



“Les entreprises humanistes, ça existe !”

Propos recueillis par [Margaux Rambert](#)

La course au profit, une priorité ? Pas pour ces sociétés, qui placent le bien-être de leurs salariés et le respect de l’environnement avant leur performance, et qui figurent pourtant parmi les plus rentables. Le psychologue [Jacques Lecomte](#) leur consacre son dernier ouvrage.

Psychologies : Comment reconnaît-on une entreprise humaniste ? À sa charte de valeurs ?

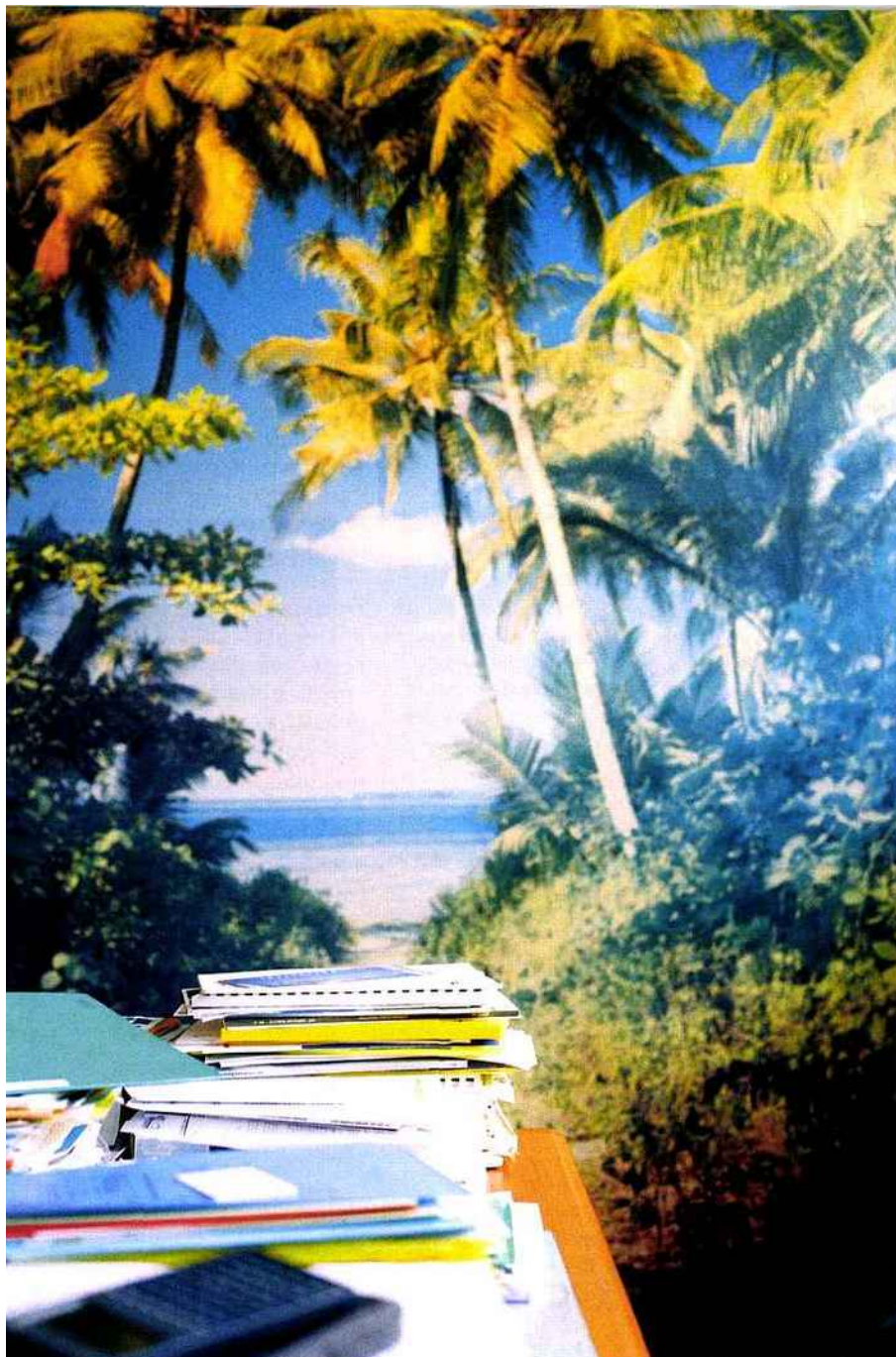
Jacques Lecomte : Toutes les entreprises ont maintenant des chartes, mais qui ne garantissent malheureusement pas toujours un management de qualité. Certaines sont même tentées par le *social washing* [le fait d’avoir un discours responsable et des pratiques qui ne le sont pas, ndlr]. Mais aujourd’hui, celles qui mentent sur leurs conduites réelles sont vite repérées, et c’est catastrophique pour leur réputation. À l’inverse, les entreprises humanistes

sont reconnues pour prendre soin de leurs salariés, respecter leurs clients et leurs fournisseurs, se soucier de l’environnement et avoir un impact positif sur la société. Leurs engagements au service du bien commun les rendent très attractives : elles reçoivent chaque jour des piles de CV et peuvent choisir les meilleurs candidats.

Selon vous, ces entreprises sont mues par le « pourquoi ». En quoi est-ce essentiel ?

J.L. : De nombreuses entreprises sont focalisées sur le « comment ». Comment vendre, produire et être le

plus rentable possible ? Il me semble qu’un dirigeant doit surtout s’interroger sur la finalité de sa société : à quoi sert-elle ? Pas seulement au profit d’actionnaires ! Cette idée, développée après la Seconde Guerre mondiale, a longtemps été un dogme absolu. Elle est aujourd’hui de plus en plus contestée, y compris par des patrons. Désormais, on parle de triple performance : le profit, les personnes, la planète. C’est une belle évolution, qui a



aussi sa limite. Souvent, la responsabilité sociale (les personnes) et environnementale (la planète) est considérée comme un outil au service du profit. La finalité reste donc la même. Renversons l'équation ! Une entreprise doit bien sûr être rentable pour durer, mais c'est le profit qui doit être au service de la responsabilité sociale et environnementale. Comme lorsque nous respirons : cela nous est nécessaire pour vivre mais nous ne vivons pas pour respirer.

Bienveillance, coopération, empathie... Comment ces valeurs se traduisent-elles dans les faits ?

J.L. : Par une démarche sincère ! Un management humaniste est d'abord une manière d'être, un état d'esprit, il n'existe pas de méthode. La confiance est centrale. On ne peut pas faire semblant d'avoir confiance. Lorsqu'un patron se fie totalement à ses salariés, ils se sentent responsabilisés, sont plus impliqués, motivés. Dans certaines entreprises, les

employés « coconstruisent » les règles horaires. Elles ne sont plus imposées par la direction. D'autres ont supprimé tous les mécanismes de contrôle de type pointeuses et ont connu un remarquable développement. La confiance est aussi un fondement de l'innovation. Dans ces sociétés, tout le monde a la possibilité de donner son avis et d'être écouté, quel que soit son poste; les salariés peuvent consacrer une partie de leur temps de travail à un projet innovant de leur choix; l'erreur est acceptée, et les succès, complimentés. Beaucoup adoptent aussi la « démarche appréciative ». Cette méthode, en rupture avec les pratiques traditionnelles qui cherchent constamment à analyser ce qui va mal au sein d'une équipe ou d'une organisation, consiste, à l'inverse, à prendre en considération et à partager collectivement ce qui fonctionne bien !

Vous dénoncez le discours « Rendez vos salariés plus heureux, ils seront plus productifs ». Pourquoi ?

J.L. : C'est instrumentaliser la psychologie positive, la pervertir. Le salarié n'est pas un outil au service de la rentabilité. Son bien-être est une finalité en soi. J'entends souvent qu'il faut toucher les patrons avec ce qu'ils peuvent comprendre. Mais ils sont de plus en plus nombreux à être sensibles à leur responsabilité environnementale et



sociale. Par ailleurs, il est vrai que plus une entreprise est responsable, plus elle est rentable. Sauf que, dans un premier temps, s'engager en ce sens coûte de l'argent. La rentabilité n'est pas immédiate. Rechercher le bonheur des salariés pour des raisons de profit à court terme s'avère donc contre-productif. Et ceux-ci ne sont pas dupes. Un management humaniste qui cache un objectif productiviste crée de la rancœur, du découragement, de la démotivation.

Pas d'entreprise humaniste sans patron humaniste, donc ?

J.L. : Il transmet une dynamique forte. Les « leaders serviteurs », qui adoptent une posture d'humilité et d'écoute, vont donner l'exemple et influencer sur l'attitude des managers. Les patrons humanistes que j'ai rencontrés sont très clairs sur leur philosophie d'entreprise lorsqu'ils recrutent. Par exemple, concernant l'esprit de collaboration : les candidats qui préfèrent la compétition sont invités à passer leur chemin.

Toute entreprise connaît un jour ou l'autre une crise. Comment est-elle gérée dans ce cas-là ?

J.L. : Ces sociétés font des choix éthiques et non de rentabilité à court terme. L'exemple le plus marquant est celui de la compagnie américaine

Southwest Airlines. En 2001, suite au 11 septembre, il y a eu 25 % de licenciements dans le transport aérien. En trente ans d'existence, cette compagnie n'avait jamais licencié. Tous les conseillers financiers ont recommandé de se séparer d'une partie du personnel. Le nouveau patron, qui venait de prendre ses fonctions, a décidé de ne renvoyer personne, alors que la société perdait un million de dollars par jour. Il est resté fidèle à l'une des valeurs de l'entreprise : « *We take care* », « Nous prenons soin de notre personnel ». Pari gagnant : Southwest Airlines a réussi à résister, et la position adoptée a entraîné une immense reconnaissance et une grande loyauté des salariés. La crise passée, elle a pu recruter à nouveau.

Pensez-vous qu'il y aura de plus en plus d'entreprises humanistes ?

J.L. : J'en suis convaincu. Les générations Y et Z sont pour moi l'espoir absolu. L'entrepreneuriat social les attire beaucoup. Ces jeunes sont habités par l'esprit de partage, notamment grâce



JACQUES LECOMTE

Docteur en psychologie, il est président d'honneur de l'Association française et francophone de psychologie positive. Son site : psychologie-positive.net.

Les Entreprises humanistes, comment elles vont changer le monde (Les Arènes, 528 p., 21,90 €).

aux réseaux sociaux. Ils cherchent moins à faire carrière que leurs aînés, rêvent davantage de collaboration, de relations moins hiérarchiques et, surtout, veulent un travail qui ait du sens, une utilité.

De nombreuses entreprises sont régies par l'idée de « gagner plus à tout prix »... Vous devez souvent être traité d'idéologue, non ?

J.L. : Bien sûr. Après avoir écrit *La Bonté humaine* [Odile Jacob], j'ai souvent été qualifié de Bisounours ! Ma façon de voir peut se discuter,

mais je suis convaincu que l'exemple de ces entrepreneurs, qui prouvent que l'on peut conjuguer convictions morales et efficacité, constituera une source d'inspiration. J'aime cette phrase de Lao-tseu : « Il ne suffit pas de maudire l'obscurité, allumons une lumière. »

Vous dites que ces entreprises peuvent même changer le monde. Comment ?

J.L. : Certaines, et parmi elles des multinationales, s'engagent pour la réduction de la pauvreté, de la malnutrition, des maladies dans le monde, ou pour préserver l'environnement. L'entreprise pharmaceutique Merck a, par exemple, découvert puis décidé de distribuer gratuitement et à grande échelle un vaccin, le Mectizan, contre une maladie répandue en Afrique : la cécité des rivières. C'est la plus grande action de mécénat industriel à ce jour. Son P-DG s'est engagé à continuer jusqu'à ce que la maladie soit éradiquée. C'est d'ailleurs une société dans laquelle les gens sont fiers et motivés de travailler : ils savent qu'ils contribuent à améliorer le monde.

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL AU PRINTEMPS DE L'OPTIMISME

Pour sa troisième édition, le Printemps de l'optimisme met les entreprises positives à l'honneur. Rendez-vous les 18 et 19 mars au Conseil économique, social et environnemental, pour de nombreuses conférences et ateliers, en présence de Jacques Lecomte, Charles Pépin, Laurent Alexandre... *Psychologies*, partenaire de cette manifestation, organise trois tables rondes : « Le bien-être au travail, gadget ou engagement durable ? », « Corps et esprit, vos meilleurs atouts pour une énergie

positive ! » et « Les nouvelles sociabilités ».

Conseil économique, social et environnemental, 9, place d'Iéna, 75016 Paris (printempsdeloptimisme.com).

