



Dossier

Société

Quelle entreprise demain ?

Jacques Lecomte interviendra durant le Grand débat d'Automne sur le thème 'L'entreprise a-t-elle une raison d'être ? Ancien journaliste, docteur en psychologie, auteur de 'Les entreprises humanistes, comment elles vont changer le monde', 'Le monde va beaucoup mieux que vous le croyez', il évoquera le témoignage de chefs d'entreprise, de syndicalistes, salariés sur leur vision de l'entreprise et les métamorphoses de celle-ci. Il poursuivra cette réflexion aux côtés de Frédéric Favrot, directeur-général de Koppert France, entreprise cavallonnaise, leader mondial de la protection biologique des cultures et de la pollinisation naturelle.



■ Pourquoi me suis-je intéressé à l'entreprise humaniste ?

«C'était dans un contexte plus large. Je suis considéré, dans le monde francophone, comme un spécialiste de la psychologie positive. J'ai écrit un certain nombre d'ouvrages et fais des conférences sur le sujet. Je suis à l'origine de l'association française et francophone de la psychologie positive et ai organisé le premier

ouvrage collectif, en France, qui réunit 23 auteurs et 18 chapitres sur les différents thèmes de la psychologie positive intitulé : 'Introduction à la psychologie positive'.»

■ Ce qui m'intéressait ?

«La psychologie positive appliquée. Sachant que lorsque la psychologie positive s'applique, on ne considère plus seulement l'individu mais aussi

ses relations, son insertion avec les institutions. Ainsi, j'ai exploré la psychologie positive à l'école, dans la Justice, dans la Santé publique. Là, je me suis intéressé au monde du travail.»

■ Au départ ?

«J'étais parti pour rédiger un chapitre sur la politique positive. C'est-à-dire comment des valeurs comme la coopération, l'empathie, la bienveillance, la confiance, non seulement créaient des effets dans nos relations interpersonnelles, mais également pouvaient être le fondement de politiques publiques. Dans ce livre, je comptais rédiger un chapitre sur le monde du travail, et, finalement ce qui devait être 20 ou 30 pages est devenu un pavé de 500 pages. Pour autant, je ne me proclame pas être un grand expert des entreprises, je suis d'abord un spécialiste de psychologie positive appliquée.»



JACQUES LECOMTE

La vie dans les entreprises

Jacques Lecomte est docteur en psychologie. Il est l'auteur des ouvrages : 'Le monde va beaucoup mieux que vous ne le pensez', Les Arènes, 2017. 'Les entreprises humanistes, comment elles vont changer le monde', Les Arènes, 2016. 'La bonté humaine', Odile Jacob, 2012 (Grand prix Moron de l'Académie française 2016, récompensant une œuvre favorisant une nouvelle éthique). 'Introduction à la psychologie positive', Dunod, 2009 (direction d'ouvrage). 'Guérir de son enfance', Odile Jacob, 2004. 'Donner un sens à sa vie', Odile Jacob, 2007. 'Les 30 notions de la psychologie', Dunod, 2013. 'La résilience : se reconstruire après un traumatisme', Rue d'Ulm, 2010. 'Le bonheur est toujours possible, construire la résilience', Bayard, 2000 (avec Stefan Vanistendael). 'Elixir de bonheur', Interéditions, 2010. Il est également Président d'honneur de l'Association française et francophone de psychologie positive. Fondateur et webmaster du site : www.psychologie-positive.net

■ Pourquoi ce changement de paradigme vous semble nécessaire dans la société d'aujourd'hui et surtout de demain ?

«Pourquoi ? Parce que, tout simplement, on passe une bonne partie de notre temps au travail. Est-ce que le travail est, étymologiquement, un instrument de torture ? Comme sa racine latine *Tripalium* le laisse supposer ? (Ndlr : 'travail' déverbal de 'travailler', issu du latin populaire 'tripaliare', signifiant 'tourmenter, torturer avec le *trepalium*'. Sous l'Antiquité, le terme 'trepalium', évoquait un instrument formé de trois pieux, deux verticaux et un placé en transversale, auquel on attachait les animaux pour les ferrer ou les soigner, ou les esclaves pour les punir.) Mais est-ce que le travail doit-être uniquement considéré comme une souffrance, une



obligation, une contrainte ? Ou est-ce que ça peut être un lieu d'épanouissement ?»

■ Heureux seul, malheureux globalement ?

«Dans trois enquêtes (citées dans mon livre) en 1974, près de 73% des gens disent qu'ils sont heureux ou très heureux au travail. C'est énorme ! Particulièrement pour la France qui n'est pas réputée pour son grand optimisme. C'est intéressant parce qu'à la question 'Etes-vous heureux au travail' les gens disent oui. Et lorsque vous demandez 'Est-ce que, globalement, les gens sont heureux au travail ?' Ils disent non. C'est l'image qui est relayée par les médias qui nous présentent surtout le travail sous la forme du 'Burn out', de la souffrance. Cela amène à la question suivante : Pourquoi est-ce que le travail serait un lieu de souffrance ? Moi, je constate que beaucoup de gens se disent heureux, donc il faut le prendre en compte et est-ce qu'on peut encore augmenter cela ? Le discours qui consiste à dire que les gens sont là pour travailler, doivent aussi se demander à quoi sert le travail ? Quel est la finalité du travail ? Or, les personnes qui disent que l'on est là seulement pour travailler se méprennent. Ne serait-ce pour des raisons de rentabilité.»

■ Motivés donc plus rentables ?

«Même si ça n'est pas pour moi, le projet que j'ai écrit. Si vous faites un travail qui n'a pas de sens à vos yeux, vous êtes d'autant moins motivé. Ce discours est contre-productif. Or, si votre travail vous apporte de la satisfaction, si vous y trouvez du sens, vous êtes heureux au travail et d'autant plus motivé. La 'vieille école' continue de penser que la finalité du travail, c'est le profit. Ça n'est pas un apriori. C'est le constat que j'en fais après avoir rencontré des salariés, des syndicalistes, des cadres, des patrons, dans des entreprises que je qualifie d'humanistes. Ma conclusion ? La finalité du travail pourrait ne pas être le profit, mais, le bien commun. Celui-ci étant en respect des personnes et de la planète. Pourquoi ? Parce qu'il faut que l'entreprise s'inscrive dans le temps et qu'elle soit profitable. Le travail est une des sources de sentiments d'identité, de valeurs personnelles. Pourquoi le nier, alors que c'est un constat réel.»



■ Quelles recettes pour des relations d'équipe harmonieuses ?

«Pour moi, il n'y a pas de recettes, ni de système de recettes. Dans mon ouvrage, je décris un certain nombre d'éléments. Parmi eux ? La coopération, terme que je préfère à collaborer car collaborer veut dire travailler ensemble, coopérer, veut dire 'produire une œuvre ensemble'. C'est plus fort existentiellement. Les personnes qui ont des relations de travail harmonieuses, où elles se rendent service, sont beaucoup plus satisfaites au travail, ont beaucoup plus d'engagements. L'empathie, la bienveillance sont des attitudes, des valeurs liées, et ne sont pas, pour autant, synonymes de laxisme. Car empathie et cadre structuré et structurant reste très cohérent. Par exemple, j'ai rencontré un patron



qui, à chaque fois que l'entreprise fait une opération de type : salon ou activités, remercie chacun des salariés. Il fait tout d'abord un remerciement général dans un mail collectif, puis, après, remercie chacun et chacune pour avoir accompli telle ou telle tâche. Les salariés me disent : A chaque fois, il tombe pile, car il ne répète pas un mail à la formule générique, d'une opération à l'autre. Le patron, de son côté me dit : 'Il m'arrive de passer une demi-journée pour rédiger un mail de remerciement.' On pourrait dire : 'C'est de la perte de temps'. Pas du tout ! Parce que les gens se sentent reconnus. La bienveillance, la valorisation sont très importants. Ce qui n'empêche pas, une fois encore, le cadre. Enfin et surtout, il y a la confiance, se faire confiance mutuellement et la confiance de la

hiérarchie vis-à-vis de ses collaborateurs. C'est tout à fait essentiel. Un patron m'a dit un jour : Manager une équipe sur le mode de la méfiance et du contrôle s'est manager 100% du personnel avec un management qui ne convient qu'à 1%, cela énervant les 99% restants.

L'esprit de service est également très important. Et, encore une fois, du côté du supérieur hiérarchique, avec ces travaux sur le leader-ship serviteur.»

■ Les managers ont besoin de se faire coacher pour adopter ce type de management ?

«Difficile à dire. Je ne dirais pas qu'il y a un besoin général, une systématisation. Mais oui, lorsqu'un manager ou ses équipes se sentent en difficulté, en souffrance, oui, cela me

professionnelles spécifiques, et qui, en raison de leurs compétences, ont gravi les échelons hiérarchiques, et qui n'ont pas été formées à accompagner des personnes, mais pour réaliser leur métier. Là, elles se sentent désemparées, parce que ça n'est plus du tout, du tout, la même activité. Oui, là, il est bon d'être coaché. Là, encore il faut faire du cas par cas. Je me méfie du systématique.»

■ Affect ou détachement face au travail, comment travailler sereinement, tout en atteignant ses objectifs ? Quelle posture pour le salarié ?

«Lorsque le contexte est favorable, l'investissement est une très bonne chose. Il y a des travaux de psychologie très intéressants sur la passion harmonieuse et la passion obsessionnelle, dans le courant de

« *leader-ship serviteur* »

semble devenir nécessaire. Le problème se pose particulièrement aux personnes dont ça n'est pas le métier au départ. Des personnes recrutées pour des compétences techniques



la recherche sur la motivation. Des personnes sont passionnées par ce qu'elles font, leur métier, leur travail. Mais parfois c'est excessif et c'est ce qu'on appelle la passion obsessionnelle. C'est contre-productif, et cela aboutit aux Works alcoholics (alcooliques du travail) qui conduit, quelque fois au burn out. Cela produit un déséquilibre radical entre la vie privée et la vie professionnelle. Il s'agit d'un investissement excessif auquel il faut mettre le holà. Et puis il y a des métiers, comme le métier d'enseignant, de santé, et d'autres qui connaissent une caractéristique : la mission, la vocation, se mettre au service du monde où, là, le contexte structurel, institutionnel ne permet pas d'accomplir son métier véritablement. Là, il faut essayer de faire un peu bouger la structure. On se rend compte que c'est très difficile. Il faut veiller à, sans se désinvestir, ne pas se laisser manger par le système. Et, trouver l'équilibre ailleurs, par exemple dans la sphère familiale. Sinon, c'est extrêmement destructeur. On aborde, ici, un point crucial et difficile, l'Institution. Il est difficile de faire bouger les institutions. Quand celles-ci ne veulent pas bouger, alors

il faut garder de la distance. C'est un grand classique dans certains métiers.»

■ Quel devenir pour l'Economie sociale et solidaire ?

«Dans l'économie sociale et solidaire il y a les associations et les entreprises. La part des subventions dans les entreprises est minime voire inexistante. On est, là, sur du service de proximité, avec peu de qualifications, et sur lequel il y a une demande. En termes d'associations, on est aussi sur un secteur de personnes qui désirent se mettre au service d'autres personnes, et dont les contraintes en termes budgétaire et de résultat, dans une durée relativement courte, est assez contradictoire avec la réalité du terrain d'une part, et la véritable efficacité. Là encore, nous sommes sur un problème institutionnel. Le problème ? Les caisses de l'Etat sont de plus en plus vides, celles des Départements encore plus. Il faut faire mieux avec moins. J'évoquais cela, avec des responsables d'une communauté de communes et ils sont arrivés à se réorganiser tout en établissant des services de meilleure qualité. Comment ? En examinant les outils



qui coûtaient et étaient peu utilisés, en les revendant, et en acquérant des outils mutualisés, plus en adéquation avec leurs besoins. J'ai envie de dire qu'il faut être malins, ingénieux. Conclusion ? On peut arriver, malgré une baisse des finances publiques, à optimiser, à rendre égal ou même meilleur, un service. La question ? Regarder où l'on diminue les budgets. Et ça n'a pas été sur le temps de réception des gens. Qu'est-ce que remplir sa mission ? Comment raisonne-t-on ? En termes qualitatif ? Quantitatif ? On doit viser, mesurer la qualité du travail accompli.»

■ Qualité plutôt que quantité

«Une étude réalisée dans le cadre de la Réforme publique a fait écho, dans un hôpital public, d'un directeur qui imposait un temps de consultation, avec une sorte d'objectif de rentabilité. Le personnel s'est mis à obéir sauf le plus vieux médecin, très respecté, très apprécié, un homme d'un certain statut et surtout de conviction. Il a donc continué à exercer ses consultations comme avant. On s'est rendu compte que c'était le médecin qui prenait le plus de temps pour ses consultations. Donc, qui était le moins rentable. Cela posait également le problème de la 'porte tournante'. C'est-à-dire le temps de retour du même patient pour une nouvelle consultation. On s'est rendu compte que ce médecin, qui passait plus de temps avec ses patients, avait le moins de problème de 'porte tournante'. Parce qu'il 'régla'it le problème'. Alors que pour d'autres, les patients passaient moins de temps en consultation, mais revenaient plus régulièrement, parce que le problème n'avait pas

été résolu. Apparemment, ce médecin, qui gardait en consultation ses patients plus longtemps, faisait figure de médecin moins rentable. Mais, à bien y regarder, il était plus efficace, puisque ses patients revenaient moins. Et donc plus rentable pour la Sécurité sociale. Au temps passé il ne semblait pas productif. Cependant, il était beaucoup plus efficace. Pourtant, même si vous raisonnez strictement en termes de calculs, vous pouvez démontrer que les autres sont plus efficaces que lui. La qualité, là encore, est le choix le plus porteur de sens.»

■ Quelle hiérarchie pour les entreprises à haut risque ?

«Le positionnement de la hiérarchie a beaucoup été étudié dans les entreprises dites à 'Haut risque', comme les entreprises chimiques. On s'est rendu compte que, globalement, et contrairement à une opinion publique relayée par les médias, elles sont assez fiables. Elles sont gérées de manière très rigoureuse. Même si l'on peut citer Fukushima ou Tchernobyl. En tout cas, en France, ce sont les accidents graves de Tchernobyl et de Tree Mile Island qui ont complètement réformé les systèmes de fonctionnement et ont amené le système de l'erreur. Car si l'on considère qu'il ne doit y avoir aucune erreur, alors on crée une culture du silence. C'est-à-dire que, dès qu'il y a un mini problème, on n'en parle pas. Or, ils sont l'occasion de discuter, de réfléchir, donc il faut que les mini-problèmes soient reconnus, présentés, analysés collectivement, pour pouvoir en tirer un apprentissage. Si on ne tire pas d'apprentissage des mini problèmes, on se prépare à créer de gros problèmes.

GRAND DÉBAT D'AUTOMNE

L'entreprise a-t-elle une raison d'être ?

Durant cette soirée un chef d'entreprise Frédéric Favrot, directeur général chez Koppert France à Cavallon, et Jacques Lecomte, auteur et psychologue confronteront idées et expériences. Chacun disposera d'une vingtaine de minutes pour exposer son propos puis les intervenants échangeront avec la salle. Le débat sera animé par Tanguy Barthouil, avocat au Barreau d'Avignon. Cette conférence concerne tous les acteurs et décideurs économiques et sociaux du territoire. Le Grand Débat d'Automne, association de chefs d'entreprises, organise depuis 2011, une conférence annuelle. Objectif ? Ouvrir la réflexion de façon prospective avec une double thématique, économique et philosophique sur des sujets de société.

Jeu. 30 novembre. 19h. Bibliothèque de l'Université d'Avignon. Bâtiment moderne. 2e étage. 48€. www.granddebatdautomne.fr



Par la culture du silence. Voilà le principe. Maintenant, cela n'élimine pas les sanctions.»

■ La différence entre l'erreur et la faute

«On considère qu'il y a une différence entre l'erreur et la faute. L'erreur est humaine. Tout le monde en fait et on ne peut pas y échapper. La faute ? C'est soit une erreur volontaire, dans cette vision du management et cette vision des entreprises à haut risque. On se rend compte que l'on est en train de faire quelque chose qui n'est pas pertinent, et qui peut générer un danger. Cela doit-être sanctionnable et sanctionné. Ou bien, c'est l'erreur répétée, donc, une erreur dont on n'a pas su tirer ni profit ni leçon. Mais l'erreur en soi, n'a pas à être sanctionnée. Et puis il y a le management dans les entreprises à très haut risque comme dans les sous-marins nucléaires. Là, évidemment ce sont des situations extrêmement dangereuses. Dès qu'il y a un petit souci, celui qui détient l'autorité, n'est pas le plus haut gradé, c'est celui qui connaît le mieux le sujet. Ça peut être le mécanicien. Ça paraît

logique, pourtant ça n'est pas forcément le cas. Il y a une tradition dans les sous-marins : le personnel 'galonné', durant sa mission retire ses galons. Ça peut paraître paradoxal car, plus on monte dans la hiérarchie, plus on impose son autorité. Et bien non.»

■ Autorité de statut ou de compétence ?

«L'autorité n'est pas une autorité de statut mais une autorité de compétence. En l'occurrence, c'est comme un chef d'orchestre. On ne demande pas au chef d'orchestre de savoir jouer de chaque instrument, c'est, dans la partition, le musicien expert de l'instrument qui va jouer. C'est la même chose dans un sous-marin. L'autorité à tel ou tel moment est dans les mains de celui qui maîtrise le sujet. On pourrait également évoquer l'autorité et le pouvoir. L'autorité appartient à la

personne, alors que le pouvoir, on peut essayer de l'imposer aux autres.»

■ Un patron m'a dit

«Un patron m'a dit : Pour moi, une entreprise, c'est un collier de perles. Il est important que le collier soit beau et que l'on voit les perles. Le rôle du patron ? C'est d'être le fil qui rassemble les perles. Et ça n'a aucune espèce d'importance si l'on ne voit pas le fil. Puisque le plus important est de voir les perles. Dit comme cela ça peut paraître cool, sympa, sauf que le patron qui m'a dit cela est Hubert de Boisredon (Ndlr : Entreprise Armor, groupe industriel français spécialisé dans les consommables d'impression, tourné vers l'innovation sociétale), un patron dont j'ai rencontré l'équipe qui m'a dit : 'Nous n'avons jamais vu quelqu'un d'aussi humble dans ses relations avec les autres'. Une dernière chose ? J'ai été étonné de rencontrer plusieurs patrons comme ça, avec des personnes qui ont, d'un côté beaucoup d'humilité et de l'autre beaucoup d'ambition. Très grande humilité dans leurs relations interprofessionnelles et très grande ambition dans l'action positive sur le monde : sur le plan de la responsabilité sociale, environnementale. Des personnes humbles dans leurs relations et très ambitieuses dans leur volonté d'action.

Propos recueillis par Mireille Hurlin