

## **Une gestion «durable»**

Par Laurent Lapierre

*L'expression développement durable est sur toutes les lèvres. Trop !? Il y a danger en effet que plusieurs pseudo experts se l'approprient pour en faire une autre mode comme on en a tant vu en gestion. Mais certaines modes sont plus durables que d'autres.*

Dans l'expression développement durable, il y a d'abord le mot développement. C'est une expression qu'on a utilisée pour qualifier les efforts des pays du Nord pour aider les pays du Sud qu'on disait poliment «en voie de développement».

On l'a aussi utilisée pour parler de « développement économique et social » à l'intérieur d'un pays et de «développement organisationnel» à l'intérieur d'une entreprise, souvent sans succès, en utilisant le mot « culture organisationnelle » qui perdu beaucoup de son sens.

L'autre mot est «durable». En anglais, on dit *sustainable*, qui se traduit par «que l'on peut supporter ou soutenir». C'est après-coup qu'on peut le qualifier de «durable».

Le «développement durable» fait d'abord référence à une dimension environnementale. On veut qu'il y ait une sensibilisation plus grande pour la protection de l'environnement, pour l'écologie et pour la biodiversité. La même expression est utilisée aussi pour indiquer une préoccupation économique. On veut s'assurer que la nature puisse subvenir aux cycles économiques dont l'humanité a besoin pour sa survie, et que le cycle de l'exploitation des ressources naturelles, jusqu'à la consommation des produits transformés, puisse se reproduire. Dans les deux cas, il y a des attitudes citoyennes à acquérir, autant de la part des entreprises que de la part des individus.

L'expression «développement durable» a enfin une connotation «sociale», en plus de ses dimensions environnementales et économiques. Cette dimension est plus complexe et souvent escamotée. Le «social» peut s'appliquer aux collectivités (urbaines ou rurales), mais aussi aux individus, à l'homme ou à la femme de la rue. On pourrait se demander, par exemple, quelles sont les pratiques individuelles de «développement durable», au niveau social, qui peuvent avoir une influence sur ses aspects environnementaux et économiques? Toutes, puisque ce sont les pratiques des personnes qui font ou défont notre environnement, notre économie et notre société.

Mon intérêt pour le leadership m'amène à proposer une dimension nouvelle que je nommerais la «gestion durable». Ce sont les personnes, notamment les leaders d'affaires, qui peuvent avoir une influence sur l'environnement et l'économie. L'expression « ressources humaines » laisse souvent l'impression qu'un employé est une «matière première» qu'on peut exploiter jusqu'à épuisement (physique ou psychologique), comme on le fait pour certaines ressources naturelles non renouvelables. Une fois que la ressource est vide, on la jette, et ce n'est plus la responsabilité de « la gestion » ou de « la direction », mais celle de l'individu exclu. Or, il n'en est rien.

Le développement durable passe nécessairement par la responsabilité individuelle, celle des dirigeants et celle des opérateurs. Une personne dans une organisation ne devrait pas être considérée comme un puits qu'on vide, comme on le fait de certaines ressources naturelles, mais

plutôt comme «un puits qu'on emplit». La gestion durable se préoccupe de rendre les personnes plus riches humainement avec les années, et donc plus créatives et productives. Il ne faut pas faire de l'angélisme. Il ne peut s'agir uniquement de remplir la personne de connaissances ou de ressources. Il s'agit de la stimuler et de l'assister dans ses efforts personnels pour se développer. Cela suppose un leadership appuyé dans ce sens, un bon *casting* au départ, tenant compte du potentiel et des ambitions de chacun, une évaluation continue pour promouvoir son développement (dans tous les sens de la relation de gestion) et confirmer ou infirmer que le *casting* est toujours bon, car si on vise l'égalité des chances, il n'y a pas égalité des énergies, des ambitions et des talents.

Si on réussissait à sensibiliser les dirigeants à ce type de « gestion durable », on aurait plus de chance d'atteindre un vrai développement durable, préoccupé d'utiliser et même d'exploiter la nature en la ressourçant ou en lui permettant constamment de faire le plein, et ce, autant dans l'environnement, dans les pays du Sud, dans nos sociétés, que dans les entreprises.