



**« Les entreprises qui resteront
déconnectées de leurs salariés
et de leur environnement
vont être rapidement hors jeu. »**

Vers DES ENTREPRISES *humanistes*

L'empathie, la confiance et la coopération ont-elles une place dans le monde professionnel ? Comment soutenir l'émergence d'entreprises bienveillantes et vertueuses ? Entretien avec le psychologue Jacques Lecomte et l'entrepreneur Arnaud Mourot.

Propos recueillis par Réjane Éreau

Face à la violence de la compétition économique, parler de bonheur, de bienveillance et de solidarité en entreprise peut sembler naïf, voire utopique. Les besoins sont pourtant là. Comment avancer vers des modèles socialement et écologiquement vertueux ? Diplômé d'une grande école de commerce, fondateur de l'ONG Sport sans frontières et codirecteur d'Ashoka Europe, le plus grand réseau d'innovateurs sociaux au monde, Arnaud Mourot œuvre à l'identification et à l'accompagnement d'entrepreneurs qui changent la donne. Docteur en psychologie, spécialiste de la psychologie positive et auteur du best-seller *La Bonté humaine*, Jacques Lecomte vient de consacrer un livre aux entreprises humanistes. Points de vue croisés sur l'évolution possible (et nécessaire) du monde du travail.

L'entreprise humaniste, une utopie ?

Jacques Lecomte : Les médias pointent les dérives de l'entreprise, mais la bienveillance, la considération et le respect y sont plus fréquents qu'on ne le pense. Trois sondages récents indiquent que les trois quarts des Français se disent heureux au travail. Cela tient au goût pour l'activité exercée, mais aussi à la qualité des relations entre les collaborateurs, ainsi qu'avec leur hiérarchie.

Arnaud Mourot : Nous évoluons dans un monde d'interconnexions. Les entreprises qui resteront autocentrées sur leur performance, déconnectées de leurs salariés et de leur environnement, vont être rapidement hors jeu. Ou alors, elles fabrique-

◆◆◆



Arnaud Mourot et Jacques Lecomte

DE NOUVEAUX *indicateurs*

Lancée en 2002 par Nicole Notat, l'ancienne secrétaire générale de la CFDT, l'agence Vigeo s'intéresse aux résultats extrafinanciers des entreprises et des sociétés publiques. Elle évalue leur niveau de prise en compte d'objectifs sociaux, environnementaux et de gouvernance, et leur attribue une note, afin de les inciter à être plus attentives à ces enjeux. Au niveau des nations, jusqu'à présent, seul importait le Produit intérieur brut, qui additionne les flux monétaires sans se soucier de qualité ni d'éthique. Bonne nouvelle : l'OCDE a mis en place un indice du mieux-vivre incluant onze critères, dont le respect de la planète et la réduction des inégalités.

ront des gens malheureux. L'objectif est d'arriver à une entreprise responsable, pour laquelle on n'aura plus besoin de se demander si elle est « sociale » ou « business ». La pression des consommateurs, dotés aujourd'hui d'un vrai pouvoir d'influence, participera à cette évolution.

Contrairement à ce qu'on pense, il y a beaucoup de dirigeants porteurs de valeurs.

J. L. : Il y a une sorte de dogme concernant la raison d'être d'une entreprise, héritée de l'économiste Milton Friedman. Selon lui, la seule responsabilité d'une entreprise résidait dans le profit de ses actionnaires. Cette pensée a beaucoup influencé l'enseignement dans les écoles de commerce. Depuis une dizaine d'années, on se rend compte que le profit n'est pas tout, que la performance d'une entreprise se juge aussi à son respect des gens et de l'environnement. Pour ma part – et des patrons que j'ai rencontrés partagent cette vision –, le social et l'écologique devraient être les véritables finalités de l'entreprise, et non pas des outils pour accroître le profit. Celui-ci, au lieu d'être l'objectif, deviendrait un outil au service de la responsabilité sociale et environnementale. Je suis en désaccord, par exemple, avec le discours du type « Rendez vos salariés heureux, ils seront plus productifs », y compris sous prétexte qu'il serait le seul audible par les dirigeants. Une telle ap-

proche est réductrice: d'abord pour les salariés, qui ne seraient que des pantins manipulables; ensuite à l'égard des dirigeants, que l'on imagine trop souvent mus uniquement par les gains financiers. C'est faux: beaucoup sont porteurs de valeurs. Il y a vingt ans, on pensait que l'être humain était fondamentalement égoïste. Ce postulat a été invalidé scientifiquement. Cela a créé un appel d'air: les bonnes volontés peuvent désormais s'exprimer. On pourrait aboutir à une nouvelle définition de l'entreprise, vue comme un regroupement de femmes et d'hommes au service du bien commun. Dans le monde professionnel, cela induit de bonnes conditions de travail, matérielles et surtout relationnelles, des échanges sains avec les fournisseurs et des services de qualité pour les clients, le tout dans le respect de la planète.

Des exemples inspirants?

J. L. : Dans mon livre, je parle de «*leadership serviteur*», caractéristique des dirigeants qui se mettent «au service». Les études montrent que c'est un état d'esprit. Ces gens n'ont pas cherché à devenir des meneurs. Ils apparaissent à la fois très humbles sur le plan interpersonnel – ils mettent en avant leur équipe plutôt qu'eux-mêmes – et très ambitieux quant au projet d'entreprise, tant sur le plan humain qu'environnemental. Hubert de Boisredon en est un exemple. Quand il était jeune, ce diplômé d'HEC est parti en coopération au Chili, où il a visité en prison des jeunes qui avaient volé pour subvenir aux besoins de leur famille. Il a fondé la première banque de microcrédit d'Amérique du Sud. Il aurait pu rester travailleur social, mais il voulait résoudre les problèmes à la racine, donc créer de l'emploi. Quand il a repris l'entreprise Armor, qui fabrique des cartouches pour imprimantes, le dialogue social était complètement rompu. Une partie de l'activité fonctionnait, l'autre non. Des investisseurs lui ont proposé d'investir dans la société, à condition de couper la branche morte. Il leur a répondu qu'aussi logique que soit leur demande, il n'était pas venu pour licencier, qu'il avait la responsabilité des salariés et de leurs familles. Ce qui est intéressant, c'est qu'à ce moment-là, il ne savait pas où il allait; il était simplement mu par une éthique. Il a rencontré les commerciaux de l'activité déficitaire – qui concernait les cartouches recyclées. Il les a écoutés, puis leur a proposé sa vision. «*Vous avez l'impression de vendre un sous-produit, mais ce n'est pas*

Des études ont montré qu'il est contre-productif de mettre en compétition les salariés.

le cas, a-t-il dit. La qualité des cartouches recyclées sera dûment vérifiée pour que le client n'y perde pas, et ce sera moins cher pour lui. Et à partir de maintenant, toutes nos cartouches seront entièrement remanufacturables.» Ne pouvant mettre en place son projet sans le soutien des cadres, il les a reçus les uns après les autres. «*Je souhaite un esprit de bienveillance, de confiance, de coopération et de respect entre les collaborateurs,* leur a-t-il dit. *Êtes-vous prêts à y aller?*» Pour la plupart, ce fut une bouffée d'oxygène. Des études ont montré que mettre les salariés en compétition était catastrophique en matière d'ambiance, et contre-productif en termes de résultats. Cette stratégie a fonctionné, Armor est désormais leader sur certains marchés – preuve qu'on peut être humaniste et générer du profit. Bien sûr, les bonnes pratiques ne sont pas imitables, chaque entreprise est différente, mais je crois au principe d'inspiration.

A. M. : Les entreprises de l'économie sociale déçoivent parfois ceux qui les rejoignent, car le management, des ressources et des hommes, n'y est pas toujours à la hauteur de la beauté de la vision fondatrice. Hubert de Boisredon est à la fois un visionnaire inspiré et un manager efficace. Quand j'ai rencontré le patron de Leroy Merlin, il m'a expliqué comment il avait pris le temps, à son arrivée, de discuter avec ses collaborateurs, de voir ce qu'ils avaient envie de faire. À l'écouter, ç'avait l'air simple! Mais c'est surtout que cet homme transpire l'intégrité. Il est

ENTRE OPPORTUNITÉS et dangers

Une révolution à cinq étages semble à l'œuvre, notamment dans le monde de l'entreprise. À la fois conceptuelle, technologique, économique et sociologique, cette mutation nous montre explicitement que nos modèles s'effondrent. Quels sont les opportunités et les dangers qui en découlent? Retrouvez l'entretien avec Jean Staune, philosophe des sciences et essayiste, sur les clés du futur dans «*Vision d'avenir*», à la fin de ce numéro.



aligné et en cohérence, comme Hubert de Boisredon. Pour moi, un bon leader est celui qui a la capacité de proposer à ses salariés un « grand projet » d'entreprise en lien avec les défis sociétaux et environnementaux, puis de toujours le remettre en avant. Les choses bougent: né aux États-Unis il y a une dizaine d'années, en cours d'apparition en Europe, le mouvement B Corp tâche de labelliser les entreprises qui créent de la valeur, sur le plan à la fois économique, social et environnemental. De toutes parts, de nouveaux modèles d'organisation apparaissent, qui délaissent les structures pyramidales classiques, où les décisions sont prises au plus haut niveau puis descendent en cascade jusqu'en bas, au profit d'organismes constitués de petites cellules, dotées chacune de leur autonomie et de leur

Il faut œuvrer au rapprochement entre entreprises et acteurs de la société civile.



L'ÉCONOMIE *circulaire*

Face à la raréfaction des ressources, impossible de continuer à produire sans chercher à optimiser l'utilisation des matières premières, et à tirer le meilleur parti des déchets. Dans cette idée, le modèle de l'économie circulaire propose de rallonger les cycles de vie des matières et des produits par la création de boucles de valeur successives. Le produit est conçu dans une logique d'écoconception, visant à minimiser l'usage d'énergie (renouvelable) et de composants, mais aussi à augmenter sa durabilité et sa capacité à être réparé, démonté, réutilisé, recyclé et remanufacturé. En fin de cycle, quand la matière est trop dégradée, elle est valorisée énergétiquement, utilisée en méthanisation ou compostage. Des synergies entre usines permettent de mutualiser l'usage des ressources à l'échelle d'un territoire et de créer des emplois. Selon le cabinet McKinsey, l'économie circulaire permettrait de réaliser une économie nette minimale de 380 milliards de dollars par an en matières premières en Europe.

pouvoir de décision. De nombreux exemples montrent que quand on responsabilise, qu'on fait confiance, qu'on crée un esprit de collaboration au service d'un projet et d'une ambition plus vastes, on est plus performant, les clients plus satisfaits, et la structure plus résiliente en temps de crise.

Comment soutenir le changement de modèle ?

A. M.: Plus de 80 % des 3 000 innovateurs sociaux soutenus par Ashoka dans le monde ont eu une première expérience entrepreneuriale, altruiste et transformatrice, entre entre l'âge de 12 et 18 ans. Un tiers travaillent dans l'éducation. Nous avons la conviction que pour soutenir le changement, il faut cultiver dès le plus jeune âge l'empathie, le collaboratif, la capacité à prendre des risques et à s'adapter, en ouvrant le contenu de l'école à l'acquisition de ces compétences. Cela modifiera nécessairement la physionomie des entreprises que les prochaines générations rejoindront. D'ores et déjà, les organisations, privées et publiques, doivent valoriser la capacité à innover et à coopérer de leurs collaborateurs, plutôt que de s'en tenir à la formation et au CV.

J. L.: Il faut aussi œuvrer au rapprochement entre entreprises et acteurs de la société civile. Pendant longtemps, les ONG ont considéré les industriels comme des gens dangereux, à contraindre par

« De toutes parts, de nouveaux modèles d'organisation apparaissent, qui délaissent les structures pyramidales classiques. »



du lobbying législatif ou des opérations citoyennes – appels au boycott, etc. Ces actions ont obtenu des résultats, mais pas à la hauteur des espérances. Depuis quelque temps, ONG et entreprises ont pris la voie de la coopération. Ne plus se considérer comme des ennemis, mais comme des partenaires, est risqué – le WWF a perdu des adhérents quand il s'est allié à Lafarge –, mais c'est pourtant ce qui marche le mieux. Et cela vient nourrir le postulat que même chez quelqu'un dont on se sent très éloigné, il existe un fond commun de bonté et de désir de bien faire, que l'on peut développer en s'asseyant autour d'une même table. Prenez le Rhin, qui concentre sur ses rives un grand nombre d'usines pétrochimiques et sidérurgiques. Il y a trente ans, c'était un égout à ciel ouvert. Des régulations avaient été promulguées par les différents pays, mais elles n'étaient pas respectées. Suite à l'incendie d'une usine, qui a engendré la mort de millions de poissons, un des ministères de l'Environnement concernés a réuni les parties prenantes en leur proposant de collaborer. Et ça a marché : il est désormais possible de se baigner sans risque dans le Rhin ; la teneur en métaux lourds y est des milliers de fois inférieure aux standards sanitaires. Les écologistes ont un rôle important, car ils sont des lanceurs d'alerte, mais les industriels sont ceux qui ont les moyens financiers et technologiques de résoudre les problèmes. Les institutions internationales et les États interviennent, eux, comme régulateurs.

Il y a une opportunité formidable de redonner un élan et du sens au travail.

A. M. : Les défis actuels sont tels que personne ne peut les relever seul. L'enjeu aujourd'hui n'est pas de satisfaire le tiers de la population mondiale qui a déjà tout, mais de servir les deux-tiers qui n'ont toujours pas accès aux produits et services essentiels à leur dignité et à leur survie. La philanthropie et les organisations internationales gèrent une part de l'urgence, mais seule une approche de marché permettra sans doute de résoudre la situation de manière pérenne. Pour y parvenir, il va falloir que les entreprises s'allient, qu'elles revoient complètement leur offre et leurs modes opératoires, au service du développement humain et du respect de la planète. C'est une opportunité formidable de redonner un élan et du sens au travail. La question, c'est comment créer des espaces de rencontre et de coopération. L'un des grands chantiers d'Ashoka est de faire collaborer des innovateurs sociaux avec des organisations classiques, afin de secouer des systèmes jusque-là très monolithiques, et de leur inspirer des modèles plus vertueux, plus circulaires [voir encadré], et potentiellement relais

de croissance. Cela se joue souvent dans la rencontre entre individus. Lorsque des gens, d'un côté et de l'autre, acceptent de mettre leur cœur et leurs tripes sur la table et de créer quelque chose ensemble, quitte à tâtonner et à se tromper au début. Ainsi œuvrons-nous depuis six ans avec le laboratoire Boehringer et des entrepreneurs sociaux impliqués dans le domaine de la santé à identifier des moyens d'améliorer efficacement la situation sanitaire dans différentes régions du monde. Une autre piste est la monétisation de la valeur créée par l'entreprise en faveur de l'intérêt général. Par exemple, si un groupe agroalimentaire se met à fabriquer des produits sains, il pourrait être rémunéré sur les coûts dont il exonère ainsi la collectivité. Ce type d'incitation participerait à mettre les entreprises en mouvement. ■



Les Entreprises humanistes
Jacques Lecomte
Éd. les Arènes
2016, 21,90 €



Site innovation sociale
france.ashoka.org