

“La coopération permet d’être heureux au travail”

Jacques Lecomte

Expert en psychologie active, Jacques Lecomte aime voir cette discipline s’appliquer au quotidien et améliorer la société. Dans son dernier livre⁽¹⁾, il se penche sur « les entreprises humanistes », des lieux de valeur(s) où travailler ensemble dans le bien-être est un objectif en soi. Pour le patron et ses salariés.

Pour vous, qu’est-ce qu’une entreprise « humaniste » ?

J. L. : La vision habituelle de l’entreprise, celle qui a été enseignée dans les écoles de commerce, se résume à avoir pour seule finalité le profit des actionnaires. Toutefois, depuis une dizaine d’années, le discours a changé. On parle désormais des trois P : performance du profit, performance des personnes et performance de la planète. Une entreprise est considérée comme performante si elle est performante sur ces trois axes. Cela constitue certes un progrès, mais revient à dire la plupart du temps que l’entreprise doit être responsable dans les domaines social et environnemental si elle veut faire du profit. La finalité reste donc le profit.

Je propose d’inverser ce discours. Ce que j’appelle « entreprise humaniste », c’est un regroupement de femmes et d’hommes au service du bien commun. La rentabilité de l’entreprise demeure nécessaire, mais elle devient un moyen et non plus un objectif. Le bien commun est l’objectif. Il s’appuie sur des relations interpersonnelles basées sur la confiance entre collaborateurs et cadres, des produits et un service de

qualité, des relations honnêtes avec les fournisseurs, un impact écologique de l’entreprise faible, voire négatif... L’entreprise humaniste est avant tout construite sur des valeurs.

Votre conception de l’entreprise est-elle réaliste à une époque de crises économiques, de marché de l’emploi mouvant et de flexibilité des salariés ?

J. L. : Elle s’est imposée à moi après des lectures et des rencontres avec des patrons qui y adhèrent. Elle se

“L’entreprise humaniste est avant tout construite sur des valeurs.”

base sur des expériences concrètes et des études scientifiques. Dans mon livre, j’ai choisi de préférence des entreprises numéro 1 dans leur secteur ou par leur produit pour montrer que cela fonctionnait aussi pour de grosses entreprises et éviter cette critique. Les patrons dont je parle mettent tous en avant des valeurs comme la coopération, l’esprit de service, la bienveillance, et leurs entreprises tournent très bien.

LA PSYCHOLOGIE POSITIVE APPLIQUÉE À L’ENTREPRISE

La psychologie positive s’intéresse au fonctionnement optimal de l’être humain. Dans le monde du travail, cette approche peut s’appliquer :

- **Au niveau organisationnel :** climat organisationnel, empowerment*, éthique, gestion de crises, résilience organisationnelle, responsabilité sociale et environnementale, sentiment de justice.
- **Au niveau personnel :** valeurs et attitudes, sens et satisfaction au travail, créativité, estime de soi, motivation, sentiment d’efficacité personnelle, gestion du stress.
- **Au niveau interpersonnel :** coopération, empathie, attitudes du leader, prévention et résolution des conflits.

@Jacques lecomte / psychologie-positive.net

* Automatisation

Avez-vous un modèle de patron qui applique vraiment ces valeurs avec ses salariés ?

J. L. : Oui, par exemple⁽²⁾, Hubert de Boisredon, le PDG d’Armor, une société française qui produit principalement des cartouches d’encre. Depuis son arrivée il y a dix ans à la tête de l’entreprise qui alors cahotait, il a mis en place un véritable management de la confiance et de la responsabilité avec pour objectif d’en faire un groupe industriel à vocation environnementale. Aujourd’hui, Armor est numéro un mondial sur certains produits.

Qu’est-ce qui permet d’affirmer la sincérité des engagements d’un patron ?

J. L. : Pour moi, c’est quelqu’un qui maintient le cap sur la durée, qui gagne la confiance des salariés au fil du temps, qui est constant dans ses orientations. Il a une vision, une conviction, qu’il transmet à ses salariés. Il reste en accord avec ses valeurs dans les moments de crise. Comme Hubert de Boisredon qui n’a pas accepté le licenciement des salariés d’une branche de son entreprise, réclamé par ses investisseurs. Il a préféré travailler autrement avec ses commerciaux en leur donnant une « mission » environnementale, plutôt qu’en leur promettant une nouvelle prime. Des enquêtes montrent que l’amour du travail, son sens - et non pas l’argent -, peut motiver les salariés durablement.

Précisément, les salariés trouvent-ils encore un sens à leur travail ?

J. L. : Les médias véhiculent l’idée que les Français ne sont pas heureux au travail. Il n’y aurait que *burn out* et patrons voyous... Mais cela ne représente qu’une minorité des situations concrètes. Selon des sondages menés dans notre pays, les trois-quarts des salariés se disent heureux ou très heureux au travail. Et il est important de montrer que l’empathie et la coopération permettent de l’être.

Propos recueillis par Carine Hahn

(1) *Les entreprises humanistes*, Les arènes, 2016.
 (2) Dans son livre (p. 360-362), Jacques Lecomte cite aussi Pocheco, entreprise dirigée par Emmanuel Druon et présentée dans *Valeurs mutualistes* n°303 (septembre 2016, p. 16).