

Julianne Birch



# Ces patrons qui aiment leurs salariés

**Travail** Après «La bonté humaine», un essai qui démontre que l'homme est prédisposé à la générosité bien plus qu'à la violence, le psychologue Jacques Lecomte récidive. Il se penche sur les entreprises humanistes. Et leur succès.

**Geneviève Comby**  
genevieve.comby@lematin dimanche.ch

**L** a épluché la littérature scientifique, décortiqué les modes de management et rencontré des patrons hors normes qui se soucient en priorité du bien-être de leurs salariés. Le psychologue français Jacques Lecomte consacre un ouvrage rafraîchissant au management à visage humain. Verdict: oui, on peut faire du profit avec des bons sentiments.

**En mettant en lumière des entreprises qui valorisent la bienveillance, l'altruisme, l'entraide, l'empathie, vous nagez à contre-courant. Est-ce difficile d'être pris au sérieux?**

Mon travail est plutôt bien accueilli. Peut-être que les avis critiques ne se sont pas encore exprimés.

**Actuellement, on parle surtout de crise économique, de réductions des coûts, de licenciements, de burn-out, de souffrance au travail. A-t-on une vision biaisée du monde de l'entreprise?**

Lorsque les médias parlent du monde du travail, ils se focalisent effectivement sur des thèmes que vous évoquez. Mais laissez-moi vous donner un exemple. Il concerne la France, qui ne fait pourtant pas partie des pays où les gens se disent les plus heureux au monde. Eh bien, trois enquêtes menées récemment ont donné des chiffres étonnamment équivalents: entre 73 et 74% des sondés se disent heureux au travail. L'image ren-

voyée par les médias est donc très différente de la réalité. Il ne s'agit pas de se voiler la face. Je ne nie pas qu'il existe des problèmes. Mais pour résoudre les problèmes, est-il plus utile de dénoncer ce qui ne va pas sans offrir d'alternative ou, au contraire, de montrer ce qui va bien pour donner envie de s'en inspirer?

**Concrètement, quels bénéfices retirent les patrons qui valorisent le bien-être de leurs salariés?**

Quand on entend le mot «bénéfice», on pense au bénéfice financier. Or ce n'est pas la préoccupation principale des patrons que j'ai rencontrés pour mon livre. Bien sûr, le fait que leur entreprise soit rentable et qu'elle puisse perdurer est important à leurs yeux, mais ce n'est pas une fin en soi. Leur finalité, c'est le bien-être des salariés, la qualité de la production, la satisfaction des clients, le respect de la planète. Et leurs entreprises fonctionnent très bien. J'ai choisi plusieurs exemples d'entreprises qui sont numéro un dans leur domaine, sachant qu'on allait me dire qu'on ne fait pas de l'argent avec de bons sentiments. Les patrons que je mentionne n'ont pas cette obsession d'être numéro un, mais ils agissent d'une manière humaniste et obtiennent de très bons résultats financiers.

**On peut donc gagner plus d'argent en introduisant plus d'éthique dans l'entreprise?**

Oui. Mais encore une fois, ces patrons ne le font pas pour cette raison. Il s'agit d'un renversement de perspective révolutionnaire. Remontons à 1970. L'économiste Milton Friedman publiait dans le *New York Times* un article qui affirmait que la seule responsabi-

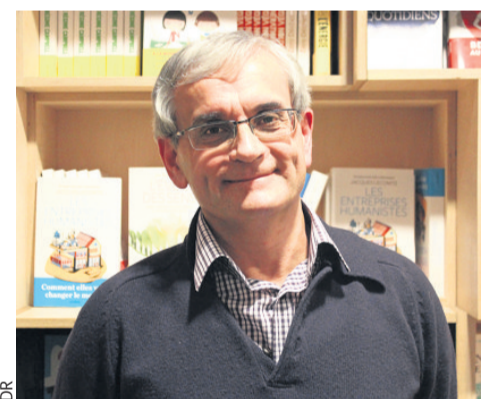
lité sociale de l'entreprise était de faire du profit pour ses actionnaires. Cet article fondateur a déterminé l'enseignement donné dans les écoles de commerce. Mais depuis une vingtaine d'années, les choses évoluent. Rares sont ceux qui, aujourd'hui, défendent cette idée d'une manière aussi stricte. On parle désormais des trois «p»: profit, personnes, planète. Pour être performante, une entreprise doit valoriser ces trois éléments. Pourtant, en lisant ceux qui prônent cette approche, on se rend compte que la logique n'a pas vraiment changé, puisque les responsabilités sociale (les personnes) et environnementale (la planète) demeurent au service du profit. Les patrons humanistes, eux, ont renversé cette proposition. Leur finalité, c'est le bien commun: en interne, cela correspond à de bonnes conditions de travail, y compris sur le plan relationnel, et en externe à des relations saines et honnêtes avec les fournisseurs, à la fabrication de produits de qualité pour les consommateurs, le tout dans le respect de la planète.

**Etre heureux au travail, ça tient à quoi? Avoir accès à une salle de repos, à une table de ping-pong, à des lieux de vie comme dans certaines start-up?**

Non, c'est insuffisant. J'insiste sur l'aspect relationnel des bonnes conditions de travail. Le plus important, c'est la mise en place par l'équipe dirigeante d'un mode de management extrêmement respectueux des personnes, qui ne joue pas la carte de la compétition entre les employés. Il existe différentes sources de bonheur au travail, mais trois ressortent de façon forte: faire un travail qui nous plaît, avoir de bonnes relations avec ses supérieurs hiérarchiques et, une chose qui a été longtemps négligée mais qui apparaît comme majeure, avoir le sentiment de faire un travail utile.

**Tout le monde n'a pas la chance de faire un travail utile...**

Le mot utile doit être pris dans un sens très large. Cela explique pourquoi des ouvriers



**«J'ai choisi des exemples d'entreprises numéro un dans leur domaine, sachant qu'on allait me dire qu'on ne fait pas de l'argent avec de bons sentiments»**

Jacques Lecomte, expert en psychologie positive

qui fabriquent des pièces de manière assez répétitive peuvent aimer leur travail. Ils sont fiers de réaliser de belles pièces pour leurs clients. Ce sentiment de participer à un monde commun est très important.

**La satisfaction, le sentiment de reconnaissance sont des leviers plus efficaces qu'une hausse de salaire?**

Beaucoup d'études ont été réalisées sur la motivation. Il existe notamment une théorie qui distingue les motivations intrinsèque et extrinsèque; on pourrait dire interne et externe. Aimer ce que l'on fait relève de la première et recevoir une prime, de la seconde. Si la motivation intrinsèque est plus profonde, on ne peut pas dire que la motivation extrinsèque n'a pas d'importance. Je ferais toutefois une différence entre la prime à la performance et le salaire. Car l'essentiel n'est pas tant la somme d'argent reçue que la perception de l'intention qui est derrière.

**«De nombreux managers ont tendance à penser que leurs collaborateurs sont essentiellement motivés par l'argent. Ils se trompent d'approche»**



Autrement dit, le fait de donner, à l'embauche, un bon salaire, voire un salaire au-dessus de ce qui se pratique dans une branche, sera perçu par l'employé comme une preuve de confiance a priori. Cette forme de reconnaissance augmente la motivation intrinsèque, alors que les primes la diminuent.

#### Comment?

Les primes augmentent la quantité de travail réalisé, mais essentiellement dans le cadre de métiers manuels, individuels et répétitifs. Par contre, elles diminuent la qualité du travail accompli. Je cite l'exemple d'employés qui devaient planter des arbres pour une collectivité aux Etats-Unis. L'incitation financière les a conduits à planter des arbres à un rythme supérieur à leur moyenne habituelle, mais le travail a été mal fait, et il a fallu tout replanter. L'argent n'est pas la meilleure manière de motiver les gens.

#### Pourtant, on fait comme si...

Dans certaines études, on a demandé à des cadres de définir leur motivation au travail. La plupart des réponses se résumaient à «je fais un travail que j'aime», «j'ai envie de bien faire», etc. Quand on leur a demandé quelles étaient, selon eux, les sources de motivation de leurs collaborateurs, ils ont principalement évoqué le salaire, les primes, les avantages en nature, etc. Alors que les collaborateurs en question avaient, eux aussi, mis en avant des motivations liées à la qualité de leur travail. De nombreux managers ont tendance à penser que leurs collaborateurs sont essentiellement motivés par l'argent. Ils se trompent d'approche.

#### Selon vous, une des clés de la rentabilité réside dans la confiance qu'un manager place dans ses collaborateurs. Vous donnez l'exemple de la fonderie française FAVI, dont le patron a, notamment, supprimé les pointeuses et les verrous sur les portes des magasins. Que s'est-il passé?

Lorsque Jean-François Zobrist, qui était employé de l'entreprise, a été nommé patron, il avait la conviction que les gens voulaient bien faire, qu'ils étaient motivés. Il a donc laissé une très grande liberté aux uns et aux autres. Des cadres l'ont mis en garde, estimant que les salariés allaient faire n'importe quoi. C'est exactement l'inverse qui s'est produit, les gens se sont sentis fiers de cette confiance. C'est humain de vouloir être digne de la confiance que l'on nous porte. Il y a bien sûr des personnes qui fonctionnent autrement, mais elles sont très peu nombreuses. C'est pourquoi la surveillance et la sanction font partie d'un mode de management qui ne convient qu'à une petite minorité du personnel. Alors qu'il énerve les autres. Plus on fait confiance aux gens, plus ils sont désireux de bien faire. L'entreprise FAVI en est un bel

exemple. Elle est désormais numéro un mondial sur certains produits. Et exporte même des pièces en Chine!

#### Est-ce qu'une entreprise très hiérarchisée est «humanisable»?

C'est moins une question de structure que de volonté de la direction, de dynamique qui vient d'en haut. Je cite, dans mon livre, des patrons de multinationales humanistes.

#### La personnalité du chef d'entreprise est au cœur de tout ça?

Oui. Je fais notamment référence au concept de leader-serviteur, élaboré par Robert Greenleaf, qui dit que le vrai leader est d'abord un serviteur, quelqu'un qui a l'esprit de service et que les circonstances de la vie amènent à être responsable d'une équipe. Pour Greenleaf, les meilleurs leaders sont ceux qui répondent aux besoins de leur équipe. Tous les patrons que j'ai rencontrés sont comme cela. On peut y voir une sorte de paradoxe, car ce sont des gens très modestes dans leurs relations interpersonnelles et, en même temps, très ambitieux dans le projet qu'ils ont pour leur entreprise.

#### Vous placez beaucoup d'espoir dans l'être humain. Et notamment dans la génération Y. En quoi pourrait-elle changer le monde du travail?

Depuis des dizaines d'années, les écoles de commerce diffusent un enseignement qui considère l'être humain comme un *Homo economicus*, un être qui met sa rationalité au service de son égoïsme. Or cette vision de l'être humain est, aujourd'hui, scientifiquement invalidée. Je ne dis pas que l'humain est fondamentalement bon, mais les connaissances actuelles nous permettent d'affirmer qu'il y a, chez lui, un fond de bonté et d'altruisme plus puissant, et biologiquement plus profond, que ses tendances à la violence et à l'égoïsme. Ces savoirs commencent à se faire connaître, les dogmes sont contestés et de plus en plus d'étudiants en économie souhaitent un enseignement plus ouvert. Sans être meilleurs que ceux des générations précédentes, les jeunes ont plus de liberté de penser et d'action.

#### La «culture» des réseaux sociaux joue-t-elle un rôle?

La génération Y est habituée à partager l'information. C'est quelque chose que les jeunes appliquent durant leurs études, puis dans leur activité professionnelle. Cela donne des gens qui ont moins le goût de la réussite individuelle que de la réussite collective. ●



#### A lire

«Les entreprises humanistes - Comment elles vont changer le monde», Jacques Lecomte, Editions Les Arènes.

## Dernière rebelle

### Nos singeries

Renata Libal  
Journaliste



L'autre jour, sur la terrasse d'un hôtel, j'ai pris le petit-déjeuner en tête à tête avec la Vierge. Et je n'étais même pas en vacances à Lourdes... C'est que, à la table voisine, une motarde légèrement vêtue arborait un portrait de Marie tatoué sur l'entier de son dos. Quand la dame suçrait son café, l'œil gauche de Marie tressautait sur son omoplate; quand elle fouillait dans le sac à ses pieds, la joue de Marie s'étirait sur le côté, comme déformée par une subite rage de dents. Le spectacle était assez distrayant: ce n'est pas dans l'iconographie des églises que l'on voit la mère de Jésus se livrer à de telles grimaces. Et encore! Je n'ai pas rencontré ma motarde sur un dance floor...

A la faveur de l'été, le corps humain contemporain se regarde comme un livre d'images. Sur la plage, une mère de famille potelée exhibe un papillon mignon sur la fesse. En débardeur au restaurant, le banquier montre ses biceps marqués de motifs maoris... C'est quoi son clan mafieux à lui, exactement? Quant au joggeur, il court en transportant ses démons divers sur son dos. J'ai passé ces dernières semaines

dénudées à me faire un petit inventaire mental de toutes les libellules à la cheville, branches de fleurs de cerisier, chakra sur le sternum, chaînettes au poignet et autres phrases inspirées à ne jamais oublier («Imagine» sur la nuque est un classique, mais j'ai aussi vu «le courage ne connaît pas la peur» sur l'entier d'un avant-bras: le jeune homme ne craignait pas non plus le ridicule). Un de mes favoris reste le motif du phœnix sur l'épaule, celui qui ne laisse apparaître que ses pattes de poulet sous la courte manche d'un T-shirt. Tu parles d'une sous-culture!

Face à la déferlante des corps encrés, des gribouillages épidermiques, des motifs à télécharger sur l'internet, je suis arrivée à une conclusion assez sobre: telle que vous ne me voyez pas derrière ces lignes, je suis la dernière rebelle. J'appartiens au clan très exclusif des anatomies en friche, celles qui ne sont ni tatouées, ni piercées, ni même trouées du lobe. Pour être tout à fait honnête, mon abstention dans le domaine de l'intervention corporelle s'explique surtout par la flemme et le refus de la douleur. Mais maintenant que le tatouage s'est à ce point embourgeoisé et embourbé, je crois que je vais en faire une revendication: la peau intacte comme acte subversif. N'est-ce pas de l'insoumission que d'accepter l'unicité fragile de son corps, sans chercher à en barioler la nudité de couleurs criardes? N'est-ce pas un acte de foi en l'avenir que de ne pas s'encombrer des stigmates du passé et se voir comme une page blanche curieuse des aventures à venir?

### Style L'objet de la semaine

## Eau en tenue de soirée

Le classique élixir de beauté de Caudalie sort en édition limitée, paré de dentelle noire, selon un concept du styliste Jason Wu. Ce type de collaboration est une stratégie marketing de plus en plus fréquente dans l'industrie cosmétique.

Par Renata Libal

#### Le produit

► Au départ, il y a une légende: Elisabeth de Pologne, épouse du roi Charles Robert de Hongrie, aurait gardé toute sa vie un teint de jeune fille, grâce à une eau magique, offerte par un ange. En 1370, la recette faisait état de romarin macéré dans de l'esprit-de-vin, mais elle a été enrichie au fil des siècles en lavande, jasmin et autres bergamotes. Cet «élixir de jeunesse» inspire évidemment diverses maisons de cosmétique, dont Caudalie, qui en lance sa version en 1997: une eau mi-sérum, mi-tonique, parfumée au romarin et à la menthe poivrée, à se sprayer sur le visage tout au long de la journée, pour un effet coup d'éclat. Cette eau de beauté devient très vite le produit phare de la marque et sort aujourd'hui en édition limitée, dans un flacon frappé d'un motif de dentelle noire, en léger relief, conçu par le styliste Jason Wu.

#### La marque

► Caudalie est une belle histoire à succès, depuis son lancement en 1995. Avec son mari Bertrand, Mathilde Thomas s'inspire du domaine viticole familial, le château Smith Haut-Lafitte près de Bordeaux, et construit une ligne cosmétique basée sur les propriétés antioxydantes des polyphénols de pépins de raisin. En 1999, un spa de vinotherapie suit et officie comme ancrage de la marque: volupté, soins et douceur de vivre.

#### Le styliste

► Jason Wu s'est surtout fait un nom en habillant plusieurs fois Michelle Obama. On se souvient tout particulièrement de la longue robe blanche, laissant nue l'épaule gauche, que l'épouse du président portait au bal de l'investiture. Le styliste américain est né à Taiwan, puis sa famille a émigré au Canada. Il travaille aujourd'hui pour sa propre marque à New York, ainsi que pour Hugo Boss, en Allemagne, dont il assure les collections féminines. Son style vestimentaire repose sur des lignes fluides, très féminines, avec un accent particulier sur les robes de soirée. Le motif de dentelle sur le flacon est d'ailleurs tiré de sa collection de printemps dernier. Pour ce qui est de l'eau de Beauté, Jason Wu dit l'avoir découverte dans un spa Caudalie et s'en asperger tous les matins après la douche. Il dit aussi qu'il dynamise ainsi ses mannequins avant les défilés.

#### L'achat

► Pour une fois que les petits luxes s'acquiescent à prix raisonnable, on ne va pas se priver: 10,80 euros pour la bouteille de 30 ml. Hélas, on ne trouve cette édition limitée que dans la boutique Caudalie à Paris (rue des Francs-Bourgeois 8) ou en vente directe sur le site.

#### La stratégie

► Afin de relancer l'intérêt des clients pour des produits classiques, les marques de cosmétique multiplient les collaborations qui rendent les emballages jolis, désirables et hautement collectionnables. Dans cet esprit, Lancôme sort des produits de maquillage signés Sonia Rykiel, Estée Lauder s'appête à lancer une collection Victoria Beckham, L'Oréal Paris propose une ligne avec la blogueuse suisse Kristina Bazan. Entre autres. N'en jetez plus!

