

## PRÉFACE

*Jean-Marie Peretti  
Maurice Thévenet*

### « FIN »

Titre paradoxal pour une préface; titre presque offensant pour un ouvrage de mélanges destinés à un collègue nouvellement émérite. En effet cette nouvelle étape n'est pas une fin mais un accomplissement, une nouvelle ouverture. Les mélanges sont un signe de reconnaissance, d'amitié, de fraternité dans une profession qui n'en fait pas toujours preuve. Le mot « fin » n'évoque pas la dernière image d'un film, mais le substantif utilisé dans des temps plus anciens pour marquer les limites de notre monde, les fins dernières en théologie, les confins en géographie. Progressivement, on est passé des confins aux frontières; les confins marquaient les limites ou les marges de notre espace, les frontières affirment l'identité de notre monde et la reconnaissance de l'au-delà de la frontière et d'une altérité.

La frontière est une ligne imaginaire entre deux mondes, elle reconnaît la diversité de ces mondes et met à mal la conviction du paysan montagnard selon laquelle, au-delà de ses montagnes... « il n'y a rien! ». Peut-être est-ce aussi une raison pour laquelle Régis Debray a publié un éloge de la frontière<sup>1</sup>. La frontière est une ligne imaginaire, parfois symbolisée de manière très matérielle. Et si le « mot » a été choisi pour les Mélanges en l'honneur du Professeur Jacques Igalens, ce n'est pas seulement en hommage au fondateur des RH sans frontières, c'est aussi au professeur qui nous aide à problématiser la notion de frontière.

---

1. Debray, R. *Eloge des frontières*. Gallimard, 2010.

Dans cet ouvrage, la frontière est au pluriel. Les trois parties mettent en valeur les frontières entre la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale de l'entreprise, évoquent la dimension internationale de l'œuvre de notre collègue mais aussi ce souci de faire fructifier la différence entre l'enseignement et la recherche. Mais sont-ce les seules frontières qu'à allègrement prises en compte et travaillées notre collègue? Régis Debray moquait la mode du « sans frontières » mais l'ironie est trop facile, le « sans frontières » pose plus de questions qu'il ne donne de réponses, comment alors en retirer tout le sens? Enfin? puisque la frontière est cette ligne imaginaire, la notion a donc besoin d'être investie, remplie dans sa définition, augmentée dans ses exigences, clarifiée pour être respectée ou dépassée.

La diversité des nombreuses publications du Professeur Igalens, depuis la codirection en 1977 d'un numéro de la *Revue Française de Gestion* (RFG) consacré au bilan social de l'entreprise, témoignent de cette vision sans frontières de la discipline. Créée en 2006, ROR, *Revue de l'Organisation Responsable*, illustre l'évolution de la GRH hors des frontières de l'entreprise qui, par sa position de donneur d'ordres ou de client de sociétés implantées dans des pays émergents, devient responsable de salariés qui ne sont pas les siens et, du fait des attentes de consommateurs, de collectivités territoriales, de riverains, d'ONG, doit se poser des questions nouvelles sur les conditions et parfois même la finalité de ses activités.

## D'AUTRES FRONTIÈRES

Si les frontières évoquées pour structurer l'ouvrage sont pertinentes pour notre collègue – GRH et RSE, international, recherche et enseignement –, elles n'épuisent pas toutes les lignes imaginaires que notre collègue aime franchir avec talent. Citons-en seulement trois.

Jacques Igalens a montré cette capacité peu fréquente à franchir dans tous les sens la frontière entre l'académique et l'opérationnel. À l'académique est souvent associée la difficulté d'assumer l'action, de faire ce qu'on enseigne, de soumettre à l'épreuve des faits et de la réalité ses constructions intellectuelles rationnellement posées. La carrière de Jacques montre de nombreux allers et retours entre la recherche et le conseil, entre l'enseignement et l'entrepreneuriat, entre l'académisme et la direction d'établissement. Certains franchissent ces frontières sans jamais revenir, Jacques les a franchies dans tous les sens, comme si le franchissement des frontières en lui-même était important, comme si le risque était de s'installer d'un côté ou de l'autre.

Être professeur en Sciences de gestion, c'est privilégier les sciences de l'action et le développement de notre domaine, surtout dans le domaine de la gestion des ressources humaines, qui s'est fait au profit d'une sophistication technique de plus en plus grande. Il y a toujours un risque de se

perdre dans la technicité des normes, la complexité des outils, la séduction des mécanismes en oubliant parfois qu'au-delà de ces dispositifs vivent des personnes aux comportements mystérieux. Celles-ci interrogent toujours et c'est la réflexion, la philosophie, l'implicite et le sens qui doivent s'imposer pour un professeur parce que ces franchissement de frontières entre l'outil et le sens méritent d'être permanents.

Jacques a ressenti le besoin d'espaces, d'échanges entre les enseignants-chercheurs du domaine auquel répond la création dès 1989 de l'AGRH, l'Association (Française au départ et très vite Francophone) de Gestion des Ressources Humaines, regroupant des enseignants de grandes écoles et d'universités, de France et de nombreux pays, francophones ou non. Dès le congrès de Lille (1992), le thème des « RH sans frontières » était retenu. La présence fréquente du terme « entre » dans les titres de nos congrès, tel que « GRH entre universalisme et contingence » (Poitiers, 1995), illustre aussi la réflexion constante sur nos frontières. Au-delà de son institution d'appartenance, Jacques a choisi de s'investir fortement dans la vie associative, académique et, au-delà, avec cette volonté d'enrichissement mutuel et de fertilisation croisée.

Une troisième frontière aurait aussi pu être discutée pour rendre hommage à notre collègue, celle du personnel et du professionnel. Évidemment, notre monde académique n'a cessé de se professionnaliser ces dernières décennies avec des jeux de carrière, des postures relationnelles, des stratégies d'acteurs et des passions propres à tout milieu humain. Mais tous les collègues contributeurs apprécient combien notre collègue a toujours tissé des relations personnelles que les exigences du monde professionnel ne suffisaient à justifier ou à épuiser et démontré une fidélité sans faille. Les deux préfaciers peuvent en témoigner depuis tellement de... décennies.

De toutes ces frontières Jacques Igalens semble avoir voulu se jouer, pour promouvoir un modèle du « sans frontières », mais qu'est-ce à dire.

## LE « SANS FRONTIÈRES »

Revendiquer le « sans frontières » peut avoir au moins trois sens, pas tous exclusifs les uns des autres. On peut louer le « sans frontières » parce que celles-ci seraient mauvaises et qu'il faudrait les éliminer, les transgresser, les franchir pour en éliminer la fonction. Ces frontières réduiraient la liberté des acteurs, cantonneraient chacun dans un lieu pour lui interdire l'accès à un ailleurs qui ne pourrait qu'être bénéfique. De là à imaginer que les frontières ne seraient qu'un moyen de nous empêcher d'accéder à l'altérité, un leurre imposé aux hommes pour nous faire croire que l'altérité n'existe pas. Dans cette acception, le « sans frontières » serait œuvre de libération, un moyen de rétablir une unité empêchée par les frontières.

Le « sans frontières » peut aussi être un moyen de reconnaître une altérité. Les confins laissent croire qu'il n'existe rien au-delà des montagnes alors que la frontière nous dit que l'autre existe. La frontière est alors exigeante, elle requiert de savoir ce que signifie l'en-deçà, afin de mieux rencontrer l'au-delà. Le « sans frontières » est alors la condition du dialogue qui demande toujours de savoir qui on est avant de faire le mouvement de rencontre de l'autre.

Mais il est une troisième facette du « sans frontières » qui réconcilie peut-être les deux précédentes. Le « sans frontières » tel que l'a pratiqué notre collègue, c'est la maîtrise suffisante d'un domaine pour dialoguer avec les autres, c'est se soumettre aux exigences de l'approfondissement, l'assomption de son territoire, pour mieux aller dialoguer avec les autres. Mais c'est aussi la conviction profonde du partage de l'air et du ciel avec l'autre côté de la frontière, pour reprendre une image géographique. C'est reconnaître notre appartenance aux Sciences de gestion pour explorer au-delà de la gestion des ressources humaines, c'est savoir non seulement ce qui nous différencie mais aussi nous unit de part et d'autre des frontières nationales, c'est valoriser le métier du professeur qui transcende l'enseignement et la recherche.

## POUR UNE NOUVELLE FRONTIÈRE

Le plus marquant chez notre collègue n'aura donc pas été de franchir les frontières, ou de les dépasser mais de nous alerter, en valorisant le « sans frontières », sur la nature même de la ligne imaginaire qu'est une frontière. La frontière est une invitation à savoir qui l'on est, ce que l'on a en propre et notre collègue a associé son nom à la gestion des ressources humaines, à la responsabilité des acteurs et des entreprises, aux bienfaits des démarches réglementaires pour faire évoluer les comportements, mais aussi à une vision exigeante et rigoureuse du professeur.

Une frontière est une invitation à la curiosité au-delà de son pré carré, dans d'autres domaines de la gestion évidemment pour un professeur en Sciences de gestion, mais aussi dans les autres disciplines sans en négliger aucune, ni l'histoire, ni la littérature.

Une frontière est enfin une invitation à l'ouverture plutôt qu'au repli, une attirance pour l'au-delà plutôt qu'une satisfaction de l'en-deçà, une obligation à construire et à innover plutôt qu'à se protéger. Une carrière de professeur peut ainsi faire œuvre éducative.