



> **Richard J. Major**, Groupe IGS

« Il est temps de développer les leaders et managers de sorte qu'ils puissent 'être dans l'excellence' et pas seulement 'faire de l'excellence' en étendant leurs capacités de jugement intérieur, éthique et vertueux. »

© D.R.

Dr. Richard J. Major, enseignant-chercheur
à l'Institut de Gestion Sociale à Paris

« DRH, **soyons là** pour créer, innover, expé- ri- menter, oser, découvrir ! »

■ Christophe Lo Giudice

Richard J. Major sera Keynote Speaker de l'Egegon People Governance Conference qui se déroulera fin septembre, à Bruxelles. En prélude à cet événement lors duquel il livrera sa conception de la gouvernance humaine, cet ancien DRH, aujourd'hui professeur et chercheur à l'Institut de Gestion Sociale de Paris, partage sa vision de la gestion de l'humain, du développement managérial et de l'enjeu de l'exemplarité dans les organisations et dans la société d'aujourd'hui.

Incroyable parcours de vie que celui de Richard Major ! Né aux États-Unis (Cleveland, Ohio) et arrivé en France à l'âge de 9 ans, l'homme a vécu sur 4 continents et géré des équipes à travers le monde. Son dernier poste couvrait la gestion des Global HR Business Partners auprès des membres de l'équipe de direction pour toutes les fonctions de Solectron Corporation (60.000 employés, 60 usines, 10 milliards d'euros). Avant de faire une brillante carrière en RH, Richard Major a débuté comme antiquaire, puis il s'est lancé comme entrepreneur dans le secteur de la construction. Il prend ensuite le train de l'informatique naissante et s'oriente vers la formation et les services informatiques. La suite ? 15 années de responsabilités RH au plus haut niveau dans la chimie (Elf Atochem) et la haute technologie (Hewlett Packard et Solectron).

On pourrait déjà parler de plusieurs vies. Or, ce n'est pas fini. Quand Solectron est acquis par Flextronics, la direction est remerciée. Richard Major s'octroie une période sabbatique et voyage en Asie. « Quand vous vivez dans les multinationales, le rythme des résultats trimestriels rend la prise de recul illusoire, confie-t-il. Comment dès lors développer une réflexion sur l'impact de ses décisions, sur la manière de bâtir une performance durable et des capacités de résilience ? J'avais envie d'explorer ce sujet qui me tenait à cœur. » À son retour d'Asie, il fait le choix de ne pas retourner dans les multinationales et se lance dans une thèse de doctorat en sciences de gestion. Le sujet ? *Les dimensions et effets de l'Exemplarité Managériale Perçue par les collaborateurs.*

La thèse a été soutenue fin 2015. « Dans mes fonctions internationales, j'ai accompagné de nombreuses équipes de

direction dans la formulation et l'implémentation de leurs visions stratégiques au sein de l'organisation, ainsi que des programmes de changement correspondants aux nouvelles orientations. Nous avons démarré, développé, réorganisé, vendu, fusionné et fermé nombre d'entités opérationnelles et j'ai pu mesurer à quel point l'influence du manager dépasse de loin ses compétences, son expertise et ses capacités de communication. On s'intéresse peu à ses valeurs, à ses intentions, à ses comportements... Et à la façon dont ceux-ci cascaded au sein de l'organisation pour le meilleur - un impact productif et vertueux - ou le pire - un impact destructif, nocif. Ma recherche porte sur les comportements identifiés par les salariés comme exemplaires et sur leurs effets. »

La gestion de l'humain n'a pas été votre première orientation dans la vie.

RICHARD J. MAJOR : « Je ne me destinai pas à une carrière en RH. Ni même à une carrière tout court. Je suis un pragmatique. J'ai eu très jeune l'envie de voyager, de découvrir le monde. Parti enfant d'une Amérique raciste et violente, en guerre avec le Vietnam, j'étais un Américain en France où l'on trouvait encore sur les murs des graffitis 'GI's go home'. Je suis revenu aux États-Unis à l'âge de 42 ans après être devenu culturellement Français, avec toutes les questions d'identité culturelle que cela pouvait créer. À

l'âge de 14 ans, je me considérais citoyen du monde et mes déracinements successifs m'ont amené petit à petit à percevoir la richesse et la diversité humaine. C'est sur les chantiers, dans les métiers manuels, et en voyageant en Afrique à l'adolescence que j'ai découvert la qualité intrinsèque de l'être humain, hors de toute catégorisation socio-professionnelle. C'est probablement pour tout cela que j'ai repris des études en ressources humaines à l'âge de 35 ans. Par la suite, dans mes fonctions de DRH, je me suis naturellement centré sur les strates les plus élevées de l'entreprise car elles ont un impact majeur sur l'organisation, mais toujours avec la capacité de regarder un directeur général ou un employé de première ligne de la même façon. Nous sommes tous des êtres humains, avec les mêmes besoins et aspirations. »

Qu'est-ce qui a animé votre approche de la gestion de l'humain ?

RICHARD J. MAJOR : « En investissant le champ de la formation et des organisations, ce qui m'intéressait, c'était de prendre un diamant à l'état brut et de contribuer à l'amener à un état plus

« En s'interrogeant sur
les dimensions humaines,
on sert aussi le business »



> **Richard J. Major**, Groupe IGS

« *Le rôle des RH doit être de permettre à la richesse humaine de se développer.* »

© D.R.

affiné, à un niveau de réalisation plus élevé. Ma passion, c'est le développement transformationnel des équipes et des individus, au-delà des politiques et des processus RH. Ma recherche est une forme d'accomplissement en ce sens. Elle interroge sur les manières d'accompagner les managers pour les aider eux-mêmes à accompagner les salariés dans le tourbillon d'activité, de changement, voire du chaos d'un monde désormais global, et donc complexe. Il ne leur suffit plus d'être des leaders avec un certain charisme. Il leur faut être fédérateurs, guides, facilitateurs, à même d'accroître le niveau de confiance des salariés. Confiance dans l'activité, dans l'équipe de management et dans les capacités collectives. Qu'est-ce qui fait la différence entre un bon manager et un manager exemplaire ? Ce ne sont pas tant les compétences qui ne différencient que peu un bon manager

d'un autre, mais plutôt l'être intérieur : les valeurs, les aspirations, les intentions qui motivent l'action managériale et donc forment les comportements. Bref, un côté moins rationnel, plus émotionnel et spirituel de l'individu que nous sommes... Tout ce qui est mis de côté au sein des écoles de management et dans les entreprises ! Il est temps d'agir pour développer les dirigeants et managers de sorte qu'ils puissent réellement 'être' avec excellence et non plus seulement 'faire' de manière excellente. Ce qui passe par développer leurs capacités de jugement individuel. Ce jugement ne se préoccupe pas seulement des questions du bien ou du mal, régies par des lois ou des codes de bonne conduite, ni uniquement des conséquences des actes que l'on prend, mais concerne le jugement intérieur qu'un individu porte lorsque confronté à un dilemme éthique et qui lui fait se poser la question de la vertu de son action. Une multinationale dans l'industrie automobile où je conduis ma recherche souhaite créer une capacité individuelle de jugement chez ses cadres, au-delà du respect des codes et règlements. Dans un monde de plus en plus complexe, ces derniers ne peuvent plus apporter réponse à toute situation qui se présente. Il s'agit alors bien de développer une éthique de la vertu. Aristote affirmait que la vertu consiste à faire le bien pour soi, pour autrui et pour le monde afin de créer une vie d'excellence. Et la vertu ne s'acquiert pas par l'étude théorique, mais bien par une pratique quotidienne. Ce qui ajoute une nouvelle dimension de responsabilité managériale, une dimension intérieure à présent. »

Les préoccupations des départements RH semblent davantage aller vers le Big Data qu'en ce sens, non ?

RICHARD J. MAJOR : « À vrai dire, je suis partisan du Small Data : rétablir la relation de face à face, d'un individu à l'autre, lorsque possible. Le Big Data, c'est très bien : l'humain a savamment démontré depuis les Lumières sa capacité à maîtriser ce qui se trouve à l'extérieur de lui, le monde matériel, la technologie, ... Mais cela suffit-il à créer un monde meilleur ? Pouvons-nous affirmer que notre monde permet, au niveau de notre planète, de vivre avec plus de sécurité, de sérénité et de bonheur, avec un plus grand sens du bien commun - trait caractéristique des grandes civilisations - par rapport au monde de nos ancêtres ?

Bien entendu, le Big Data, il faut y travailler. J'amène des 'Executive MBA' cadres RH ou business, à Bangalore dans le Sud de l'Inde, où l'on découvre des pratiques à la pointe en matière d'analyse de données et de capacités prédictives RH. Le problème, aujourd'hui, consiste bien davantage à équilibrer nos avancées technologiques avec une puissante et nécessaire éthique humaine. Nous tendons à nous complaire dans un certain déni de la gravité des enjeux actuels et à reproduire les modes d'éducation et de gestion développées dans le monde du milieu du 20ème siècle qui n'était pas conscient des problèmes sociétaux et planétaires. Se focaliser principalement sur les capacités technologiques, c'est comme si l'on fonçait dans un mur avec un superbe outil. Cela n'enlève rien au fait que le mur va bel et bien nous arriver en pleine face, par erreur ou ignorance humaine ! »

En quoi cela nécessite-t-il une transformation des perspectives de la part des RH ?

RICHARD MAJOR : « Les entreprises et services RH fonctionnent selon une épistémologie positiviste : les faits vérifiés, prédictibles et récurrents décrivent notre monde. Ainsi, les sciences de gestion cherchent à obtenir les meilleurs résultats possibles avec les ressources utilisées, dont les ressources humaines, ... en maniant des leviers économiques pour obtenir des résultats prévus. Soit. Mais ce modèle n'explique que de manière limitée les phénomènes sociaux qui animent nos organisations. Ce maniement de leviers préétablis se fait au détriment du développement de la créativité et de l'innovation. Je plaide en faveur d'une approche que l'on pourrait associer à une gestion d'épistémologie interprétativiste où les RH ont l'opportunité de participer à créer de nouvelles approches organisationnelles et dont résulteront des capacités insoupçonnées. Par exemple, en encourageant la contribution des salariés au-delà de leur seule productivité. Plutôt que de chercher à (re)produire sans cesse ce que l'on connaît déjà, soyons là pour créer, innover, expérimenter, oser, découvrir ! Ma question fondamentale est : la RH se dédie-t-elle à maximiser la reproduction du passé par des approches prouvées, ou à permettre la création d'un monde futur par de nouvelles méthodes ? Bien entendu, la réponse n'est pas binaire, mais les RH aujourd'hui doivent permettre de développer la richesse humaine et managériale pour répondre aux enjeux formidables auxquels sont confrontées l'humanité, nos entreprises et nos institutions. »

Quels sont les leviers pour y parvenir ?

RICHARD J. MAJOR : « La confiance que l'équipe de direction accorde au management intermédiaire et aux salariés - des adultes, intelligents qui plus est - en est un. Pourquoi certains membres de comités de direction se considèrent-ils plus intelligents que les managers ou salariés ? Cette vision du monde se décline dans l'organisation, contraint et infantilise les collaborateurs et minimise des sources de contribution littéralement illimitées. Les salariés ont besoin que l'on croie en eux pour avoir la confiance de prendre le risque d'être créatifs,

d'émettre des idées nouvelles qui sont par définition faillibles. Quand une entreprise est confrontée à une baisse de ses commandes et se trouve face à un énorme trou à combler, quel est le premier réflexe ? Couper les coûts. Or, si la direction s'adresse à ses 50.000 salariés, comme l'a fait l'entreprise indienne de services informatiques HCL Technologies, elle peut découvrir bien des gisements inespérés à exploiter. En 2009, Vineet Nayar, le patron de cette firme, a reçu environ 10.000 réponses à sa question aux salariés. 300 propositions ont été mises en œuvre, permettant de combler un manque à gagner de 100 millions de dollars. 75% n'étaient pas des propositions de réduction des coûts, mais des opportunités de business que les collaborateurs avaient identifiées chez les clients et que l'équipe de direction n'aurait jamais soupçonnées. Si vous ne posez pas les questions à vos collaborateurs, ils ne vous apporteront pas les réponses ! HCL a ensuite transformé cette approche en un processus permanent et a créé une culture de contribution pour bénéficier en permanence de l'intelligence des salariés et de leur connaissance des besoins clients. Ce n'est pas de l'humanisme, mais du bon sens business ! »

Vos recherches ont porté sur l'exemplarité, en allant au-delà des compétences techniques et managériales. Qui trouvons-nous aujourd'hui « exemplaires » ?

RICHARD J. MAJOR : « Selon notre recherche, ce sont généralement des personnes avec une raison d'être affirmée. Celle-ci s'exprime par une intégrité et authenticité vis-à-vis de valeurs intérieures et se manifeste dans l'accomplissement d'entreprises qui transcendent leur intérêt propre et toujours réalisées par la capacité sociale de ces individus à unir, inspirer et influencer d'autres. En somme, par leur savoir être. L'exemplarité est en fait le reflet en paroles et en actes de la dimension intérieure de l'être, de ses intentions, valeurs, attitudes et émotions. Regardons les personnages du 20ème siècle que nous percevons comme exemplaires, les prix Nobels de la Paix par exemple... Nous trouvons également dans l'exemplarité les trois dimensions de ce que l'on appelle 'Workplace Spirituality' et 'Spiritual Leadership', à savoir d'abord le sens et raison d'être du travail, ensuite le collectif, la communauté, la connexion réelle aux autres et, enfin, la transcendance, la contribution à quelque chose qui dépasse notre propre intérêt et notre condition humaine. »

Vous avez mené des enquêtes de terrain pour cerner ce qui représente un manager exemplaire pour les collaborateurs. Qu'en ressort-il ?

RICHARD J. MAJOR : « Nos résultats dans 28 pays confirment un modèle relationnel composé tout d'abord de 3 types de comportements perçus comme exemplaires : la personne éthique, intègre, courageuse et honnête ; le manager éthique, transparent, fiable, équitable, qui gère la pression de manière positive ; enfin, la personne attentionnée, juste et humble, qui fait preuve d'écoute, de respect et de considération réels. L'on distingue 3 aspects du processus de perception de l'exemplarité : l'attraction au manager, son énergie positive, son leadership, sa capacité de communication ; la perception d'alignement du manager avec l'organisation et ses valeurs, politiques et processus ; puis la projection de l'individu qui voit en son manager exemplaire

quelque chose qu'il/elle veut développer, un futur soi possible. Enfin, l'on observe l'impact de cette exemplarité perçue, d'une part sur l'équipe, manifesté par le climat au travail, l'ambiance d'équipe, la motivation et performance collectives, de l'autre l'impact sur l'individu dans son inspiration à se développer, sa perception nouvelle du rôle managérial, la transformation de son attitude au travail et son intégration de valeurs humaines et éthiques. In fine, l'exemplarité managériale perçue concerne la confiance des collaborateurs dans l'éthique personnelle de leur manager et dans sa capacité à conduire l'activité de manière éthique, dans son alignement à l'organisation et dans son attention aux autres. Ces comportements sont communiqués par son attitude intérieure et son savoir être. L'exemplarité managériale perçue représente 'qui le manager est' plutôt que 'ce qu'il/elle fait' »

Ce qui nous amène à la gouvernance humaine...

RICHARD J. MAJOR : « La gouvernance humaine s'entend comme la mise en œuvre de règles, de processus et de comportements qui garantissent la prise en compte des questions d'ordre humain à tous les niveaux de prise de décision d'une organisation. Elle répond à un certain nombre de préceptes et d'outils - dont le dessein est de devenir des normes de gouvernance. À la fois, il y a l'impératif d'une appropriation authentique de ce paradigme - la puissance du facteur l'humain - par les dirigeants et conseils d'administration afin que l'entreprise développe sa gouvernance humaine de manière robuste et durable. À travers celle-ci, elle peut propager l'exemplarité, la responsabilité d'agir de manière exemplaire dans les rôles de dirigeant, de manager et aussi de salarié. Et s'il y a bien une fonction qui doit être attentive à cet enjeu de l'exemplarité, à la nécessité d'être éthique et digne de confiance, c'est bien la DRH. Notamment au-delà de nos attributions de base, la maîtrise des processus et de la productivité, et bien dans une intention de créer énergie, enthousiasme et sens pour l'organisation et pour les individus. Ce qui doit se traduire dans nos attitudes, nos décisions et dans nos comportements de professionnels de l'humain... exemplaires ! » ■

Rendez-vous

Richard J. Major sera le Keynote Speaker de l'Epegon People Governance Conference qui se tiendra le 29 septembre prochain, sur le site de Train World à Schaerbeek. Organisée à l'initiative de la Fondation Epegon, avec le soutien de Partena, d'Infrabel, du Bureau de Normalisation (NBN) et de HR Square, l'événement sera l'occasion de se familiariser avec le concept de gouvernance humaine, de découvrir les trajets entamés par plusieurs entreprises en la matière et d'explorer la valeur ajoutée que peuvent avoir les nouvelles lignes directrices sur la gouvernance humaine (ISO 30408) édictées par l'Organisation internationale de normalisation. Plus d'information via www.hrsquare.be/fr/agenda ou auprès de Nathalie Dierickx, nathalie.dierickx@hrsquare.be, 0474/97 07 43.