fois n'avons-nous pas entendu ces paroles, ou d'autres semblables, dans la bouche de personnes en difficulté qui, dans leur désarroi, venaient frapper à notre porte. « Pouvez-vous m'aider? » : la formule, à y regarder de près, est lourde de signification. Il s'agit, bien entendu, d'une **demande**, demande d'aide, quelle que soit la nature de cette aide, mais aussi d'une **interrogation** (« Pouvez-vous...? »), donc d'une **incertitude**, car il n'est pas sûr qu'on y pourra quelque chose et, finalement, d'un acte de **confiance**, puisqu'on ose demander.

Que répondre et comment répondre à de telles demandes? A situations différentes, réponses différentes! Laissant de côté le cas d'une demande d'aide ponctuelle et immédiate (demande d'un secours financier, etc.), nous nous intéresserons plus particulièrement à ces demandes qui ne peuvent recevoir de réponse que sous la forme d'un certain **accompagnement**, quelle que soit la durée ou la modalité de cet accompagnement. Malgré l'extrême diversité des cas rencontrés, sans doute est-il possible de dégager quelques constantes et de fixer quelques conditions.

### Savoir accueillir

Accompagner quelqu'un, c'est, pour parler familièrement, « faire avec lui un bout de chemin ». Encore faut-il qu'un jour une **rencontre** ait pu avoir lieu : coup de téléphone, lettre, visite, etc. Or une telle rencontre met en présence deux personnes (ou plus) qui, par hypothèse, ne se connaissent pas. Un **climat de confiance** doit donc être créé, qui permettra de faire connaissance et, par là, de préciser à la fois le sens exact de la demande et les conditions dans lesquelles une aide peut, éventuellement, être apportée.

Bien des choses dépendront, à ce stade, de la **qualité de l'accueil**. Au départ, accueillir, c'est **accepter l'autre** tel qu'il est (et non comme on le souhaiterait peut-être), avec ses problèmes, ses réactions, ses manières de voir, sa façon de s'exprimer, etc., et cela de telle manière que l'interlocuteur se sente accueilli et accepté.

Accepté, donc écouté, avec sympathie. Rogers parlerait d'**empathie** – et bienveillance, en tout ce qu'il dit... et en tout ce qu'il ne dit pas. Car il arrive, ce n'est pas rare, que le « client » ou la « cliente » n'ose pas ou ne sache pas exprimer ce qu'il voudrait dire. Ce qui signifie que, sans négliger le contenu du discours, qui a, bien sûr, son importance, c'est surtout sur la **personne** qui parle, ses attitudes ses modes d'expressions, voire ses hésitations ou ses silences, que doit se porter l'attention.

Définissons-nous des réponses trop rapides ou intempestives, celles notamment dans lesquelles se laisserait percevoir un **jugement**, un reproche ou une approbation... prématurés, un **conseil**... trop tôt donné, une **curiosité** déplacée, ou même une volonté de **rassurer**... à bon compte (« Ne vous inquiétez pas... Ce n'est pas grave..., etc. »). Toutes ces réponses qui, à d'autres moments, peuvent avoir leur valeur, risquent, dans un premier temps, de bloquer l'interlocuteur : la conversation alors tourne court, la vraie demande n'arrive pas à s'exprimer, le fond du problème n'est pas touché... et le « client » repartira avec l'impression de n'avoir pas été vraiment compris.

C'est un exercice difficile que cette « écoute » attentive, patiente, bienveillante : elle seule, cependant, permet de **discerner la véritable demande** du « client » ou de la « cliente » :

- demande d'ordre professionnel (ennuis financiers, recherches d'emploi...);
- relationnel (difficultés familiales, conjugales...);
- psychologique (troubles « nerveux », difficultés « personnelles »...);
- ou même spirituel (au sens large : difficulté à trouver un sens à sa vie, ou au sens strict : malaise au niveau d'une foi religieuse...).

Inutile de faire remarquer que tout cela est bien souvent mêlé et qu'il importe, précisément, de démêler cet écheveau. Nulle intervention valable ne saurait faire l'économie d'un tel discernement.

Il ne s'agit évidemment pas de se transformer en psychothérapeute ou en « directeur spirituel » ! Ce serait faire du mauvais travail et entretenir des confusions dommageables. Mais il s'agit bien de repérer, autant que possible, le **niveau** où se situe la demande, pour être capable soit d'y répondre directement, soit d'orienter le « client » en l'adressant à des « spécialistes » compétents.

## **Patience et lucidité**

Accueillir quelqu'un, c'est donc se mettre à sa disposition pour qu'il puisse s'exprimer, formuler sa demande, accepter de s'engager dans une relation, etc. Tout cela demande du **temps**, parfois beaucoup de temps. Or, bien souvent, le temps presse... ou nous sommes pressés ! Pour « gagner du temps », on a alors la tentation de « presser le mouvement » et, finalement, d'aller trop vite... sans profit pour personne.

Il est bien vrai que notre temps est mesuré : les rendez-vous se succèdent, les demandes se multiplient et... on ne peut tout faire ! Il ne saurait donc être question de laisser des conversations se prolonger indéfiniment, se perdre quelquefois en digressions inutiles, etc. Fixer un certain cadre horaire est, dans ces perspectives, indispensable. On n'en sera d'ailleurs que plus libre pour donner **toute son attention** pendant tout le temps qui lui est consacré, au « client » (ou à la « cliente ») qui est en train d'exposer son problème.

C'est là précisément qu'il faut de la **patience** pour laisser parler, débrouiller ce qui est enchevêtré, clarifier ce qui reste peu clair, etc. Et supporter éventuellement les réactions de l'interlocuteur : impatience, révolte, colère ou découragement, sans se laisser ébranler ou perturber par de telles réactions.

Garder son sang-froid est alors plus que jamais nécessaire, ne serait-ce qu'éviter de se laisser aller à des « contre-réactions » regrettables ! Répondre à l'impatience par de l'impatience n'arrangera certes rien ! Et si des paroles réconfortantes peuvent (et parfois doivent) être dites à celui (ou à celle) qui se décourage, il faut toujours se rappeler que l'affectivité peut aussi être un piège : les psychanalystes évoqueraient ici les pièges du **transfert** et du **contre-transfert**, ces relations affectives, d'autant plus dangereuses qu'elles sont en grande partie inconscientes, qui se nouent entre les interlocuteurs et qui risquent de fausser, voire de bloquer, toute la relation. Accueillir avec sympathie est une chose, se laisser entraîner par son affectivité, même sous le prétexte de « compatir » à la détresse d'autrui, en est une autre. Un minimum de lucidité demeure donc indispensable ; il importe de « garder la bonne distance » (ce qui ne veut pas nécessairement dire « garder ses distances »).

Garder la bonne distance, c'est à la fois se rendre vraiment présent à la situation de notre interlocuteur et à tout ce qu'elle représente pour lui et, en même temps, prendre suffisamment de recul pour ne pas se laisser entraîner dans des voies sans issue. Celui (ou celle) qui nous parle **projette** sur nous ses attentes, ses désirs, ses espoirs... ou ses désespoirs et nous risquons nous-mêmes de **projeter** sur lui (ou sur elle) nos propres désirs, nos propres attentes... ou nos propres refus ! Tout cela, bien entendu, est **inconscient**, mais risque d'empêcher, de part et d'autre, une vision claire de la réalité. Comment, dans ces conditions, reconnaître la **vraie** demande et y répondre efficacement ?

## Un acte d'espérance

« Pouvez-vous m'aider ? » Telle était, au départ, la question posée ; elle impliquait un acte de confiance, disons plutôt l'**espérance** qu'une solution au problème pourrait être trouvée. Mais c'était aussi un acte d'espérance que de répondre (ou tenter au moins de répondre) à une telle confiance ! Ne fallait-il pas penser qu'un espoir était permis et que le seul fait de recevoir le « client » (ou la « cliente ») était déjà porteur d'espoir ?

Trouver une oreille attentive, pouvoir dire ses difficultés, exposer à quelqu'un ses problèmes, ses angoisses parfois, n'est-ce pas déjà sortir d'une certaine solitude, retrouver, ne serait-ce que le temps de quelques entretiens, une forme de **relation**, découvrir qu'on peut se faire aider, que tout n'est pas perdu ?

Même si le but (retrouver, par exemple, un emploi) est encore lointain, s'il reste aléatoire, si de multiples démarches sont encore à faire, on n'est plus tout seul et c'est déjà beaucoup. La confiance peut renaître, on se remet à espérer. Croire que l'avenir n'est pas définitivement bouché, que des possibilités peuvent encore se présenter, qu'il ne faut pas « baisser les bras », n'est-ce pas, non seulement, comme on dit, « vivre d'espoir », mais s'ouvrir à une espérance ?

Encore faut-il, pour cela, ne pas désespérer, garder confiance, croire en ses propres capacités, si limitées qu'elles puissent paraître à certains moments, bref, croire que, d'une façon ou de l'autre, on peut « s'en sortir ».



Ne pas désespérer: ce qui est vrai de ceux qui viennent nous trouver doit être vrai de nous-mêmes, de chacun de nous! Comment pourrions-nous venir en aide à ceux qui en ont besoin si nous n'étions pas nous-mêmes **soutenus par une espérance**? Ne devons-nous pas croire qu'une aide est (au moins) possible, croire qu'il y a moyen de faire ou de tenter quelque chose et, pour cela, **faire confiance** à celui ou à celle qui s'adresse à nous?

Accueillir quelqu'un, accompagner quelqu'un, lui venir en aide, c'est donc bien **espérer** qu'un chemin peut s'ouvrir et qu'on peut y marcher, que la personne qui est pour le moment « en recherche » a en elle – avec notre aide éventuellement – la possibilité d'aboutir un jour, la force de poursuivre ses recherches, s'il en est besoin, pour trouver enfin quelque chose. A nous d'avoir suffisamment de foi et d'espérance (et, pourquoi pas, d'amour) pour le lui faire découvrir.

Un chrétien, une chrétienne, sait qu'en tout cela, Dieu lui-même est à l'œuvre, que « tout homme est une histoire sacrée », qu'en toute personne qui a besoin d'aide, c'est le Christ lui-même qui nous interpelle, que l'Esprit de Dieu, Esprit d'amour, ne cesse d'agir en toute relation authentique: comment ne pas croire, dans ces conditions, que nos moindres gestes en faveur de nos frères humains, sont porteurs d'espérance, sont en fait autant d'actes d'espérance et de foi? Telle doit être, du moins, ... notre espérance!

## ET SI JE DEVENAIS CONSULTANT INDÉPENDANT ?

---

• *«Quand mon entreprise a commencé à réduire ses effectifs, je n'ai pas voulu attendre en faisant le dos rond ma lettre de licenciement. J'ai pris rendez-vous avec mon patron et lui ai proposé d'externaliser mes services.»*

• *«J'étais en recherche d'emploi de puis six mois quand une entreprise m'a proposé non pas un contrat salarié mais un contrat de sous-traitant. Comme la mission m'intéressait au plus haut point, j'ai accepté et suis devenu consultant indépendant.»*

• *«Je ne supportais plus les lourdeurs administratives et hiérarchiques de ma société et, pis encore, j'avais l'impression de ne plus rien apprendre. J'ai décidé de quitter l'entreprise avant d'être devenu complètement amorti et de m'installer à mon compte. Et je vous assure qu'il ne se passe plus de jour sans que j'apprenne quelque chose.»*

• *«Il n'était pas question que j'arrête de travailler quand, en raison de mon âge, mon entreprise m'a élégamment mis dehors. J'ai pensé que mon expérience avait encore une valeur marchande, contrairement à ce qu'on voulait me faire croire. J'ai développé une clientèle et maintenant seulement, après 10 ans d'activité en indépendant, je commence à réduire le rythme. C'est moi qui déciderai quand je m'arrêterai.»*

Nous avons tous autour de nous des exemples de cadres qui, parce qu'ils l'ont décidé ou parce que leur situation les y a obligés, ont quitté le statut de salarié pour devenir consultants indépendants. Et nombreux sommes-nous qui, à un moment ou à un autre de notre parcours, pensons que cette solution pourrait bien nous intéresser.

L'indépendance, l'autonomie, la responsabilité, la reconnaissance voire la renommée ... les attraits du statut de consultant font rêver quand on a l'impression de végéter en entreprise ou quand on multiplie sans résultat les démarches de chercheur d'emploi.

Et puis, choisir de devenir consultant ne veut pas dire s'engager une fois pour toutes, et exclusivement, dans une voie de laquelle on ne pourra s'échapper. Les frontières entre les différents statuts ne sont plus aussi étanches qu'elles l'étaient auparavant. Il n'est pas rare aujourd'hui de combiner un emploi salarié à temps partiel avec des missions de conseil à l'extérieur de l'entreprise – à condition, bien évidemment, d'en avertir son employeur. A l'inverse, il n'est pas rare non plus de quitter son statut de travailleur indépendant parce qu'un gros client vous intègre dans ses effectifs.

Alors, rien que pour la curiosité intellectuelle, si nous poursuivions plus loin l'examen de cette éventualité. Trois questions préalables vont se poser :

## **Qu'est-ce qu'un consultant ?**

C'est quelqu'un qui possède une expertise, un savoir-faire dans un ou plusieurs domaines spécifiques et les met au service d'une organisation en échange d'une contrepartie financière.

Envisager de devenir consultant passe donc par l'identification de cette expertise et de ce savoir-faire. Cela tombe bien, tous les conseils en gestion de carrière nous incitent à faire le point régulièrement sur notre professionnalisme, notre valeur ajoutée, nos points forts, etc... Si nous ne sommes pas capables immédiatement de cerner nos domaines d'excellence, consacrer quelques heures à y réfléchir ne peut en aucun cas représenter une perte de temps.

## **A quoi sert un consultant ?**

Il apporte un conseil ou une application d'expert en réponse à un besoin que l'organisation ne peut satisfaire en interne par faute de temps ou de compétences.

Les deux mots importants de ce paragraphe sont « réponse » et « besoin ». A quels besoins je réponds ? C'est la question que nous devrions nous poser en permanence. Se mettre dans la situation d'écouter ses interlocuteurs afin de les aider à résoudre leurs problèmes conditionne la réussite du consultant, mais aussi celle de n'importe quel salarié.

## **Qui peut devenir consultant ?**

La profession de consultant indépendant est une profession difficile avec des exigences qui s'expriment sur plusieurs terrains : savoir faire, qualités intellectuelles, qualités humaines et personnalité.

Pour devenir un bon consultant, le meilleur spécialiste dans son domaine même s'il est très brillant intellectuellement devra aussi avoir le goût d'entreprendre et savoir et aimer vivre avec les autres.

Le métier de consultant est le métier relationnel par excellence ; les compétences rassurent, l'intelligence séduit, mais c'est bien parce qu'il y aura eu une rencontre de qualité que la décision sera prise de confier la mission à ce consultant plutôt qu'à un autre.

En est-il autrement dans l'entreprise ? Y a-t-il des décisions telles qu'un recrutement, une constitution d'équipe, une promotion, etc.. qui échappent totalement à la subjectivité qui apparaît dès qu'il y a une rencontre entre des personnalités ? Comment envisager de passer au moins huit heures par jour avec des gens auxquels on ne s'intéresse pas ?

Ces questions que nous nous posons dans l'objectif d'éclairer une voie nouvelle – devenir consultant indépendant – nous entraînent beaucoup plus



loin que prévu. Il n'y aurait donc pas de différence entre un consultant et un salarié? Posséder un domaine de compétence, répondre à des besoins clairement identifiés, aimer entreprendre et savoir travailler avec les autres sont, en effet, des caractéristiques qui concernent tous ceux qui ont su trouver leur voie, qu'ils soient salariés ou indépendants. Et puisque les maîtres mots de l'entreprise s'appellent désormais mobilité, flexibilité, «employabilité», que chacun d'entre nous les applique – juste retour des choses – à son propre parcours. Savoir que nous pouvons passer d'un statut à un autre permet d'établir un nouvel équilibre dans nos relations professionnelles.

Fanny BARBIER (ISG 78)

Auteur avec Jacques Darmon de *Réussir son activité conseil*,  
Edition Les Presses du Management, avril 1996.