

**Environnement
et
Ressources humaines :**

**un concept en extension
vers une vision plus globale
de la cause commune**

"Il faut oser rompre avec cette société qui meurt et ne renaîtra plus. Il faut oser l'exode. Il faut vouloir la mort de cette société qui agonise afin qu'une autre puisse naître sur ses décombres. Et apprendre à discerner les chances non réalisées qui sommeillent dans les replis du présent".

André Gorz

"Dans le modèle régulier de croissance - apogée, déclin, désintégration - qui semble caractéristique de l'évolution culturelle, le déclin se produit lorsqu'une culture est devenue trop rigide - dans ses technologies, ses idées ou son organisation sociale - pour faire face aux défis de conditions changeantes. Cette perte de souplesse s'accompagne d'une rupture générale d'harmonie conduisant à la discorde et à l'éclatement sociaux. Durant le processus de déclin et de désintégration, les institutions sociales dominantes continuent à imposer leurs visions dépassées mais se désintègrent graduellement alors que les minorités créatives assument les nouveaux défis avec ingéniosité et une confiance croissante"

Fritjof Capra.

Robert Bury & Associés

Communication stratégique , de développement et de crise - Médiation

LES RESSOURCES HUMAINES ET L'ÉCOLOGIE : LE CHANTIER DU XXIÈME SIÈCLE

Trois concepts frères en phase d'éveil

L'écologie, l'environnement et le développement durable. Trois notions pour une fratrie. Fratrie devenue adulte à un moment abouti de l'industrialisation forcenée, de la globalisation généralisée et de la démographie galopante.

Cette fratrie de concept pose aujourd'hui des questions d'une urgence d'autant plus grande sur l'évolution de la société que ce regard n'a guère été anticipé par la société occidentale à l'exception de l'intuition de quelques prophètes chevelus et raillés parsemés depuis les années '70.

Et, si la fratrie tente de répondre en intégrant un paradigme nouveau, trop souvent les « pères » s'accrochent aux rênes d'un char conduit toujours plus loin vers une impasse certaine.

Comme tout phénomène encore jeune, les regards sur l'environnement, sur l'écologie et sur les concepts de développement durable se structurent néanmoins et dévoilent peu à peu l'étendue de leur complexité et de leurs rhizomes souterrains.

Les questions vitales que posent ces notions et auxquelles ils tentent d'apporter une réponse en marchant sont complexes et sont celles du temps de la liberté et de la richesse de nos sociétés. Noblesse oblige à la responsabilité.

Comment assainir une relation à la vie publique marqué depuis trois cents ans de rationalisme par le pouvoir devenu impérial de la matière sur des hommes trop longtemps considérés comme de simples machines à produire ? Des hommes trop souvent oubliés dans leur nature de sujet.

Comment réduire la facture que la nature impose et imposera plus lourdement encore de la myopie, des conservatismes, des seuls intérêts financiers ravageurs ?

Quelles valeurs faire émerger ?

Quelle pédagogie efficace du changement adopter en confiance vers l'incertain et comment vaincre les résistances nées de la peur de perdre ?

Eveil sur une question immense après trois siècles d'idéologie matérialiste.

Analogie : le déploiement du paradigme environnement – écologie – développement durable s'apparente au développement d'un langage, d'une prise de conscience.

"De mots en mots" et "de jours en jours", ce langage, cette prise de conscience se forment dans toute sa complexité, ses errances, sa richesse, ses nuances, sa force évocatrice et créatrice.

Très naturellement et humainement, les images premières qui se sont imposées progressivement à presque tous sur la « maladie » du système sont celles des symptômes et de la matérialité des faits : les questions évidemment importantes de décharges, de gestion des forêts, de l'invasion du plastique et du co2 dans la couche d'ozone, et tant d'autres.

Sans nier la nécessité d'une approche technique de ces matières comme paramètre pour la résolution de problèmes, il est un champ d'intervention qui a été généralement très délaissé : une attention approfondie au « champ des ressources humaines », terme conçu comme « ressources de l'individu et des groupes ». Comme, sans nier les immenses vertus des approches médicales technologiques, l'individu responsable revisite le terrain symbolique de la maladie pour mieux la décoder.

Délaissé le champ des ressources de l'individu ?

Il n'est pas étonnant qu'il l'ait été tant la primauté de l'acte technique et la secondarité de l'individu vu comme l'objet de l'économie a codé la vie en commun sous l'influence totale des deux grandes doctrines matérialistes du XXème siècle que furent symétriquement le communisme et le capitalisme.

Il n'est pas étonnant que ce champ apparaisse aujourd'hui, suite logique des chantiers parallèles du XXIème siècle ouverts par la psychologie, la psychanalyse, la sociologie et d'autres sciences dites humaines sur l'interdépendance de l'homme avec l'homme et sa planète, son « altérité ».

Les réponses dynamiques à l'enjeu d'une meilleur qualité de vie et du développement d'aujourd'hui et de demain se trouvent aussi très au delà de cela du simple acte technique.

S'il s'agit aujourd'hui d'analyser une manière de faire, d'avoir conduit et de conduire les affaires, de réformer des pratiques opérationnelles, il s'agit aussi et surtout, pour orienter un changement, d'oser un regard sans complaisance, d'analyser et de modifier une manière d'être et d'être en relation entre individus et avec la planète. De reconnaître la place de l'individu comme sujet et comme acteur de son devenir. Trop souvent le « champ des ressources humaines » n'est conçu que comme un champ d'exploitation et non d'émancipation. Cette émancipation qui délie les

énergies au lieu de les lier.

Ainsi l'écologie l'environnement et le développement durable deviennent, à l'évidence, non plus seulement affaires de techniques mais aussi affaires de développement de relations intra et interpersonnelles assainies.

Les réponses des laboratoires, de la technique et des entreprises ne s'ancreront avec force et durabilité que d'un tissu relationnel intra et interpersonnel progressivement « requalifié ».

Le champ technique sans primauté sur le champ humain, mais l'un agissant systématiquement sur l'autre en « boucles récurssives » et systémiques.

Il n'y aura pas durablement de développement et d'environnement meilleur sans « retournement » , sans travail approfondi des individus sur leurs comportements relationnels, sans un travail sur la levée des très nombreux freins culturels à la coopération dans un modèle culturel devenu celui de la compétition outrancière; sans l'utilisation appropriée des jeunes « outils » des sciences humaines qui ont vertu d'assainir les paysages relationnels et ... qui conduiront à la découverte progressive d'une nouvelle manière d'être et de faire.

Le chemin le plus rapide du développement durable et d'un meilleur environnement passe sans aucun doute par un nouveau labour sur le champ gigantesque de ces ressources, celles de l'individu, ses capacités d'assurer et d'assumer le changement et la levée de ses résistances.

Celles là même qui pourront alors externaliser vers l'extérieur de nouveaux regards intérieurs tant il est vrai que les actes trouvent leurs sources dans la manière de voir « culturellement » induite et leur qualité dans une qualité de vision.

Le continent des ressources de l'homme à découvrir ? Aux côtés du continent des ressources techniques et technologiques en voie d'apparition, c'est probablement là le grand défi, le grand « retournement » qui attend au XXIème siècle.

La globalisation : l'épineux berceau de la fratrie

Relier les deux concepts de mondialisation et de développement durable s'impose dans un monde élargi, globalisé, interconnecté. L'interconnection des réseaux n'est pas une vérité qu'en télécommunications. Si celles-ci en sont d'abord une icône technique, elles contribuent aussi largement au rayonnement de cette mondialisation.

En fait, la « perméabilité » s'est progressivement installée entre les systèmes d'organisation ou de valeurs. Et beaucoup de situations sont vécues comme antagonistes à l'extrême. Cette perméabilité des systèmes est devenue planétaire. Ses conséquences sont explosives.

Environnementalement et parfois socialement. Et les deux aspects sont intimement liés.

Cette contrainte inévitable peut pourtant devenir un gisement à haute valeur ajoutée en s'attachant à gérer à la fois le court terme et le long terme.

La globalisation, phénomène neutre.

Elle est un phénomène neutre. Dire cela est exprimer que ce phénomène n'est ni bon ni mauvais. Qu'il est devenu. Qu'il existe.

Certes, on peut l'aimer ou pas, être pour ou contre. Et en débattre à temps perdu. Dans tous les sens du mot qui comprennent aussi se battre.

Pourtant, la seule question d'un réel intérêt est de savoir ce que, tous ensemble, les hommes seront capables de faire de cette globalisation rampante qui s'est imposée peu à peu jusqu'à occuper tout l'espace du monde des angoisses de la pensée économique et sociale.

Que vient montrer ce « phénomène » ?

Dépassionner le sujet et regarder la globalisation avec un peu de distance comme un « phénomène » (en grec : « ce qui se montre ») conduit à déceler :

- que plus aucun « système d'organisation » ne peut plus aujourd'hui comme avant être - ni se vivre - durablement comme isolé.
- Qu'on le veuille ou non, l'entreprise peut de moins en moins se montrer « autiste » à son environnement au sens large. Le social est lié à l'économique. Et le tout est lui même intimement relié à l'évolution de l'environnement physique de la planète mais aussi à l'évolution de l'environnement relationnel de tous les hommes entre eux.
- Dans le même temps où les conditions de vie sur la planète se dégradent, chacun au Nord et au Sud, à l'Est et à l'Ouest, dans les couches les moins favorisées, dans l'économique et dans le secteur social, chacun revendique légitimement une meilleure place au soleil.

Toute la question de la globalisation réside là. Développer durablement les ressources de la planète et développer durablement les ressources humaines plutôt que de les « exploiter ».

Qu'appelle la mondialisation

Ce nouveau paradigme appelle manifestement à la naissance collective d'une toute nouvelle culture. Une culture dont les caractéristiques seront de plus de qualité de vie, de plus de respect réciproque, de plus d'écoute et de plus d'équité.

Devant l'émergence de ces constats et devant le sens de ces appels, l'urgence se dessine plus clairement.

La vraie urgence est celle d'oser mettre en place peu à peu, et aussi à vivre de mieux en mieux, le passage vers un tout nouveau modèle relationnel, encore en germe à ce jour. C'est à un retournement culturel majeur sans égal dans l'Histoire de l'Humanité que nous sommes confrontés, individuellement et collectivement. A de nouveaux regards et attitudes envers non seulement la Planète, mais également envers les Hommes qui y vivent.

Et prioritairement sur chacun d'entre nous.

Nous traversons une crise culturelle que nous pouvons transformer en opportunité. Nous n'avons probablement pas d'autres choix. Ignorer la fratrie n'est pas une voie à risque, c'est une voie certaine d'échec à long terme.

L'attention aux sciences humaines

Certes, le Développement durable est une question de faits « physiques » et de symptômes.

Mais ce nouveau « modèle culturel » ou « modèle relationnel », en définitive cette nouvelle forme étendue de l'Ecologie politique, nous place au même moment à un carrefour : celui des hommes et de leur évolution.

- ✓ Une voie consisterait à « bâtir » de nouvelles « forteresses » modernes où vivre retranchés, ce qui est toujours un chemin de pauvreté à terme.
- ✓ L'autre voie, mais infiniment plus complexe parce qu'elle oblige à la révision de positions ancestralement ancrées, est de rechercher des modes de coopération plus équitables, infiniment subtils entre les différents éléments des systèmes.

La réalité matérielle n'étant que la « mise hors de soi » de son propre psychisme, avant tout il s'agit sans aucun doute de modifier beaucoup de « réflexes » personnels ou interpersonnels. On ne peut « externaliser » que ce qu'on a « internalisé ».

Il s'agit ensuite et en même temps d'apprendre à coopérer entre économie, écologie et social, entre Nord et Sud, entre opérateurs privés et opérateurs publics, entre entreprises et ONG.

C'est un défi majeur qui nous attend. Probablement un des grands défis du 21ème siècle. Le grand défi du « continent » des ressources humaines et des « nouvelles découvertes ».

Le Développement durable, c'est donc aussi (d'abord) une question de prise de conscience, de cohérence et de « change management ». Un tout jeune art en développement - un champ d'intervention sans limite - qui a, jusqu'à présent, été l'objet de fort peu d'attention dans les budgets privés et publics.

Quand on évoque la question de ce retournement culturel, beaucoup préfèrent encore classer cette nécessité au rang des utopies, comme on voudrait oublier la poussière glissée sous le tapis.

Mais à y regarder de plus près, les bouleversements climatiques, la question de l'eau, celle des forêts tropicales, la multiplication des catastrophes naturelles, l'appauvrissement de la majeure partie du monde... conduisent à penser que l'Utopie serait plutôt la croyance que tout peut continuer comme avant, et aussi de croire que le modèle relationnel établi entre l'homme avec sa planète et avec les autres individus peut durablement assurer l'avenir.

Il existe des nuages toxiques. Il existe des relations humaines stériles ou toxiques.

Le vrai réalisme est d'oser le regard et de faire face à une nouvelle réalité avec ouverture, créativité, responsabilité, innovation et confiance.

La voie est certes étroite mais il y a une voie.

Les exigences du développement durable

Le Développement durable progressera comme nouvelle réalité dans la mesure exacte de la satisfaction plus ou moins simultanée d'un certain nombre de conditions.

- ✓ La prise en compte par le plus grand nombre d'individualités et d'organisations (gouvernementales ou non) de l'importance d'entretenir des relations intra et interpersonnelles de plus grande qualité.
- ✓ Une forme d'exigence des Pouvoirs publics qui imposera des visions dynamiques et réalistes en créant un cadre plus favorable à l'action et en favorisant les « bonnes pratiques » du leadership responsable.

- ✓ Une mobilisation forte sur le « sens » aux moyens de campagnes publiques sur l'Education du citoyen et du consommateur.
- ✓ La rapide élaboration de sanctions fortes à l'endroit de « pratiques destructrices ».
- ✓ L'indispensable participation de chacun et de tous les éléments du « système » au succès global. La force de la chaîne du développement durable dépend du maillon le plus faible dans son engagement.
- ✓ Le développement d'un leadership responsable et audacieux qui provoque dans son sillage un effet systémique d'entraînement.

« Si une entreprise développe une réelle politique sociale et environnementale, qu'elle gagne en réputation et qu'elle devient plus prospère, cela entraînera les autres. Je pense que certains types d'investisseurs comme les fonds de pension sont intéressés par des approches durables » disait l'Ex PDG de Shell, Mark Moody Stuart (Le Monde, 3.09.2002).

Individuellement et collectivement, le leadership ne tergiverse pas. Quand il est conscient des enjeux globaux et déterminé, il prend des positions avancées sans attendre la caution de la démarche de tous. Il entraîne et crée les nouvelles réalités.

- ✓ La mise en valeur des résultats à travers une communication rigoureuse et une information éthique accentuera la vitesse de croissance des processus.

Et l'entreprise dans cette aventure ?

L'Entreprise à une responsabilité certaine dans cet objectif global.

L'Entreprise, créatrice de richesse matérielle, ne peut plus désormais être considérée comme uniquement un secteur productif. Elle est un lieu social de première importance, comme le sont les familles, l'école, toutes les organisations ou associations.

Partie prenante, l'entreprise est un des éléments d'un vaste système qu'elle influence et qui l'influence systématiquement. Un des éléments mais pas le seul.

L'ex PDG de Shell disait encore à Johannesburg : *« Si les entreprises ne sont pas perçues comme des entités constructives pour la société en général, cela finira par leur nuire ».*

Kofi Annan ajoutait : *« L'environnement requiert la mobilisation des entreprises sinon la jeune génération fera pression sur les gouvernements pour réguler l'économie ».*

L'entreprise ne doit ni ne peut « tout » faire. Elle a ses propres zones limitées d'intervention, fonction de sa « culture ». Mais elle ne peut plus rien faire sauf à être « illégitimée » et à cautionner un avenir insoutenable. Sauf à donner droit à l'inaction des autres acteurs. Mais elle peut assurer cette nouvelle forme de leadership responsable.

En ce sens que la systémique éclaire, chacun des groupes de l'ensemble des acteurs (sociaux, consommateurs, citoyens, ong, public, Nord et Sud, Est et Ouest..) se trouve à une place d'influence.

C'est l'ensemble des forces mises en œuvre qui tracera l'avenir commun. Une résultante de forces. Comme on le dit en mathématiques.

Les conditions du succès en entreprise

L'engagement fort du Top Management est une des conditions primordiales du succès... et le leadership inspire le respect. Cet engagement est le pas du choix.

En son absence, il subit la pression qui s'accroît venue de la base des entreprises par l'entremise des médias, des exigences des organisations non gouvernementales ou des demandes implicites la population... et la pression sur le changement installe résistance et parfois refus.

C'est la force de l'engagement du Management et/ou de l'Actionariat et la constance dans l'action qui donneront la mesure du succès ou de l'échec de toute politique. C'est la qualité de la vision venue d'en haut, la clarté des objectifs qui donnera la qualité des Politiques.

Il serait contre-performant que l'Entreprise se lance à corps perdu dans l'aventure du développement durable sans qu'il n'ait été procédé au préalable à une analyse approfondie des contraintes et opportunités, puis avoir mis en route des procédures de suivis et des outils de contrôle des politiques.

Au même titre que l'aventure est interdite en matière technologique, commerciale ou fiscale, l'aventure en matière de développement durable ne peut conduire au mieux qu'aux pertes de temps, au pire à l'échec et au découragement des membres de l'entreprise qui s'y seraient engagés dans une tentative avortée de changement.

Mobilisé loin des modes et des alibis, des bavardages et de la « séduction », le Top Management peut mobiliser à son tour.

L'entreprise a des responsabilités limitées, mais elle en a. Géographiquement et sectoriellement. Elle ne peut tout porter. Il est donc essentiel - pour le succès d'une politique et pour sa crédibilité

- qu'elle concentre ses regards sur ses liens avec ses métiers, sur les compétences de ses hommes, sur des actions reliées à sa nature et à sa sphère d'activités.

La participation des publics internes de l'entreprise est la source la plus sûre de plus-values pour cette politique. Toutes les entreprises recèlent de très importants gisements cachés de « savoirs » et de motivation. L'apparition d'un nouveau « sens » à l'action éveille des dynamismes insoupçonnés. La consultation du personnel permet l'appropriation de ce sens et de l'ambition ainsi que sa diffusion à tous les niveaux, individuels et collectifs.

Une enquête auprès des stakeholders détermine leur perception des limites positives et négatives de l'action. Leur consultation offre un panorama des attentes et des freins, source d'informations indispensable à l'orientation et au choix des politiques. Elle est source d'adhésion ou d'opposition.

Tout est processus.

La mise en place des politiques de développement durable est du ressort d'un processus d'évolution qui développe. Pas de la révolution qui détruit.

Face aux énormes résistances au changement que généreront nécessairement de telles orientations, l'appel aux outils modernes de « change management » et à l'ensemble de ceux mis progressivement au point par les sciences humaines, prend une importance majeure.

Les enjeux du développement durable passant par la relation des hommes avec eux-mêmes et entre-eux, la mise en place efficace d'une politique durable fait appel nécessairement à tous les aspects de la systémique, du développement personnel, de la psychologie, de la pédagogie avec pour conséquence une libération des énergies des individus en interne. Avec pour autre conséquence une « contamination positive ».

Une communication appropriée et exposée sert de moteur auxiliaire dynamique.

Il serait dangereux d'affirmer sans nuances que la mise en place d'une politique de développement durable conduit nécessairement, dans le court terme, à des avantages compétitifs supplémentaires. Les bénéfices d'image sont sans doute plus rapidement atteints d'une communication inspirée de ces politiques.

En terme de gains de marché, l'horizon peut être de court terme ou de moyen terme, mais les avantages sont certainement collectifs.

L'inspiration, la mise au point, le contrôle des objectifs, les quantifications sont efficacement confiées à une équipe pluridisciplinaire responsable qui agit en liaison directe avec le Top

Management et en interface avec les services administratifs et opérationnels.

De plus en plus de rapports sur l'esprit durable du développement et sur les politiques spécifiques sont progressivement publiés par les entreprises innovatrices.

La communication des objectifs et des résultats est une des clés de la motivation et de la dynamique qu'entraîne le leadership du Top Management relayé par l'équipe responsable.

Utopie ou réalisme ? Ou Utopie réaliste ?

Deux siècles après la Révolution industrielle, et après deux siècles d'exploitation le plus souvent irréfléchie des ressources de la planète, nous sommes confrontés, individuellement et collectivement à l'urgence d'un retournement culturel majeur sans égal dans l'Histoire de l'Humanité. Développer durablement, c'est bien sûr à une affaire de faits physiques, mais tout autant de ressources humaines.

Chaque crise contient en elle une opportunité.

Sans autres choix que d'agir dans la direction du durable, cette opportunité est bien celle de creuser de nouveaux « gisements » qui s'avèrent de haute valeur ajoutée. La perception de l'existence de ces gisements apparaît maintenant clairement.

Et comme dans toutes les affaires de gisements, on n'en connaît ni toute la profondeur ni toutes les richesses. Mais, s'agissant cette fois du savoir des individus, la particularité de ce gisement réside cette fois dans le fait qu'il s'accroîtra d'être mis en valeur.

Robert Bury
Consultant