

## Où vocation et profession se croisent

*par Lenette Schuijt*

« Au lieu de croire que c'est nous qui avons choisi notre travail, mieux vaut dire que c'est notre travail qui nous a trouvés ».

Thomas Moore

### *Introduction*

Traditionnellement, dans les organisations, la qualité du travail est évaluée en fonction de critères ou de normes. Pour les produits qui doivent répondre à un niveau standard de perfection technique, ces critères s'appliquent sans problème. Cependant, s'agissant de services qui se font d'une personne à l'autre, ces critères ne suffisent pas. L'expérience de qualité (côté client) va de pair avec l'unicité de l'employé qui prend plaisir à son travail, prêt à faire ce qu'il faut et, si nécessaire, un peu plus. Telle la serveuse qui s'intéresse vraiment à savoir comment le client a apprécié le repas, le professeur qui permet à un élève qui prépare un examen de rattraper les cours manqués, le médecin qui prend le temps d'expliquer les implications d'une maladie. Ce sont les rares moments où le professionnalisme et un talent original se croisent. Le savoir faire, la détermination et un métier basé sur un choix personnel vont main dans la main avec la vocation, un talent qui nous est dévolu, un élan venu de l'intérieur qui définit notre voie à suivre.

De nos jours, aborder le thème de la vocation gêne aux entournures. C'est plutôt le thème de la profession qui délie les langues. Nous souhaitons choisir notre chemin personnel et professionnel. On n'aime pas dépendre des autres, leur laisser l'autorité de définir notre activité. Utiliser la notion de « vocation » dans le cadre de notre travail quotidien demande du courage. La langue et les symboles traditionnels risquent de nous gêner, notamment par l'association de la notion de « vocation » avec une vocation religieuse ('désirer devenir sœur'). Dans ce contexte traditionnel, la vocation est un phénomène de l'extérieur, défini pour nous par l'autre. Cela implique un devoir de devenir ce que l'on n'est pas (encore), parce qu'on est élu pour une mission particulière.

Or, ce n'est pas du tout sous cette lumière que je voudrais parler de vocation. Je considère le travail inspiré par la vocation comme une activité associée à la nature d'un individu, à sa personnalité, à ses qualités originales. Suivre sa vocation, c'est être ouvert à ses talents et aux défis offerts par la vie pour les faire fructifier. Comment découvrir sa vocation? Après avoir exposé comment dépister sa vocation personnelle, nous examinerons, au deuxième volet, comment le manager, dans une organisation, peut développer sa sensibilité pour les vocations de ses employés. Dans cet article je voudrais démontrer à quel point la qualité du travail en profite lorsque les qualités originales d'un individu sont associées à ses compétences et à ses ambitions. Est-ce possible dans une organisation ? Que doit faire le manager pour faciliter ce développement ? Cet article a pour ambition de proposer des outils pour faciliter un équilibre entre cette sensibilité à nos élans intérieurs et la compétence d'agir professionnellement. Une fois l'équilibre atteint, la qualité suivra tout seul.

### *Profession, vocation et qualité*

En établissant un lien entre vocation et profession et qualité professionnelle, on constate que la profession comprend généralement des activités bien définies qui demandent des compétences et qui peuvent être effectuées par des individus différents. Le choix d'une profession est généralement basé sur des critères extérieurs tels que formation préalable, attentes nourries par d'autres ou perspective de carrière. Dans la culture occidentale, la liberté de choix est un acquis hautement apprécié. On organise sa vie et ses relations personnelles. Le choix d'une profession est basé sur la conviction que toutes les professions sont accessibles. On choisit donc une profession qui convient à l'image idéale qu'on a de soi, comme on achète une voiture qui correspond à son image. C'est ce que j'appelle la dimension horizontale. On oriente sa vie en formulant des objectifs pour essayer de les réaliser progressivement, attentivement et consciemment. Les acquis de notre vie reposent sur nos mérites personnels. Etroitement liée à notre personnalité, la vocation n'est pas un phénomène clairement défini. En plus, comparée à la profession, elle n'est pas gratuite : on ne choisit pas sa vocation. C'est un élan intérieur, le désir de se réaliser, une destination qui nous nous enveloppe naturellement et qui nous attire irrésistiblement. C'est ce que j'appelle une dimension verticale. C'est s'adapter à ce qui existe, à ce qui veut se manifester et à ce qui apparaîtra au cours de la vie.

En se focalisant essentiellement sur ses choix personnels, on perd de vue que plus d'un élément se dérobe à notre choix : notre caractère propre, notre personnalité, notre sexe, notre

cadre parental, nos faiblesses. Le caractère propre d'un individu englobe non seulement des compétences et des qualités, mais aussi des frontières et restrictions. Ce sont les revers de nos talents. Répondre à notre vocation signifie non seulement suivre notre cœur, mais aussi embrasser ce qui nous plaît moins, reconnaître et accepter que certains éléments sont hors de portée. Devenir la personne dictée par sa volonté produira peut-être un statut et une certaine admiration des autres, mais risque en même temps de nuire à l'âme. Vouloir dépasser ses limites n'est souvent pas sans conséquences.

Essayer de répondre à une image idéale de soi sans comprendre l'extension et les limites de ses qualités, risque de produire une structure professionnelle peu solide. Le philosophe Néerlandais Cornelis Verhoeven écrit : "Le professionnalisme peut se développer de l'intérieur à la suite d'une dévotion à une tâche choisie dans le cadre d'une profession. Inversement - chose qui arrive parfois, semble-t-il – développer un habillement professionnel collé plus tard sur une profession choisie arbitrairement, ressemblerait à un 'cœur' nonchalamment implanté après coup. Dans ce cas, on peut se demander si, par la suite, cet implant ne deviendrait pas une pièce de rechange détachée et facile à remplacer. En être témoin et voir agir des professionnels sans que la notion de 'vocation' ne leur vienne à l'esprit, ne serait qu'avec hésitation, est forcément une expérience aliénante. <sup>1</sup>

Profession sans vocation est comme poisson sans eau. Un service peut être techniquement satisfaisant mais quand une standardiste offre un service dépersonnalisé, on n'éprouve pas de qualité authentique. Les dehors professionnels, faire de son mieux, faire semblant, tout cela n'aboutit qu'à une qualité médiocre. Le client constate infailliblement quand les services offerts qui ne viennent pas de l'intérieur.

Un abîme sépare la façon dont notre égo veut être professionnel ou pense l'être et celle dont notre être authentique ne *peut* qu'être professionnel. L'égo qui résonne dans notre prestation de service nous fait faire parfois des promesses irréalisables, utiliser des outils médiocres, écouter le client d'une oreille distraite. Cette attitude dérange le client et le prestataire agit contre sa propre nature.

### *Vocation*

La véritable qualité naît d'une attitude professionnelle qui vient de l'intérieur. Cette attitude part d'une vocation personnelle, originale. Que faut-il entendre par cette notion ?

Je renvoie à la conception d'Aristote que chaque être humain (ainsi que tous les êtres vivants) possède une orientation personnelle, un élan qui le pousse à réaliser sa forme, caractère et nature spécifiques. Cette orientation ne résulte pas d'une finalité consciemment choisie, mais est intégrée dans la nature humaine. Tout comme le gland ne peut devenir marron, l'homme est porteur d'un caractère propre qui a pour ambition de se développer.

A sa naissance, chaque être humain est doté de talents et de qualités propres. Nous sommes loin d'être des 'tabula rasa', des feuilles vierges. A sa naissance, le bébé est une personne spécifique, qui a ses préférences et ses aversions prononcées, son caractère propre et ses particularités. En grandissant, nous apprenons à nous orienter sur les attentes des autres et sur les critères définis par notre entourage. Suivre notre vocation ou destination signifie accepter et déployer la combinaison de notre personnalité et de nos talents avec ses limitations originales.<sup>2</sup>

Mais comment découvrir sa propre unicité ?

La notion vocation (de même que 'calling' en anglais) rappelle la notion 'être appelé'. Son origine en latin est associée à la voix. La notion revient dans le verbe 'évoquer', donner voix à nos élans et aspirations. On dirait que la vocation est associée à écouter une voix qui a quelque chose à nous dire.

Dans les histoires mythiques et bibliques, la voix s'entend la nuit. C'est seulement dans l'obscurité et le vide, confronté à soi, non absorbé par le monde extérieur, que l'on peut l'entendre.

La plupart du temps, occupés à produire et à performer, nos activités dans le monde extérieur ne nous laissent guère le temps de nous recueillir, de nous vider intérieurement. Nous sommes aliénés de notre source et n'entendons plus la voix intérieure. « Le Soi a perdu son ancrage intime“ pense ....<sup>3</sup>, à la suite de quoi nous empruntons notre identité à nos positions, à nos performances ou à nos possessions. Sans fondement à l'intérieur de nous-mêmes, notre activité n'est autre qu'une activité sans répit, orientée sur l'extérieur. Vouloir opérer depuis l'intérieur implique prendre le temps d'écouter son for intérieur. Au lieu de scruter l'extérieur pour voir ce qui s'impose ou focaliser sur ce qu'on attend de nous, il faut orienter le regard sur l'intérieur. Quitte à se demander 'qui suis-je' et 'quelle est mon aspiration profonde' ?

C'est dans l'intimité de sa propre âme que l'on pourra entendre une voix subtile. Cette 'voix' ne sera pourtant pas une voix physique. Personne ne vous vous chuchote à l'oreille L'appel prendra la forme d'un élan, d'une force qui veut se dégager, d'une main qui frappe à la porte.

Subtilement, sans insister. Parfois même, l'appel échappe au langage. Rares sont ceux qui perçoivent leur vocation dans un éclair ou dans un rêve, pour savoir spontanément quoi faire.

### *Réagir à l'appel*

Souvent, cet appel perçu vaguement au plus profond de l'âme nous paraît irréal ou naïf. Il ne résiste pas à la logique du monde rationnel, l'appel n'est pas 'raisonnable'. Généralement, il correspond à une vague impression d'orientation. Ce que nous avons 'entendu' s'explique difficilement. Parfois, cet appel reste sans réponse dans le monde extérieur, voire suscite la résistance ou la persécution. De surcroît, le contenu de l'appel ne nous remplit pas toujours de joie.

Malgré ces obstacles, beaucoup de gens font confiance à...oui, à quoi en effet ? C'est comme une intuition intime, on sait qu'elle est fiable, sans pouvoir expliquer pourquoi. Répondre à l'appel, c'est obéir à cette intuition intime. A nous la liberté, le choix de répondre à l'appel, de nous dévoiler à l'extérieur.

Faire confiance à cette intuition, toute fragile qu'elle soit, précède l'accomplissement de la vocation. Dans le concret, on ne sait pas (encore) que l'on est sur la bonne voie. Il nous faudra le courage de suivre notre chemin, seul, motivé par une force intérieure. Rien d'étonnant à ce que, dans les histoires classiques, la réponse à l'appel demande un départ, une rupture, des adieux, voire la nécessité d'abandonner des habitudes. Nous sommes appelés à exprimer nos élans intérieurs dans le monde extérieur.

### *Trouver son chemin*

Répondre à la voix subtile ne signifie pas forcément sortir de l'inconnu. Il s'agit de découvrir la voie qui prendra forme, chemin faisant. C'est la vie qui servira de guide. Les signes cependant ne manqueront pas si on est ouvert à les capter et à les déchiffrer, à la lumière de son orientation intérieure.

En voici quelques échantillons : l'action naturelle qui vous va comme un gant, les préférences et aversions intuitives, le petit effort supplémentaire spontané fourni, la volonté d'agir seul et d'avoir confiance en soi, un appel qui nous invite à changer de cap, des circonstances qui correspondent parfaitement à vos qualités.

Si la vocation - étant un don qui nous échoit - ne résulte pas d'un choix et d'une volonté personnels, elle n'a pourtant rien de mystérieux ou de surnaturel. Elle n'est pas loin de nous, comme un but que l'on poursuit est loin de nous. Elle est cachée dans le quotidien pour surgir dès que l'on s'ouvre aux nombreux incidents qui nous arrivent dans la vie, sans se faire remarquer à la surface. Elle demande que l'on soit ouvert à 'ce qui veut se passer'. Le documentaire sur la vie d'Anja Masselink est centré sur une femme insignifiante, employée à la boucherie d'un grand supermarché. Depuis l'âge de quatorze ans, elle nourrissait le désir profond de devenir vendeuse en magasin. Ayant élaboré une philosophie sur la démarche clientèle, elle tirait de son métier une profonde satisfaction, à rendre jaloux. <sup>4</sup>

Découvrir sa vocation personnelle, avoir le courage de la manifester liée à une activité professionnelle est une source de joie profonde : devenir ce qu'on est déjà, réaliser sa vocation naturelle, suivre l'élan ressenti au plus profond de soi et en faire profiter les autres. Fidèle à notre vocation, nous n'aspérons qu'à la mettre au service des autres. Notre unicité profonde servant de plus-value aux autres, n'est-ce pas notre bonheur ultime ? Dans la vocation s'harmonisent notre caractère unique et une serviabilité naturelle. C'est l'endroit où la joie intense est conjuguée aux besoins du monde. <sup>5</sup>

Ce qui fournit de la qualité aux autres correspond pas simplement à *faire* ce que demande le client, en fonction des critères qui s'appliquent à notre site de travail, mais partir de l'inspiration du plus profond de soi en sachant que nos talents originaux sont une contribution en soi.

'Au lieu de se demander de quoi le monde a besoin, mieux vaut se demander ce qui nous fait vivre pour le contribuer au monde.' Ce slogan accroché au-dessus de mon bureau, me rappelle que la qualité du service que nous rendons est optimisée par la passion que nous y apportons. Il y a quelques années, j'ai découvert que l'écriture est un de mes talents innés, je n'ai pas dû l'apprendre et elle ne demande aucun effort de ma part. En écrivant, que je suis heureuse. Cependant, je vois trente et une raisons qui m'empêchent de m'y consacrer entièrement. L'une d'elles est l'idée d'être égoïste en faisant uniquement ce que j'adore faire. J'aime tellement contribuer au bonheur d'autrui. La conciliation est venue quand une de mes amies m'a dit : « Tu ne t'es jamais demandé combien tes lecteurs profitent de tes livres ?

*Correspondance*

La correspondance entre notre vocation intime et les événements quotidiens qui se produisent sur notre route se révèle seulement après coup. Arrivés à un certain âge, beaucoup de gens se rendent compte qu'il faut 'prendre la vie comme elle vient'. De la perspective de sa vocation originelle, les incidents douloureux et des erreurs de choix étaient nécessaires pour découvrir ses talents. Les rencontres avec autrui ont fait appel à nos talents ou nous ont permis d'avancer. Ainsi, la vie avec un partenaire qui, tel un antipode, vous montre une espèce de miroir, vous permet de découvrir votre caractère propre. Les qualités originales d'un individu s'éclaircissent à la lumière du contraste. La relation offre un cadre qui permet aux partenaires mutuels de devenir ce que nous sommes vraiment. La douleur et le désespoir peuvent être des sources de qualités personnelles extraordinaires. Plus d'un artiste est stimulé à exprimer son talent après avoir été profondément touché ou éprouvé.

Parfois plus qu'évidente après coup, cette correspondance est généralement beaucoup moins visible lorsque nous suivons notre route. De nombreux incidents semblent croiser notre chemin par hasard. Parfois, comme dans un éclair, on entrevoit comment certaines choses futiles et incidents insignifiants sont liées. A ce propos, Jung parle de synchronicité, ou des 'coïncidences significatives, hasard significatif et créateur'. Dans les traditions religieuses, on parle du 'transcendant'. D'autres encore l'appellent 'providence' ou 'grâce'.

En ce moment nous décelons une certaine organisation dans l'univers, sans comprendre la force qui le commande et sans même savoir même *si* une telle force existe. Nous supposons qu'il existe un tissu sous la surface dont la logique nous échappe.

Exercer sa profession, animée par une vocation ressentie intérieurement, résulte dès lors d'une association de la dimension horizontale et verticale : être sensible au don qu'est notre chemin à suivre et aux capacités et à la volonté de les concrétiser. C'est la correspondance entre les talents innés et les mérites d'un individu, entre les choix d'un individu et la tournure miraculeuse que prend parfois la vie.

Beaucoup de gens ne découvrent leur vocation qu'après un long chemin pour trouver le travail qui correspondra à leurs qualités. Généralement, les organisations ne s'accordent pas autant de temps. Le travail est réparti en fonction des objectifs et des compétences nécessaires ; le personnel est sélectionné en fonction de leur aptitude pour remplir telle ou telle fonction. Il n'empêche que plus d'une organisation s'intéresse à la professionnalité qui vient de l'intérieur apportée par certains employés. Comment le manager peut-il développer sa sensibilité pour l'unicité de ses collaborateurs et de leur vocation ?

### *Devenir sensible à la vocation des autres*

Pour développer un œil pour le chemin unique de la vie des gens, le manager devra être sensible aux gens et s'intéresser davantage à ses collaborateurs pour ses collaborateurs. Les managers devront commencer par observer les actions concrètes des collaborateurs et leurs expériences, et découvrir 'le blé en herbe'. Il faut s'ouvrir au caractère personnel de l'individu, des ses particularités, de son style et de ses compétences. Ensuite, le manager devra avoir le courage de s'étonner et de se laisser émouvoir par ce qu'il voit. ('Dis donc, voilà une autre façon de faire. Moi, je m'y prendrais autrement, mais, surprise, lui, il y arrive. Ou encore 'son approche est vraiment instructive.')

Sans pouvoir connaître la vocation des gens, le manager peut cependant s'y intéresser, être attentif aux signaux, interroger ses collaborateurs à ce sujet. Dans quelles activités un individu fonctionne-t-il intuitivement ? Comment se développent les collaborateurs qui ont plusieurs années de service ? Quelle est la contribution originale d'un collaborateur à l'équipe ? Qu'est-ce qui anime vraiment tel ou tel individu, également en dehors de son travail ? Le manager peut essayer de découvrir le lien entre les qualités de quelqu'un, découvrir le fil d'Ariane dans sa vie. Le manager peut, en outre, créer des situations qui font appel à certaines qualités de ses collaborateurs. Dans mon coaching, pour dépister la vocation des gens, je demande souvent à mon interlocuteur de raconter sa vie. Une femme, participant à un programme de recueillement, avait créé son bureau individuel de conseiller indépendant. Comme les commandes se raréfiaient et que ses activités s'essoufflaient, le doute s'empara d'elle : ai-je perdu le fil ? Devrais-je changer mon fusil d'épaule ou insister davantage sur mes activités traditionnelles, se demanda-t-elle. L'histoire de sa vie était jalonnée de thèmes qui jouaient un rôle sur le chemin qu'elle avait suivi. Fille cadette d'une famille nombreuse, elle haïssait les gens qui attiraient toujours l'attention. Elle avait grandi, convaincue que dans la vie, tout finit par s'arranger, sans pour autant devoir cette certitude à ses propres efforts. C'était une femme créative, pleine d'idées et de potentiel pour intéresser les gens. En même temps, elle avait peur de se noyer dans la mare d'idées et de gens. A force de raconter son histoire et d'écouter attentivement les réactions des autres, elle découvrit qu'elle pouvait être au centre de l'intérêt, en créant notamment des liens autour d'une idée novatrice, pour conclure que son travail était vraiment sa vocation.



Pour dépister la vocation d'un collaborateur, le manager devra abandonner l'idée arrêtée qu'il a de ce qu'est du talent. Avoir l'œil pour les talents ne se limite pas à prospecter les fleurons de l'avenir basée sur les profils de fonctions existants. La vocation ou le talent ne se limite pas à quelques élus qui justifient l'investissement de l'organisation. Bien au contraire, tout le monde est concerné, du PDG au concierge. Découvrir les talents uniques commence par observer le potentiel de chaque individu, avec son caractère propre, y compris les particularités et les restrictions.

### *Donner une chance à la vocation*

Depuis des années, Marianne est secrétaire de direction dans une entreprise de transport. Depuis le début, elle a développé un lien personnel avec le gérant. Il s'intéressait à elle en lui laissant l'espace nécessaire pour les activités où elle excellait et qu'elle aimait, même celles en dehors de sa fonction. Depuis la retraite du gérant, elle travaille pour un nouveau manager qui lui confie uniquement les activités dont il a besoin. Ce dernier ne s'intéresse pas vraiment à elle et limite les communications aux affaires fonctionnelles. En moins de quelques mois, Marianne n'a plus confiance en elle, elle a mauvaise mine et ne prend plus plaisir à son travail.

Cet exemple montre comment les organisations très souvent traitent leurs collaborateurs : ces derniers sont engagés pour réaliser les objectifs définis par l'organisation. Les motifs derrière cette approche ? 'Qu'est-ce que l'organisation doit réaliser, quelles sont les compétences nécessaires et qui peut-on engager à ce propos ? En suivant cette logique, on *utilise* les talents, sans relier une vocation unique à des compétences. Partir des objectifs formulés par l'organisation pour comprimer ensuite les collaborateurs dans ces cases, c'est tomber dans le piège. Il faudra rompre l'automatisme d'examiner 'l'utilité' d'une personne. Un tel automatisme risque de créer chez les collaborateurs le sentiment d'être 'utilisés'. En constatant que leurs qualités ne sont pas appréciées à leur juste valeur, ils seront sur le qui-vive, se retiendront et invoqueront les procédures sans quitter d'une semelle le chemin de la mission reçue. En suivant cette approche, l'organisation encourage un professionnalisme de surface.

Poussé par le talent qu'il vient de découvrir dans son organisation, le manager risque de tomber dans un autre piège en voulant engager ce talent avant de le perfectionner. Il s'agit de supprimer l'envie de cueillir hâtivement ce brin d'herbe émergeant pour enjoliver son bouquet.

Pour faire fleurir les collaborateurs, mieux vaut être attentif à leur inspiration : quels sont les thèmes abordés pendant la pause, quelles sont ses préoccupations, qu'est-ce qui l'anime, à quoi veulent-ils dépenser leur énergie ? Interroger les collaborateurs sur leurs motivations et les développements personnels qu'ils souhaitent. Etre attentif à ce qui bouge sous la surface : le potentiel visible et ce qui veut s'extérioriser. L'intérêt manifesté par ce type de manager ne se limite pas à la fonction (actuelle) ou aux compétences des collaborateurs. Il s'intéresse à leurs motivations et aux développements intérieurs qui les animent.

Il appartient à l'organisation de faire fleurir les talents des employés. Cette hypothèse est basée sur la conviction que le manager, loin d'en apprendre à quelqu'un, peut ouvrir le cœur d'une personne en créant de l'espace pour son développement. Au lieu d'améliorer les compétences médiocres, ce type de manager s'efforcera de renforcer et les points fortes de chacun et d'en profiter.

Après une longue maladie et avoir consommé toute son énergie dans son rôle de manager, un homme retourna dans l'organisation. Son responsable l'invita pour lui parler. Il l'interrogea longuement sur son travail antérieur, sur la vie qu'il avait menée au cours de sa maladie, sur ses souhaits et sur ses perspectives d'avenir. Au cours de la conversation, l'intéressé lui raconta qu'il avait servi de *buddy* à une personne frappée du sida et qu'il en avait tiré une grande satisfaction. Le responsable lui proposa un rôle dans l'encadrement de nouveaux employés. Dans son rôle de coach pour les nouveaux employés, l'homme reprenait du poil de la bête. Son encadrement accélérât la réussite au travail des nouveaux employés. Un an plus tard, dans un entretien d'évaluation, il dit : "Comment as-tu pu voir ça en moi !"

Pour permettre à un employé d'exprimer sa vocation, il ne suffit pas au manager d'avoir l'œil pour ses talents, il doit également avoir la capacité de les faire fleurir. Coacher les gens et développer tout leur potentiel, c'est une compétence particulière. C'est à l'organisation de créer l'espace nécessaire au développement de la vocation d'un employé et faciliter ce processus.

#### *Relier vocation et mission*

Le responsable pourrait attribuer à un employé un projet ou mission spécifique pour lui permettre de réaliser ce potentiel intérieur. Il pourrait concevoir un projet, une chose qui ne

figure pas à la description de fonction, mais qui passionne le collaborateur. Un tel manager voit la structure de l'organisation comme un moyen qui peut être taillée sur l'individu.

Ensuite, ce type de manager suivra attentivement son développement. Il veille au grain tout en communiquant avec l'employé. Quelles sont ses expériences ? Qu'est-ce qu'il aime faire ? Comment peut-il s'investir personnellement au projet ? Comment réagissent ses collègues ? Y a-t-il des éléments qu'ils refuse d'accepter ?

Aborder une nouvelle mission en se basant sur ses talents ne produira pas de résultats immédiats pour le collaborateur. Il lui faut un cadre qui n'exclut pas l'erreur, qui fournit des informations sur les progrès, des conseils pour lui permettre de relier ses talents intérieurs aux conditions de la situation. Le manager doit être honnête et s'abstenir de traiter ses collaborateurs talentueux comme des enfants de roi. L'enjeu consiste à apprendre au collaborateur à relier sa vocation intérieure aux critères professionnels du travail.

Ainsi, le manager sera stimulé/motivé à rechercher pour le collaborateur dans l'organisation l'endroit le plus approprié où le caractère propre de ce dernier se manifeste le mieux. Par exemple, rechercher où le chaos est le plus complet pour permettre à ce crack en organisation de se défouler ?

Partant du principe que, dans une organisation, les collaborateurs doivent se plier à la distribution des tâches, l'attribution d'une tâche à un collaborateur individuel importe moins, dans la mesure où les compétences requises sont là. Se baser sur le caractère unique des personnes implique que l'attribution d'une fonction à l'une d'elles n'est pas arbitraire. En fait, commençons à l'autre bout : le manager partira à la recherche de l'endroit propre au collaborateur pour réaliser au mieux la combinaison de sa personnalité et de ses compétences. L'entrepreneur pur-sang refusera d'attribuer à ses collaborateurs des boulots de routine ou des travaux de finition. Le manager serein, intègre, ancré solidement dans ses propres racines, excellera dans la transformation de la culture.

Pourrait-on même dire que ce sont les talents individuels qui déterminent les fonctions dans une organisation ? Goretex, producteur de matériaux pour les sports d'extérieur, est une société basée sur une structure archi simple : il y a des équipes autour de projets concrets. Le nouveau venu dans l'entreprise est invité à faire le tour de la maison pour voir quel travail il aimerait faire. Quelle serait sa contribution potentielle, préférée ? Une fois l'orientation personnelle définie, les résultats à produire sont déterminés. La finalité et la structure sont des facteurs déterminés sur la base des qualités apportées par le collaborateur.

## *Qualité*

La qualité est une notion généralement définie en termes de technicité, de compétences, d'aptitudes etc. Autant de facteurs à engager et concrétiser. Dans le domaine des services cependant, la qualité véritable naît d'une association de cette qualification professionnelle et de l'unicité de l'employé. Pour fournir de la qualité, le collaborateur doit pouvoir engager ses qualités personnelles uniques. Non seulement content d'avoir réalisé les objectifs définis par l'entreprise, il sera en outre fier de son travail - et à juste titre - et goûtera la satisfaction qu'il lui apporte.

La qualité relève d'un domaine qui échappe au contrôle, elle demande qu'on crée les conditions pour son éclosion. La qualité d'un travail ne résulte pas uniquement des efforts d'un individu, mais plutôt du potentiel qu'on lui permet de réaliser. Il convient donc de ne pas enfermer hermétiquement le travail dans le cadre de critères de qualité ou de normes ISO. On doit avoir les coudées franches pour faire ce que la situation concrète demande. Dans une situation donnée, c'est à l'individu même de définir concrètement en quoi consiste la qualité. C'est notamment dans l'imprévu que sa réaction intérieure spontanée compte, sans être obligé de retomber sur des critères (qui sont généralement insuffisants dans une situation spécifique). Voilà le cadre qui permet de trouver, d'une part, l'équilibre entre la réceptivité vis-à-vis des besoins d'une situation donnée et de la réaction immédiate et professionnelle, de l'autre. Une serveuse débutante s'attelait à fouetter, à table, la crème pour le dessert. Comme la tâche s'avérait plutôt ardue, le client lui dit gentiment : « Voulez-vous que j'essaie... » Interloquée, la fille lui céda la fouetteuse. Le client se mit à fouetter et la crème giclait dans tous les sens. Les convives regardaient d'un air amusé, certes, mais le client était gêné. Souriant de toutes ses dents, la serveuse lui fit : « Je crois qu'il est bon que j'essaie encore une fois »

Or, l'espace laissé aux gens pour travailler à partir de leur vocation ne saurait être prétexte de gratuité. L'inspiration intérieure doit porter des fruits sous forme de résultats professionnels. Les objectifs organisationnels doivent être traduits en objectifs transparents et compétences requises, il faut établir les indicateurs de performances et les prestations doivent être évaluées. Au fond, la contribution essentielle du manager n'équivaudra pas évaluation et contrôle, mais l'encouragement du professionnalisme nourri par l'intérieur. La qualité du travail en résultera naturellement. Concrètement parlant, cela veut dire que, dans l'évaluation de son travail avec le collaborateur, le manager abordera avant tout ce que les données chiffrées signifient véritablement pour son interlocuteur. Qu'est-ce qui fait que les résultats laissent à désirer ?

L'intéressé est-il vraiment dans son assiette, sinon pourquoi pas ? Qu'est-ce qui l'empêche d'engager pleinement ses talents ? Que lui faut-il pour perfectionner ses capacités professionnelles ?

### *Conclusions*

La découverte de sa propre vocation est une aventure grandiose qui continue toute une vie. L'étonnement inspiré par le tissu qui relie de façon inopinée les événements apparemment fortuits de notre vie est une expérience quotidienne. Concrétiser sa vocation pour la convertir dans une activité professionnelle cependant est un défi d'un tout autre ordre. Elle nous invite à nous situer à la croisée de notre intuition et de nos exigences professionnelles.

C'est une invitation à apporter notre caractère unique dans des situations soumises à des critères professionnels. C'est apprendre à se fier à un sens diffus de l'orientation, sans pour autant abandonner son qui-vive. Il faut du temps pour trouver son chemin, alors que des initiatives et des choix s'imposent. Laisser aux talents le temps de mûrir en vaquant à aux besognes qui nous appellent.

Vouloir favoriser, dans l'organisation, la correspondance de la vocation des collaborateurs avec leur métier signifie mettre la barre haute. (Etant} ni concrète et non mesurable, la vocation intérieure ne se laisse guère gérer. Celui qui sait où aller et refuse de se laisser enfermer dans un cadre peut donner du fil à retordre au niveau organisationnel. Cependant, une ambition pareille réveille des talents inopinés qui seraient voués à une mort lente s'ils ne sont pas reconnus et abordés. Développer l'unicité de chaque individu apporte le mouvement, la vitalité et une force novatrice. Tout surpris, les clients, les consommateurs, les collègues et les managers seront confrontés avec une professionnalité à visage humain. Des personnes authentiques qui aiment sincèrement leur travail produiront une qualité supérieure, cela va de soi.

### Notes

---

1. Cornelis Verhoeven "Dierbare Woorden" Damon, 2002

2 Voir aussi L. Schuijt "Met ziel en zakelijkheid. Paradoxen in leiderschap" Scriptum, 2001

<sup>3</sup> Johan Verstraeten "Leiderschap met hart en ziel" Lannoo, 2003

4. Sacha Bronwasser : "Onze vrijheid een vette friet" Vrij Nederland, 31 juillet 2004

---

<sup>5</sup> Frederick Buechner “Wishful thinking: A Seeker’ s ABC “ Harper, 1993