

Editorial

Pour cet édito de notre revue n° 53, j'ai souhaité donner la parole à notre ami, le Professeur Maurice Thévenet, à qui j'ai demandé de nous livrer ses principales idées sur le management durable et la bienveillance, développées lors de notre dernier congrès de l'AGRH en octobre dernier. Je pense que ces idées seront utiles à nos lecteurs intéressés par les questions de management et d'avenir.

Parole à Maurice Thévenet :

« Le thème choisi par l'AGRH pour son XXIIème congrès est « Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ? ». On ne peut que souscrire aux valeurs sous-tendues par ce libellé engageant, mais détonant aussi quand il s'agit de disciplines de gestion au cœur d'une situation économique de crise et de remise en cause. Le thème de la durabilité évoque les questions de la parcimonie et de la frugalité, de la précaution vis-à-vis des ressources, de l'attention au temps dans le respect de la tradition et l'espérance dans l'avenir. Quant à la bienveillance elle est toujours une qualité appréciée chez les autres que l'on regrette toujours de ne pas suffisamment honorer soi-même.

Mieux encore, ces deux thèmes renvoient au cœur même de ce qui fait l'entreprise et l'action d'entreprendre, c'est-à-dire la raison même de notre action, notre point de référence en tant qu'enseignants en gestion. Or l'entreprise se caractérise bien avant tout par le sens du temps et de la durabilité et par le sens du collectif avec ses rapports interpersonnels toujours exigeants de la bienveillance. Entreprendre c'est vouloir marquer le futur et donc reconnaître qu'il existe. C'est aussi espérer pouvoir le changer ou l'améliorer. Entreprendre, c'est une sorte d'espérance dans l'avenir et le « no future » qui revient régulièrement dans notre culture lui est totalement contraire. Quant à ce sens du collectif, la résurgence de l'intérêt pour la coopération le remet au premier rang des préoccupations du management. La bienveillance donne à la coopération un mode d'emploi, une valeur, voire un carburant indispensable. Prendre l'autre en compte comme l'indique a minima la notion de bienveillance c'est faire une synergie entre Norbert Alter et Emmanuel Levinas, allier le constat de la dimension forcément collective du travail avec la force du visage de l'autre à s'imposer à soi.

Enfin, durabilité et bienveillance renvoient tellement à la condition de la personne qu'elles pourraient constituer des clés efficaces pour répondre à l'appel de nombreux théoriciens du management à mettre la personne au centre du fonctionnement des organisations et du management après un siècle d'une foi tenace en l'efficacité des systèmes et en l'effort permanent de leur amélioration incessante.

Ainsi il est de nombreuses raisons de se retrouver en totale harmonie avec le thème de ce congrès qui se rapproche de valeurs largement partagées et semble répondre aux besoins de la gestion des ressources humaines du moment. Mais il en va des idées comme des pâtisseries : il faut savoir se méfier de ce que l'on aime.

En effet, si on commence à voir précisément ce qu'un développement durable signifie, le même adjectif qualifiant le management est beaucoup moins clair. Quant à la bienveillance on l'associe plus immédiatement à une personne qu'à la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, les spécialistes de la gestion des ressources humaines et du management connaissent la tentation, dans leur domaine, de trop vite projeter sur la réalité de leur fonction leurs valeurs, convictions ou idéologies en imaginant que leur sincérité était un gage d'efficacité.

Et que dire des thèmes sociétaux qui ressortissent à des valeurs profondes mais s'enlisent très vite dans toutes sortes de règlements, *process*, normes et autres outils. Après un emballement, les entreprises se retrouvent avec de nouveaux critères de notation sociale, l'obligation de produire des rapports, une taxe de 1% du chiffre d'affaires en cas de négociation non-aboutie, sans même parler d'un timbre et d'une journée nationale. L'enfer est souvent pavé de bonnes intentions et la mise en forme et en pratiques de ces valeurs de durabilité et de bienveillance pourrait bien se transformer en un peu plus de bureaucratie, d'autant plus que ces valeurs ne sont pas simples à mettre en œuvre et qu'elles contredisent souvent nos façons de faire.

La durabilité ne correspond pas à la tendance naturelle du management des ressources humaines et nos visions et pratiques quotidiennes doivent sérieusement se tordre pour en assumer toutes les exigences. En effet le temps des ressources humaines ne correspond pas aux autres temporalités de l'entreprise et de la vie économique. L'apprentissage des personnes et des organisations est rarement synchrone avec l'évolution des marchés et tant les clients que les analystes financiers ont des rythmes très éloignés de celui d'une carrière, du développement des compétences ou de la transformation harmonieuse des organisations.

Ainsi, comme le monde idéal n'existe pas, il est difficile de choisir entre satisfaction et bien-être d'un côté, développement de la personne de l'autre : pourtant chacun sait que le développement de la personne ne procure pas de satisfaction immédiate et c'est souvent la préoccupation de la seconde qui prévaut. Il faut dire qu'elle est plus facilement mesurable.

L'apprentissage du management est une autre illustration. Les programmes de formation font de la discipline un ensemble de techniques et de pratiques qu'il suffirait d'absorber à grande vitesse pour devenir des managers efficaces. Là encore les spécialistes des ressources humaines savent que l'apprentissage du management procède d'un lent processus de maturation personnelle dont les techniques ne sont qu'un engrais qui ne peut au mieux qu'accélérer le processus.

Et que dire de cette tendance de la GRH, bien ancrée dans la société de son temps, à privilégier l'instantané en confondant l'urgent et l'important sans capacité de mettre en perspective temporelle les aléas de la fonction. Qui se souvient qu'il y a deux ans exactement, les questions dont traitaient les responsables de ressources humaines tenaient à la prévention contre la grippe A... Ce goût de l'instantané a même réussi à dévaloriser complètement le terme de « tradition », complètement dévoyé dans son utilisation courante, alors qu'il donnait du temps qui passe et qui construit, une idée du respect du temps que l'on cherche dans la durabilité.

De la même manière la bienveillance ne va pas de soi. Elle signifie déjà que la personne n'est pas réduite à sa valeur d'usage, son prix sur un marché ou ses dimensions du vecteur administrativement traitable. Et si la bienveillance s'impose, envers qui faut-il le comprendre. Envers tout le monde évidemment, mais qu'en est-il dans la réalité ? Est-ce que les approches de gestion des talents procèdent d'une bienveillance vis-à-vis de tous les salariés ? Ce ne semble pas être vraiment le cas pour ceux qui font de la *talentship* la nouvelle perspective de la gestion des ressources humaines en centrant toutes les politiques RH sur les porteurs de talents réellement utiles et indispensables pour la réussite des affaires. Quant à l'individualisation des politiques RH, elle semble prendre un second souffle avec des auteurs qui proposent d'ajuster des politiques à la particularité des personnes, prise en compte sur de très nombreux critères. Traditionnellement, seuls quelques critères démographiques invitaient à segmenter l'effectif selon le sexe, l'âge, la formation ou la performance pour ajuster des politiques. Certains en viennent à proposer d'accommoder les politiques selon des critères comme les profils de personnalité, voire la supposée fragilité personnelle : est-ce que cela va forcément aller dans le sens de la bienveillance ? La question des bénéficiaires de la bienveillance pourrait aussi concerner la situation difficile des *outsiders*. La bienveillance est-elle uniquement destinée aux *insiders*, protégés à l'intérieur du système ou également à ceux qui restent à sa porte.

La bienveillance du management des ressources humaines, une fois bien considérées toutes les politiques qui y prétendent, se traduit assez vite en termes de comportements très concrets de la part des spécialistes RH, des managers mais finalement de tout salarié aussi. Chacun sait combien ces comportements concrets de bienveillance sont difficiles mais combien aussi ils sont l'essence

même de la bienveillance. Il est tellement difficile de réaliser que l'on a quelqu'un en face ou à côté de soi ; nous sommes tellement concentrés voire aveuglés par nous-mêmes. Chesterton le disait en invitant ceux qui veulent un monde plus grand à faire en sorte que leur ego soit plus petit...

Il est donc bien évident que non seulement durabilité et bienveillance constituent un excellent thème de congrès mais que, plus encore, elles invitent à un travail profond, intense et important que ces deux journées ne manqueront pas d'entamer. Nous sommes des enseignants-chercheurs et nous pouvons nous demander laquelle des deux facettes de notre activité la durabilité et la bienveillance questionneront le plus.

Evidemment les chercheurs vont travailler à préciser les concepts, chercher à les illustrer et à les questionner empiriquement. Ils construiront des échelles, positionneront les variables nouvelles dans des modèles dont nous prendrons progressivement connaissance de leur fonctionnement sans cesse affiné.

Mais il me semble que ce sont surtout les enseignants qui progresseront dans leur pratique à l'aide de ces deux phares de la durabilité et de la bienveillance. Ce sont là deux notions qui nous conduisent à revoir nos curriculums mais surtout à reconsidérer nos approches et comportements pédagogiques. Cela devrait également nous amener à imaginer différemment les professionnels des ressources humaines : peuvent-ils seulement être de bons techniciens des ressources humaines, des gardiens fidèles de la technicité pure et parfaite des procédures et autres outils RH ? Plutôt qu'un management des ressources humaines durable et bienveillant, notre challenge n'est-il pas de contribuer à former des professionnels qui auront le sens de ces deux vertus car c'est bien avant tout leur comportement et leurs attitudes qui permettront au management d'être plus durable et bienveillant ».

Maurice Thévenet
Professeur au Cnam et à Essec Business School