



## VISION D'AVENIR

## À LA RECHERCHE DES ENTREPRISES HUMANISTES

# Sain esprit d'entreprise

Dans son dernier livre, *Les Entreprises humanistes* (Les Arènes, 2016), Jacques Lecomte part à la rencontre des patrons et des salariés qui placent le bien commun au cœur de leur action. Ce pionnier de la psychologie positive croit à la force de l'exemple pour initier le changement. *Propos recueillis par Alexia Eychenne / Photos : Erwan Floc'h*

**C**omment un psychologue comme vous en est venu à se pencher sur le monde économique ?

Je m'intéresse à la psychologie positive en tant qu'étude du fonctionnement optimal des individus, mais aussi des groupes et des institutions. C'est ce qui m'a amené à réfléchir à l'entreprise. Le travail occupe l'essentiel de notre temps. Autant qu'il ait du sens pour nous, les autres et la planète. Par ailleurs, j'ai rencontré des patrons exemplaires. Ils m'ont donné envie de raconter des histoires positives, pas si évidentes il y a encore quelques années.

## L'humanisme appliqué à l'entreprise, ça consiste en quoi ?

Ma définition de l'entreprise humaniste pourrait être, dans l'idéal, celle de toute société : une communauté qui agit pour le bien commun. Cela se joue d'abord en son sein, avec de bonnes conditions de travail, matérielles comme relationnelles. Mais aussi en amont, par des relations honnêtes avec les fournisseurs, et en aval, avec des produits et des services de qualité pour les clients. Le tout, si possible, avec une utilité sociale et environnementale, les deux allant souvent de pair. Pour les entreprises humanistes, ces engagements ne sont pas une question de stratégie mais de conviction.

## On pense pourtant que les hommes sont motivés par leurs penchants égoïstes. À tort, selon vous ?

Je ne dis pas que l'être humain est fondamentalement bon, mais il a un fond de bonté plus profond que celui qui le pousse à l'égoïsme. Des travaux de neurobiologie, de psychologie du bébé et d'anthropologie le démontrent. L'idée d'un être humain égoïste est très

Jacques Lecomte a cofondé, en 2009, l'Association française et francophone de psychologie positive, un courant qui étudie comment les individus et les groupes fonctionnent au mieux en donnant du sens à leur action. Auteur de *Guérir de son enfance* (2004) et de *La Bonté humaine* (2012) parus chez Odile Jacob, il vient de publier *Les Entreprises humanistes*. *Comment elles vont changer le monde* aux éditions des Arènes.

ancrée dans l'Occident contemporain, mais elle n'a pas toujours existé. D'autres cultures pensent que les hommes se définissent par l'empathie et la coopération. Au Sud de l'Afrique, par exemple, l'humain se caractérise par l'*ubuntu*, un concept qui englobe le goût du partage, la solidarité et l'hospitalité.

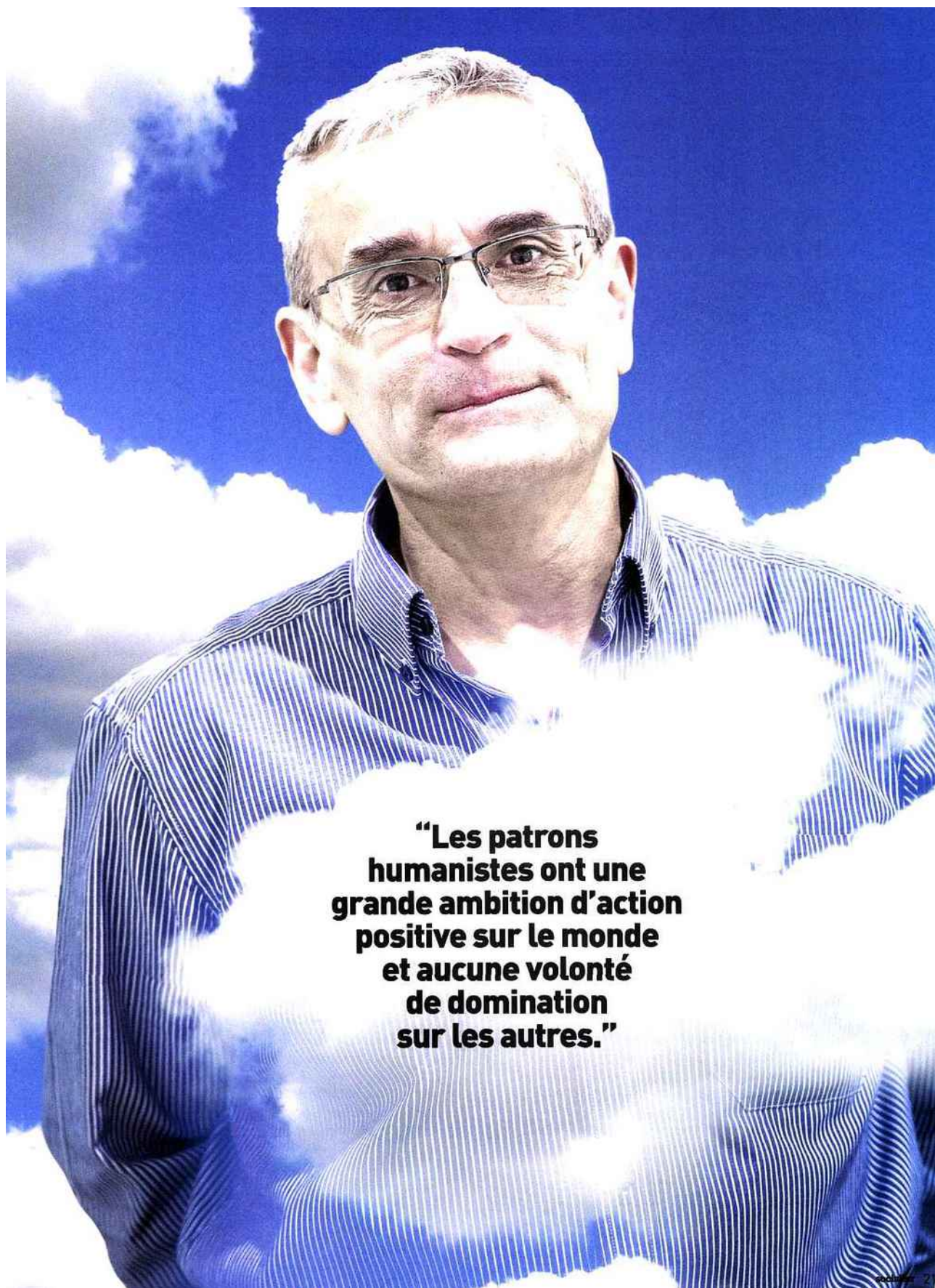
## Et les entreprises, ne sont-elles pas mues par la seule recherche du profit ?

Dans les années 1950, Milton Friedman considérait que l'unique responsabilité sociale de l'entreprise consistait à dégager du profit pour les actionnaires. Les généra-

tions passées par les écoles de commerce ont été nourries de cet enseignement. Le discours a un peu évolué depuis quinze ans. On considère désormais que les entreprises ont trois raisons d'être : le profit, la planète et les personnes. Le problème est que quand on creuse, on se rend compte que cela revient souvent à défavoriser les personnes et la planète au service du profit, qui reste la finalité.

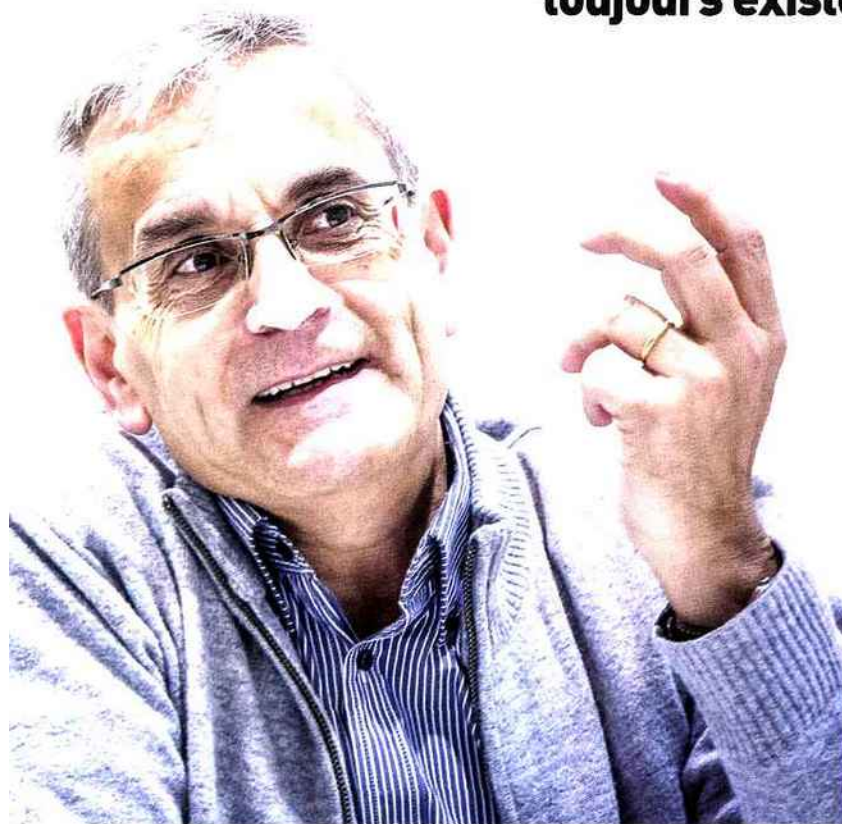
## Vous êtes très critique envers ceux qui encouragent le bonheur au travail au nom d'une plus grande performance...

Il faut être vigilant, car la psychologie positive est aujourd'hui à la mode dans les entreprises. Des consultants vendent parfois cher des interventions sur le thème : « Rendez vos salariés heureux, ils seront plus performants ». C'est une perversion, selon moi. Cela revient à penser que le seul moyen de convaincre les patrons est de leur parler de rentabilité, ce qui est très réducteur. Quant aux salariés, on juge qu'il suffit de leur offrir du mobilier coloré ou des baby-foot pour les rendre plus performants, comme s'ils étaient parfaite-





## “L'idée d'un être humain égoïste est très ancrée dans l'Occident contemporain, mais elle n'a pas toujours existé.”



marche. La presse évoque régulièrement l'entreprise sous le prisme du stress, du burn-out ou des suicides, alors que trois sondages récents indiquent que 75 % des salariés sont heureux au travail. Autre exemple : depuis dix ans, on ne parle plus de la couche d'ozone. Pourquoi ? Parce qu'elle se reconstruit et que le problème est en passe d'être résolu. Le processus qui a mené à ce succès pourrait pourtant être appliqué au réchauffement climatique. Il faut raconter ce qui conduit aux réussites pour pouvoir s'en inspirer.

### Dénoncer les travers des entreprises, n'est-ce pas justement un moyen d'encourager d'autres modèles ?

La dénonciation et l'inspiration sont complémentaires, mais le premier domine très largement aujourd'hui, alors qu'il peut être contre-productif. Les travaux menés sur la psychologie de la communication des problèmes environnementaux montrent que les discours catastrophistes encouragent l'inaction des récepteurs. Seule la

minorité des convaincus sort renforcée dans ses convictions. Bien sûr qu'il faut dénoncer, mais en ne faisant que cela, on conduit au désespoir. D'où l'importance de mettre aussi en lumière le positif, car il incite à l'action.

ment manipulables. Les managers cités dans mon livre agissent au contraire à partir de convictions profondes. Ils changent la finalité de l'entreprise en mettant la recherche de la performance au service d'une vision.

### Qu'est-ce qui définit un patron humaniste ?

La confiance dans le désir de bien faire des salariés. L'esprit de service. On pense qu'un leader est celui qui entraîne les troupes. Mais les patrons que j'ai rencontrés sont à la fois ambitieux et modestes : ils ont une grande ambition d'action positive sur le monde et aucune volonté de domination sur les autres. Ils partagent aussi la bienveillance, l'envie de mettre en valeur les collaborateurs, et s'illustrent par leur capacité à valoriser la coopération. Ils accordent beaucoup d'importance au recrutement, car ils cherchent aussi cette sensibilité chez les salariés.

### Ces valeurs ne se décrètent pas. Comment faire évoluer ceux qui ne les partagent pas ?

Je crois beaucoup à la possibilité d'inspirer le changement par la diffusion d'histoires exemplaires. Les médias ont un rôle à jouer en relayant aussi ce qui

### Vous consacrez une partie du livre à l'économie sociale et solidaire (ESS). Les entreprises du secteur sont-elles nécessairement humanistes ?

C'est une condition favorable, mais pas automatique. Certains modèles comme les SCOP (sociétés coopératives et participatives) ont un fonctionnement démocratique qui est l'une des caractéristiques des entreprises humanistes. Mais on sait aussi que les banques coopératives s'engagent parfois dans des actions peu éthiques. Les associations ont généralement une finalité sociale très marquée. On essaie de plus en plus de les convertir à un état d'esprit entrepreneurial, alors qu'il faut aussi faire l'inverse : inciter le secteur marchand à se mettre au service du monde. Je ne crois pas que changer les structures des entreprises suffira à tout transformer. C'est d'abord un état d'esprit qu'il faut encourager.