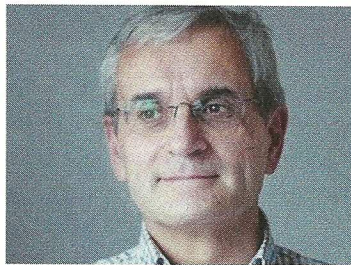


«Les entreprises humanistes, ça existe !»

Entretien avec Jacques Lecomte

Le travail et le monde de l'entreprise sont généralement perçus de manière négative dans l'opinion publique. Pourtant le travail est aussi vecteur de bonne santé, notamment psychologique, et certaines entreprises prennent au sérieux le bien-être de leurs salariés.



DR

> JACQUES LECOMTE

Docteur en psychologie, Jacques Lecomte s'inscrit dans le courant de la psychologie positive. Ses travaux portent notamment sur la résilience et le sens de la vie. Après *La Bonté humaine* (Odile Jacob, 2012) et *Donner un sens à sa vie* (Odile Jacob, 2007), il vient de publier *Les Entreprises humanistes, comment elles vont changer le monde* (Les Arènes, 2016).

Qu'appellez-vous une «entreprise humaniste» ?

C'est un rassemblement de personnes qui agissent au service du bien commun. Cela renvoie en interne à de bonnes relations de travail, matérielles mais aussi relationnelles, et à un management respectueux et bienveillant. En externe, cela renvoie en amont aux fournisseurs, avec qui on doit nourrir des relations saines et honnêtes, et en aval aux consommateurs ou usagers, à qui l'on doit fournir des produits et services de qualité. Le tout dans le respect de la société et de la planète. On parle de plus en plus aujourd'hui de «qualité de vie au travail», sans doute parce que l'on s'est rendu compte qu'il ne suffisait pas de se pencher sur ce qui va mal, comme les risques psychosociaux.

Vous évoquez une instrumentalisation de la psychologie positive autour de la notion de «bonheur au travail». Comment cela se manifeste-t-il ?

La psychologie positive devient à la mode, ce qui a un impact sur le monde du travail. Certains consultants affirment que si l'on rend les salariés plus heureux, ils seront plus productifs. Pour moi, c'est une perversion de la psychologie positive, car la satisfaction au travail devient alors un instrument au service du profit, alors que je considère qu'elle est une fin en soi. On aime à penser que plus l'entreprise est responsable socialement et vis-à-vis de l'environnement, plus elle est rentable. C'est

plus complexe que cela. Si les salariés entendent leur patron autoritaire et irrespectueux leur dire un jour «Je vais vous rendre heureux», ils risquent de se demander quelle stratégie il est en train de mettre en œuvre... pour mieux les exploiter. C'est donc une vision très réductrice des salariés, qui seraient des marionnettes manipulables à merci. Mais c'est aussi une vision très réductrice des patrons de penser que leur seul argument est celui de la rentabilité. C'est faux.

Au niveau individuel, de quoi a-t-on besoin pour être motivé, satisfait, voire heureux au travail ?

D'abord, et ce n'est pas un scoop : de faire un travail qu'on aime. Mais plus encore de trouver du sens dans son travail, de se sentir utile. Dans les enquêtes sur la satisfaction au travail (1), les métiers qui arrivent en tête ne sont pas les plus rémunérateurs. Les éducateurs aiment davantage leur métier que les avocats d'affaires, par exemple.

La rémunération entre donc assez peu en compte ?

Il faut distinguer motivation extrinsèque, qui renvoie au salaire et aux primes, et motivation intrinsèque, relative au contenu du travail. Globalement, un bon salaire a plutôt tendance à augmenter la seconde, car il est une forme de reconnaissance *a priori* de l'engagement du salarié. Les primes, en revanche, relèvent du donnant-donnant, du

marchandage: «*Je vous paierai plus si vous produisez plus*». Cela diminue la motivation intrinsèque car ce n'est pas une preuve de confiance, et ne peut augmenter la productivité que dans des métiers manuels et répétitifs... ce qui provoque une diminution de la qualité du travail.

Sur le plan collectif, en quoi la coopération est-elle plus intéressante que la compétition ?

La performance d'une équipe dépend moins des performances individuelles que de la coopération. Lorsqu'on met des personnes en compétition, certaines vont devenir plus performantes, mais au détriment des autres... Et lorsque l'on compare deux équipes, une qui travaille sur la base de la coopération et l'autre sur une base de compétition, c'est la première qui obtient de meilleurs résultats. Il s'agit là d'une sorte de spirale vertueuse de la coopération. Des études ont montré que les personnes plus compétentes sont souvent les plus coopératives, et vice-versa. Le fait est que quand on est compétent, on n'a pas trop peur des autres. On partage donc plus facilement ses compétences.

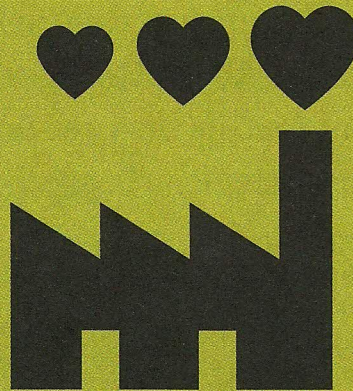
Vous évoquez également les « coûts cachés du contrôle » du salarié... Quels sont-ils ?

Cette question renvoie à une certaine conception de l'être humain au travail: s'il a de la liberté, il va en faire le moins possible. Or, c'est faux. Les études montrent que moins on exerce de contrôle sur eux, plus ils se sentent responsabilisés. Seule une très faible minorité risque d'en profiter. Lorsqu'on demande aux cadres ce qui les motive le plus au travail (1), ils disent être attirés par le contenu même de leur travail, ce qui renvoie à une motivation intrinsèque, mais que leurs collaborateurs le sont surtout par l'argent, motivation extrinsèque... Et quand on interroge les collaborateurs, ceux-ci se disent surtout motivés par l'intérêt du travail. À partir de là, les managers risquent d'adopter un mode de management qui oscille entre la carotte de la prime, et le bâton de la surveillance, du contrôle, de la menace et de la sanction.

Vous encensez le « leadership serviteur ». Qu'entendez-vous par là ?

C'est une expression de Robert K. Greenleaf, un cadre américain qui, arrivé à la retraite, a couché dans un livre le fruit de ses réflexions. Pour lui, le véritable leader est quelqu'un qui se met au service des autres... Ce n'est pas quelqu'un qui se met en avant. J'ai rencontré ce type de leaders, ils sont à la fois très humbles dans leurs relations interpersonnelles et très ambitieux dans leur volonté d'action.

Les entreprises « humanistes » : quelles sont-elles ?



Jacques Lecomte traite d'entreprises assez diverses, et leur évocation ne tient parfois qu'à un aspect de leurs actions. Citons *Acome*, une coopérative créée en 1932, qui produit du matériel électrique. Ses 1 400 salariés élisent le PDG et l'échelle de salaires y est plus resserrée que dans le reste du secteur «*de l'ordre de 1 à 10*». Elle

n'aurait aucune difficulté à recruter des profils à haut potentiel. Les entreprises familiales (*Decaux, Hermès...*) sont aussi évoquées, du fait de leur solidité en cas de difficultés et leur stabilité de l'emploi. Également citées: *Nature et Découvertes*, dont 10 % des bénéficiaires vont à des associations écologiques, et *Pochecco*, qui produit des enveloppes et dont les profits sont réinvestis dans l'entreprise... et dans la reforestation. Autre exemple: l'Américaine *3M*, créée en 1902, à l'origine du scotch et du post-it. Jacques Lecomte parle «*d'une atmosphère de coopération et d'entraide*» où l'erreur est permise. 15 % du temps des salariés y est consacré à des idées innovantes de leur choix. Un temps non contrôlé.

A.M.

Que manquerait-il à la plupart des entreprises françaises pour qu'elles deviennent humanistes ?

Nous avons généralement une vision négative de l'entreprise... Sauf que dans diverses enquêtes, près des trois quarts des salariés affirment y être heureux. Ensuite, les écoles de management se basent encore souvent sur une conception de l'être humain comme «*homo oeconomicus*», c'est-à-dire rationnel et égoïste, alors que l'état de nos connaissances scientifiques nous permet désormais d'affirmer que ce modèle est inexact... Mais je reste optimiste: les patrons et cadres que j'ai rencontrés avaient bien pour finalité le respect et le développement des personnes au travail ainsi que le respect de la planète. Et cette vision-là est révolutionnaire. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR AUDREY MINART

1) Sur les enquêtes de satisfaction au travail, voir notamment Escande, P. «*La France réconciliée avec l'entreprise*», *Le Monde*, 26 novembre 2014.