

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 57 (1999)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Développement durable et ressources humaines  
**Autor:** Bergmann, Alexander  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140839>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RESSOURCES HUMAINES

Alexander BERGMANN  
*Professeur, HEC  
Université de Lausanne*

Les thèses défendues dans cet article sont les suivantes :

- Le développement est l' affaire des hommes et des femmes, aussi tout développement durable passe-t-il par une prise de conscience de leur part, et par leur volonté et leur capacité d'agir en fonction de cette prise de conscience.
- Il n'y aura pas de développement durable tant que nous concevrons le développement dans des termes quantitatifs et matériels; le seul développement durable est de nature intellectuelle et spirituelle.
- Les ressources humaines sont les seules ressources à caractère durable puisque, bien utilisées, elles ne se consomment pas, mais, au contraire, ne cessent de se développer.

## **1. Le développement durable passe par une prise de conscience et un développement des hommes**

### ***1.1. Prise de conscience quant à la nature du développement durable***

Nous devons prendre conscience que lorsque nous produisons quelque chose, nous ne le faisons pas à partir de rien; nous nous servons d'autres choses, les combinons, les modifions et les consommons. *Stricto sensu*, nous ne produisons jamais rien, nous transformons. Quand nous développons notre environnement écologique et social, nous pensons que les transformations que nous y opérons le rendront meilleur; mais cette amélioration n'est pas inhérente au changement, elle dépend de notre appréciation. Un «développement durable» signifie donc que les transformations jugées positives de notre cadre de vie auront des effets positifs aussi pour nos descendants et n'entraîneront pas une détérioration de sa qualité.

Ceci dit, rien n'est durable et rien n'a que des conséquences positives!

Le monde se transforme constamment: *παντα ρει*. Il se transforme sans nous aussi, nous nous transformons nous-mêmes, que nous le voulions ou pas. Quand nous intervenons sur le monde, quand nous créons un environnement qui est davantage composé de choses «faites» par nous, c'est-à-dire de choses qui n'existent pas telles quelles dans la nature mais qui sont le produit de notre travail, quand nous imposons une culture à la nature, nous donnons une orientation particulière à cette transformation permanente.

Quand elle se fait sans nous, quand l'évolution du monde est le fait des seules forces de la nature, elle nous paraît à première vue équilibrée, harmonieuse, comme un renouvellement permanent, où la destruction et la mort donnent naissance à de nouveaux cycles de vie; cette vie qui, en se complexifiant constamment, s'oppose et cherche à ralentir la tendance inexorable (celle de la deuxième loi de la thermodynamique) vers le chaos, c'est-à-dire vers une désagrégation complète et une répartition égale de la matière. Or, à y regarder de plus près, cette image s'avère être fausse. La nature connaît et produit des déséquilibres, des ruptures, des catastrophes plus ou moins fréquentes et plus ou moins grandes.

Les déséquilibres, ruptures et catastrophes que l'homme pourrait provoquer par ses activités ou simplement en se multipliant (l'exploitation et l'épuisement des ressources telles que les minerais, les hydrocarbures ou les forêts; la pollution des sols, des eaux et de l'air; la diminution des espèces et la manipulation génétique; les éventuelles explosions atomiques; etc.) ne sont probablement pas plus grands. Mais, ils sont les seuls qui ne dépendent que de nous!

Si nous voulons un «développement durable», c'est-à-dire une évolution favorable de nos conditions de vie qui ne saborde pas ses propres bases et n'hypothèque pas l'avenir, il s'agit de prendre conscience que:

- nous faisons partie de la nature; elle n'est pas à nous et nous ne la maîtrisons jamais tout à fait;
- la nature n'a pas besoin d'être protégée, mais nous devons nous protéger nous-mêmes: nous ne ferons pas disparaître la terre, mais nous pourrions la rendre inhabitable pour l'homme;
- nous devrions surtout nous maîtriser nous-mêmes et dépasser nos égoïsmes myopes (qui nous font ignorer, voire mépriser les besoins et désirs de nos semblables qui sont plus ou moins lointains dans l'espace et dans le temps).

## 1.2. *Développement des hommes*

Cette prise de conscience devrait nous amener à :

- nous mettre d'accord sur ce qu'il nous faut vraiment pour vivre et pour vivre bien;
- mieux connaître les conséquences même éloignées de nos actes (sur notre environnement naturel et social aussi bien que sur nous-mêmes);
- développer une volonté, individuelle et collective, de prendre ces connaissances effectivement en considération lors de nos choix.

Mais qui est «nous»? Nous tous: producteurs et consommateurs et, avant tout, dirigeants d'entreprises.

En tant que p r o d u c t e u r s, des changements sont à opérer dans deux directions. D'une part, tout employé devrait avoir une conscience aiguë de l'impact écologique, direct ou indirect, de ses activités. Il devrait, de plus, être encouragé et autorisé («*empowered*»), mais surtout formé à être éco-innovatif<sup>1</sup>. D'autre part, nous sommes appelés à repenser notre attitude envers le travail et l'entreprise. Le travail ne serait plus principalement un moyen pour pourvoir à sa subsistance, mais pour s'épanouir et se développer. L'entreprise ne serait plus premièrement une institution économique mais tout autant une institution sociale produisant non seulement les biens et services dont nous avons tous besoin mais un lieu privilégié de socialisation. La production matérielle serait, certes, toujours la fonction première du travail et des entreprises, mais elle ne dominerait plus leurs autres fonctions. L'ouvrier lui-même serait l'oeuvre principale de son travail. Le collaborateur ne serait plus «ressource humaine» pour son entreprise, mais celle-ci lui serait instrumentale pour la satisfaction de ses désirs et ambitions. L'aspect matériel de la production serait donc subordonné aux dimensions psycho-sociales. La course vers toujours plus de production serait arrêtée.

Les c o n s o m m a t e u r s sont, dans un système économique dont le régulateur principal est le marché, aux leviers de commande. Le client est roi. Toutes les activités de l'entreprise ont comme finalité de satisfaire au mieux ses désirs. Il incombe donc aux consommateurs de donner par leurs choix des signaux aux entreprises afin que ces dernières respectent l'environnement naturel et social et cessent de l'exploiter et de le polluer jusqu'au point d'étouffement. Pratiquement, cela signifie qu'ils devraient réduire leur consommation de biens dont ils ne font qu'un seul usage (aujourd'hui, 80% des produits), de biens qu'ils jettent à la poubelle dans les six semaines qui suivent leur achat (aujourd'hui, 99%

des produits <sup>2</sup>), et de produits dont la fabrication a, soit taxé l'environnement (par la consommation de ressources non-renouvelables ou par des pollutions de tout genre), soit induit des problèmes sociaux (par un «dumping» social, le «burnout» des salariés ou le chômage).

Enfin, les d i r i g e a n t s de ces entreprises, au lieu de réagir seulement aux pressions du marché, pourraient et devraient agir en fonction de leur responsabilité sociale qui naît de leur pouvoir. Ils devraient notamment réduire la pollution et le gaspillage en s'appliquant à rendre les procédés de production de leurs entreprises plus efficaces (aujourd'hui, 93% de toutes les ressources consommées ne se retrouvent pas dans un produit vendu). Ils devraient abandonner des pratiques telles l'obsolescence planifiée et le développement accéléré de nouveaux produits (ou conditionnements) qui les amène à proposer des produits d'une qualité et longévité inférieures à ce qu'elles pourraient l'être ou de produits soi-disant nouveaux qui rendent obsolètes le modèle précédant de sorte que le consommateur n'a pas d'autre choix que de les remplacer plus ou moins rapidement. Ils devraient abandonner également les efforts publicitaires souvent considérables <sup>3</sup> dont le but est de persuader les consommateurs d'acheter ce dont ils n'ont pas vraiment besoin. Bref, ils devraient faire des efforts sérieux, concrets et répétés, pour passer d'une performance éco-nomique à une performance éco-logique. Quelques déclarations solennelles et un «*Leitbild*» qui prônerait la «*sustainability*», n'y suffiront pas <sup>4</sup>.

Paradoxalement, ce faisant, ils devraient aussi changer eux-mêmes et adopter des attitudes et comportements plus modestes, plus taoïstes pourrait-on dire (selon le principe du «gouvernement par le non gouvernement», du laisser faire au lieu du faire faire). Ils se verraient et se comporteraient alors non pas comme des maîtres, qui maîtrisent aussi bien leur entreprise que leur environnement (comme sait le faire un spécialiste qui maîtrise les problèmes dont il s'occupe), mais ils agiraient, au contraire, comme des pédagogues qui enseignent le mieux quand ils enseignent le moins, c'est à dire qui favorisent l'apprentissage plutôt que de vouloir transmettre leur savoir, ou encore comme des agriculteurs qui sèment, arrosent et répandent de l'engrais, mais qui ne font pas pousser à proprement parler les plants.

Comme on le voit, le développement durable est d'abord une question, non de technologies, mais de la recherche de valeurs, de l'image ou de la représentation que nous nous faisons de l'homme et de la société, de la connaissance approfondie de la complexité du monde ainsi que de volonté politique.

Nous sommes encore très au début de tout cela. Nous avons considérablement amélioré nos connaissances et notre pouvoir d'agir. Du coup cette connaissance et ce pouvoir sont passés de simples moyens à une fin en eux-mêmes, si bien que nous ne savons plus à quoi ils servent <sup>5</sup>. Il nous manque une orientation et des modèles pour des nouvelles formes de vie, individuellement et en société. Pour les trouver, il faut, après les développements scientifiques et technologiques formidables que nous avons connus ces derniers deux cents ans, des efforts d'une même ampleur pour faire des progrès semblables au niveau psychosocial et politique.

## **2. Le développement durable signifie l'abandon de priorités matérielles et de croissance au bénéfice de priorités prônant davantage l'art pour l'art et la spiritualité, dans un monde plus juste et solidaire**

Tant que la survie était notre principal problème, il n'y avait pas besoin de définir le progrès, ni de justifier les avances technologiques et la croissance économique. Il était bien de produire des biens. Aujourd'hui, la plupart des gens mangent à leur fin (ou davantage) et ils vivent deux fois plus longtemps que leurs arrière-grands-parents; pour ceux pour lesquels ce n'est pas le cas, les raisons en sont socio-politiques et non pas économiques et techniques. Notre problème principal ne renvoie donc plus au progrès technique et à une croissance continue mais, d'une part, à une répartition plus équitable ou plus généreuse de la richesse et, d'autre part, au passage d'un mode de vie centré sur la survie à un mode de vie centré sur l'épanouissement de la personne.

### ***2.1. Abandon de la croissance et promotion de valeurs immatérielles***

Depuis un certain temps déjà, il est de bon aloi de réclamer la substitution de la croissance quantitative par la croissance qualitative. Or, en même temps, on décrie comme une calamité toute croissance inférieure à 2, voir 3% par an. Un ralentissement de la croissance étant ainsi déjà considéré comme une «crise», nous continuons donc de la poursuivre sous toutes ses formes, dans des nouveaux marchés aussi bien que dans les marchés traditionnels (même si l'on y vend de plus en plus de services et des produits contenant davantage d'éléments immatériels, notamment de savoir) - avec pour conséquence une augmentation continue de la consommation d'énergie et de matières premières ainsi qu'une aggravation de la pollution. On a de fait ajouté la croissance qualitative à la croissance quantitative



plutôt que de substituer la première à la seconde. Pourtant, le problème n'est pas tant l'aspect quantitatif ou qualitatif de la croissance que le dogme même de la croissance tout court. Le problème est donc celui de cette croyance défendue de tout temps par les économistes et les hommes d'affaires, auxquels se joignent maintenant aussi les politiciens, et qui présente la croissance comme une expression divine de la santé d'une économie. Plus elle est forte, plus la santé est réputée être bonne.

Pourtant, ce dogme n'est cependant pas aussi évident qu'il y paraît. Car l'économie n'est pas un système fermé mais opère dans un monde fini. Or, il ne peut y avoir de croissance infinie dans un monde fini. C'est d'ailleurs peut-être pourquoi la plupart des civilisations ont défini le bien-être comme un état d'harmonie plus ou moins stable.

Un tel état n'est pas compatible avec la compétition où les concurrents se bousculent en permanence et se poussent mutuellement à faire non seulement mieux mais aussi plus. Contentement passe devant richesse! Etre passe devant avoir! Le bonheur ne réside pas dans l'assouvissement d'un nombre maximum de désirs, mais dans le renoncement à ces désirs. Aussi longtemps que nous croyons pouvoir progresser en comblant nos désirs, nous restons prisonniers du principe que plus égal mieux. Nous allons alors faire des efforts pour avoir des choses, alors que ce qui nous manque et qui ferait une réelle différence dans la qualité de notre la vie est précisément ce que ces efforts ne peuvent pas produire mais détruisent le plus souvent: l'espace, le silence, l'air pur, le temps de vivre, le paysage, les rapports de convivialité et de solidarité, etc.

Nous ne plaidons pas pour le retour aux cavernes. Le bonheur ne réside pas plus dans la pauvreté que dans la richesse, et toutes les époques de culture ont été des époques d'une relative abondance. Nous plaidons, au contraire, que nous nous réjouissons de notre standard de vie et que nous en profitons pour échapper à des corvées qui n'en valent plus la peine. C'était là le but et la seule justification du capitalisme<sup>6</sup>. Avec le standard de vie que nous avons aujourd'hui, un plus grand bonheur ne viendra pas d'un surcroît de biens matériels, mais de davantage de liberté. Le matériel peut enfin être dépassé parce que nous en avons les moyens!

Si nous nous organisons bien, nous pouvons assurer aujourd'hui à tout le monde une situation qui était de tout temps réservée à une toute petite minorité, celle de ne pas être soumis au contraintes d'une lutte permanente pour la survie. Cette minorité (les riches et nobles) ne s'est jamais plainte de ne pas travailler; elle a passé son temps à jouer, se rendre visite, s'amuser, se faire la cour, s'adon-

ner à ses hobbies, s'instruire, etc. Car, même ceux qui se trouvent aujourd'hui dans le dernier tiers des revenus devraient pouvoir bénéficier d'une sécurité et d'un confort équivalent à celui dont jouissaient, avant la révolution industrielle, seulement quelques privilégiés.

Les soucis matériels nous ont dominés parce qu'ils étaient existentiels. Aujourd'hui, nous avons toujours des désirs matériels, mais plus de vrais besoins matériels. Il serait donc temps de faire une sérieuse analyse coûts-bénéfices et de peser ces désirs contre d'autres. Une telle analyse nous montrerait probablement que les coûts écologiques et psychosociaux engendrés par les efforts pour continuer à accroître nos satisfactions matérielles sont croissants alors que les bénéfices sont décroissants et que nous aurions intérêt à nous tourner vers la satisfaction d'autres désirs, immatériels et spirituels. Nous nous sommes affranchis de l'esclavage de la faim, ne restons pas esclaves de notre cupidité! N'est-il pas temps d'utiliser nos facultés spécifiquement humaines (l'intelligence et la conscience) davantage à des fins spécifiquement humaines aussi (la connaissance, la spiritualité)? Car, c'est «l'idée que les êtres humains peuvent accéder à une vie supérieure... qui nous permet de croire qu'ils sont dignes de respect et que leur vie ou leur intégrité est sacrée et inviolable»<sup>7</sup>.

Nous pourrions alors entrer dans une toute nouvelle civilisation; une civilisation où:

- le travail ne serait plus un mal nécessaire (qu'on supporte par obligation et parce qu'il est rémunéré -on reçoit une «compensation», comme on dit en anglais pour rémunération);
- l'art n'intéresserait pas uniquement qu'un petit nombre;
- la religion ne se contenterait pas de promettre aux démunis une vie meilleure après la mort;
- les jeux ne serviraient pas à maintenir la foule tranquille;
- l'école ne formerait pas avant tout des travailleurs habiles et des citoyens dociles mais des hommes et des femmes indépendants, responsables et épanouis; et où
- les loisirs ne serviraient pas qu'à récupérer les forces;

une société:

- de bénévoles (dans le sens littéral du terme: de gens qui le veulent bien, qui ont librement choisi de travailler parce que cela leur plaît);



- de savoir (d'un savoir pour savoir - «*rerum cognoscere causas*»);
- «religieuse» (dans le sens de Malraux, c'est-à-dire une communauté d'hommes et de femmes qui cherchent à se donner un sens en se «reliant» à des valeurs spirituelles);
- de loisir (d'un «*otium*» qui, au contraire du «*nec otium*», est la base d'un véritable épanouissement);
- fraternelle (plutôt que compétitive et individualiste).

## 2.2. *Distribution de la richesse*

Nous entrevoyons la possibilité d'une telle société (qui jusqu'ici ne pouvait être qu'utopie) qu'à condition que nous nous organisons bien. Cela signifie surtout que nous arrivions à faire en sorte que tout le monde participe à la richesse que les progrès technologiques et économiques nous permettent de créer.

Pourtant, en matière de redistribution, force est de constater qu'on ne va pas, au niveau international, aujourd'hui bien plus loin que l'envoi de quelques surplus de produits agricoles à des pays dont on craint qu'une famine ne déclenche des troubles politiques et que, bien sûr, l'organisation de campagnes de soutien à des populations frappées de catastrophes naturelles ou victimes de massacres. Sur le plan national, les pays riches ont créé un système d'assurances et d'aides sociales qui permet aux plus démunis de survivre, notamment quand ils sont également aidés par leurs proches et des associations charitables. Par ailleurs, on continue à promouvoir le développement des pays qui n'ont pas atteint le standard de vie des membres de l'OCDE et à créer, dans ces derniers, des programmes d'insertion dans la vie économique, comme si la participation à cette vie économique signifiait l'insertion dans la société tout court. Il faut aller plus loin.

Nous n'allons pas proposer un modèle de répartition des richesses entre les pays riches et les pays pauvres. Mais une telle répartition est nécessaire, si nous voulons éviter que les pays pauvres s'engagent à grande échelle dans des activités que notre richesse nous permet d'abandonner, activités qui risquent de produire des catastrophes écologiques et climatiques et qui rendraient donc impossible de perpétuer le standard de vie auquel nous sommes parvenus.

Par contre, nous nous permettons quelques remarques au sujet de la distribution des richesses chez nous, dans les pays riches. D'abord, le clivage entre riches et pauvres a augmenté ces dernières années d'une manière qui soulève quelques questions. Le nombre de millionnaires a augmenté comme jamais, le nom-

bre d'exclus qui vivent en dessous de la limite de la pauvreté également; en même temps, on s'en prend essentiellement à la classe moyenne pour maintenir les pauvres non seulement en vie, mais tranquilles. Il nous semble nécessaire de mettre un frein à l'explosion des gains des plus riches, surtout quand ces gains proviennent d'opérations financières qui n'ont créé aucune vraie valeur; de même quand il s'agit de revenus qui dépassent parfois le centuple de ce que d'autres gagnent dans la même entreprise. Tout aussi nécessaire est d'arrêter l'hémorragie de la classe moyenne et de prévoir l'augmentation du minimum de vie des plus démunis.

Quant à ces derniers, il faut sérieusement penser à l'introduction d'un revenu minimum garanti. Un tel revenu serait payé à tout le monde dès sa naissance. Il ne dépendrait donc pas de sa contribution à la société et se justifierait par la seule appartenance à cette société qui considérerait, comme une famille, de devoir pourvoir avec les moyens dont elle dispose à tous ses membres, beaux et sains ou moches et maladifs, intelligents et forts ou simples et faibles. Bien sûr, ce revenu ne couvrirait que les besoins jugés primaires par cette société (ce qui signifie qu'il pourrait ne pas dépasser ce qui est essentiel à la seule survie physique).

Un certain nombre de gens vont se contenter de ce revenu minimum. Pour eux, le filet social risque bien de devenir un hamac: ils ne se sentiront pas incités à travailler. Mais, où est le mal quand on sait que, de toute manière déjà aujourd'hui seulement à peu près 40% de la population travaille et que nous tous ne travaillons qu'environ 10% de notre vie<sup>8</sup>? D'autres, au contraire, voudraient travailler, peut-être même de longues heures, soit par plaisir (le plaisir de créer, le plaisir de pouvoir, etc.), soit par ce qu'ils seront rémunérés davantage. Il n'y a pas de mal à cela non plus, car, d'une part, on peut s'épanouir et se réaliser par le travail («*in labor virtus et vita*»!) et, d'autre part, c'est précisément le choix rendu possible par le revenu minimum dans lequel réside son intérêt principal.

### **3. Les ressources humaines sont durables à condition qu'on les utilise bien**

Nous venons de plaider en faveur d'une civilisation où le développement de l'homme serait plus important que le développement par l'homme. Ces deux développements peuvent aller de pair (la réalisation de soi peut passer, et passe souvent, par la réalisation d'un projet, fut-il artistique, sportif ou économique, individuel ou collectif), mais la finalité serait telle que l'ouvrier serait l'oeuvre principale de ses efforts. Ce qui importe est avant tout l'activité en soi et l'impact

qu'elle a sur celui qui agit, la valeur du produit de cette activité n'étant pas sa valeur d'échange (c'est-à-dire sa rareté et l'utilité que d'autres lui reconnaissent) mais ce que celui qui la fait y a mis de lui même, que le produit soit réussi ou raté. Dans une telle civilisation, il n'y aurait pas de «ressources humaines».

Pourtant, il est évident qu'il n'est pas possible que l'homme ne pense qu'à son épanouissement. Il le fera, comme le propose Maslow<sup>9</sup>, quand ses besoins primaires sont satisfaits. Or, comme on l'a dit précédemment, il nous semble qu'ils le sont si l'on se réfère au PNB et au standard collectif de vie que nous avons atteints. Mais, pour maintenir ce standard, s'il ne faut peut être pas que nous nous stressions comme nous le faisons actuellement, nous devons tout de même consentir à consacrer une certaine partie de nos efforts à des activités économiques. Ce faisant, nous serons quand même et inévitablement «ressource humaine», instrument d'un effort collectif qui vise autre chose que notre épanouissement.

Ceci dit, cette ressource a une caractéristique qui la distingue de bien d'autres. C'est une ressource qui ne se consomme pas quand elle est utilisée (comme l'information et le savoir). Du moins c'est le cas quand elle est bien utilisée.

Malheureusement ce n'est pas toujours le cas, et de loin. En effet, bien des entreprises exploitent les hommes comme elles exploitaient la nature et externalisent les coûts qu'elles provoquent ainsi. Comme s'il était admis que c'était à la société de supporter les dommages causés à l'environnement; ce serait aujourd'hui à elle de supporter les problèmes psychologiques et sociaux causés aux (ex-) collaborateurs victimes de stress et de «*burnout*» ou de licenciements.

Pour que les ressources humaines soient durables, il faut d'abord les garder. Si on les utilise «*juste-à-temps*» en s'en séparant dès qu'on n'a plus d'idée sur la façon de les utiliser avec profit; si des licenciements sont la *prima* et non la *ultima ratio* quand une entreprise veut augmenter sa performance en baissant ses coûts, on gaspille non seulement le capital humain (le savoir et savoir-faire), mais encore le capital social (la volonté et la capacité de contribuer à un effort collectif).

Il ne faut cependant pas seulement que les hommes restent dans l'entreprise, mais qu'ils continuent à avoir quelque chose de valable à y contribuer. Ce ne sera pas le cas si on les laisse stagner (ou si on les abrutit et les fait régresser) et on les épuise; ils ne seront alors plus une ressource mais deviennent un coût, ou, plutôt, leur coût excédera leur productivité. Pour qu'ils restent une ressource utile, il faut qu'ils accumulent des expériences intéressantes, se développent et

apprennent <sup>10</sup>. Pour eux, il n'y a pas de développement qui leur assure une position à tout jamais: il n'y a que stagnation durable ou renouvellement permanent. Car il n'y a pas de compétence durable, puisqu'une compétence est la capacité d'obtenir des résultats attendus dans une situation donnée. Elle change donc avec la situation <sup>11</sup>.

C'est une question d'organisation et de mesure. Avec une bonne organisation, on structurera et attribuera les tâches de manière à équilibrer le développement des compétences et leur utilisation. On aura alors des tâches variées et qui posent des défis nouveaux à tous les niveaux. On pratiquera un style de management susceptible d'affranchir les collaborateurs et de les traiter en partenaires responsables plutôt qu'en exécutants dociles, en n'exigeant pas des performances immédiates et sans fautes (car tout apprentissage prend du temps et ne se fait qu'à coups d'expérimentation, d'erreurs et de corrections). On les aidera dans la gestion de leurs compétences <sup>12</sup> en leur proposant de faire, à intervalles réguliers, un bilan de celles-ci <sup>13</sup>, ainsi qu'en leur offrant des formations de nature à leur permettre d'arroser et de nourrir leur «arbre de compétences» <sup>14</sup>.

On fera aussi en sorte de ne pas exclure d'emblée certains individus ou des catégories entières de collaborateurs (telles que les femmes ou des personnes qui ne sont plus toutes jeunes) de postes où ils et elles peuvent évoluer <sup>15</sup>. Quand à la mesure, on sera exigeant avec les collaborateurs, sans toutefois les surcharger <sup>16</sup>.

Le coût d'un développement permanent de tous est, bien sûr, considérable. Les entreprises seront donc tentées de l'externaliser et de l'éviter. En effet, elles exercent des pressions sur les écoles de leur fournir des collaborateurs prêt-à-l'emploi; et elles s'en séparent pour en prendre d'autres, mieux formés, dès que les précédents ne sont plus à la hauteur. Pourtant, si seules les entreprises dites «apprenantes» vont pouvoir assurer leur pérennité, elle auraient intérêt à ne pas dépendre pour l'apprentissage entièrement de l'extérieur. De toute manière, nous savons que 90-95% des savoirs et savoirs-faire que les collaborateurs emploient au travail ont été appris sur le tas.

## NOTES :

- 1 Ramus C: Organizational and supervisory support for employee environmental innovation. Thèse de doctorat, HEC, Université de Lausanne, 1999.
- 2 von Weizsäcker E., Lovins, A., Lovins, H.: Faktor vier. München, Droemer, 1995, p. 19.
- 3 Il coûte aujourd'hui plus cher de commercialiser que de produire, non seulement de l'eau minérale ou un parfum de luxe, mais aussi une voiture!
- 4 Davis J: Greening business : Managing for sustainable development. Oxford, Basil Blackwell, 1991; Fussler C, James P: Driving eco-innovation : A breakthrough discipline for innovation and sustainability. London, Pitman, 1996.
- 5 Déjà Elton Mayo (dans The social problems of an industrial civilization, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1945) voyait dans l'écart entre l'énorme avancement de la technologie et la lente évolution du développement humain un problème clé de notre société moderne et appela à des efforts pour se réappropriier la technologie et l'économie.
- 6 Bruckberger R-L: Le capitalisme: c'est la vie. Paris, Plon, 1993.
- 7 Taylor Ch: Les sources du moi. Paris, Seuil, 1998, p.43.
- 8 Si nous prenons une durée de vie de 75 ans, c'est-à-dire de 657 000 heures de vie (ou 438 000 heures éveillées) et la comparons à 35 ans de travail (à raison de 1600 heures de travail/année), nous arrivons à environ 9 (respectivement 12) pourcent.
- 9 Maslow A: The farther reaches of human nature. New York, The Viking Press, 1971.
- 10 Argyris C: Reasoning, learning and action : Individual and organizational. San Francisco, Jossey-Bass, 1989.
- 11 Le Bortef G: L'ingénierie des compétences. Paris, Les Editions d'organisation, 1996. Font exception certaines méta-compétences qui sont relativement facilement transférables d'une situation à une autre (ou, en d'autres termes, qui sont nécessaires dans pratiquement toute situation) et qui permettent à l'individu de générer des compétences nouvelles. Le Bortef pense aux savoirs références, aux démarches intellectuelles, à la relation au temps et à l'espace ou à la réactivité à l'urgence, ainsi qu'aux capacités relationnelles.
- 12 Colardyn D: La gestion des compétences. Paris, PUF, 1996; Jolis, N: Piloter les compétences. Paris, Les Editions d'Organisation, 1995.
- 13 Bayard Y: Le bilan de compétences. Paris, DEMOS, 1993; Lévy-Leboyer C: Le bilan de compétences. Paris, Les Editions d'Organisation, 1994.
- 14 Autier M, Lévy P: Les arbres de connaissances. Paris, La Découverte/Essai, 1992.
- 15 Les barrières de telle sorte résultent de préjugés qu'on a au sujet de certains postes ou personnes ou des mesures discriminatoires qui réservent certaines activités à des personnes ayant passé par des rites d'initiation particuliers. Ainsi on considère par exemple certains postes, comme ceux des secrétaires, comme des «non-career jobs», on déclare certains travaux comme masculins ou féminins, et on stipule que les personnes d'un certain âge ne sont plus adaptables et capables d'apprendre (ce qui est faux nous pouvons apprendre et développer de nouvelles compétences tout au long de notre vie - voire: Riverain-Simard D: Etapes de vie au travail. Montréal, Editions Saint-Martin, 1984).
- 16 Ainsi que le disait déjà St. Benoît (dans sa «Règle»): «Dans les tâches qu'il distribuera, il se conduira avec discernement et modération et se rappellera: «Si je fatigue trop mes troupeaux en les faisant trop marcher, ils périront tous un jours»(Gen.33,13)».