



## ÉCLAIRAGES



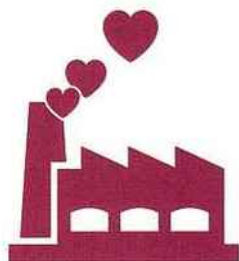
**CHRISTOPHE ANDRÉ**

Médecin psychiatre à l'hôpital Sainte-Anne de Paris.  
Site: <http://christopheandre.com>



# MANAGER HUMAIN C'est possible

De multiples entreprises adoptent un mode de management soucieux du bien-être de leurs employés. Avec un succès qui démontre que la violence managériale n'est pas inéluctable.



**C'**était il y a quelques années. Je donnais une conférence sur la psychologie positive devant un public de chefs d'entreprise. Au moment où je quittai l'estrade, le président de séance, qui m'avait poliment écouté, commença à présenter l'orateur suivant : « Bien, merci encore au docteur André, et passons maintenant aux choses sérieuses... » L'énorme éclat de rire dans l'assemblée lui ouvrit les yeux sur tout ce que signifiaient ses propos, gaffeurs mais sincères : à l'époque, la psychologie positive était considérée au mieux comme un gadget parmi d'autres

outils de management, au pire comme un courant naïf et inutile.

Ce n'est plus le cas aujourd'hui, loin de là : en moins d'une dizaine d'années les choses ont beaucoup, et favorablement, évolué. D'abord, des études scientifiques ont montré les bénéfices du bien-être émotionnel, aussi bien pour la santé que pour la performance au travail. S'y sont ajoutées des expérimentations de terrain, où un nombre croissant d'entreprises ont modifié profondément et durablement leur mode de management et d'organisation pour se rapprocher des grands principes prônés par la psychologie positive :

considérer que tout travail peut être une activité épanouissante et intéressante, qu'il faut pour cela respecter les salariés, les associer, les impliquer, leur laisser une grande liberté, faire régner bienveillance et solidarité sur le lieu du travail, etc.

### LE CONTRÔLE GÉNÉRALISÉ EST CONTRE-PRODUCTIF

Et ça marche ! Dans son récent ouvrage, *Les Entreprises humanistes*, le psychologue Jacques Lecomte dresse une liste impressionnante de succès. Témoin, le cas de la fonderie Favi, qui a largement mis en œuvre ces principes. Quand des



# “

## **Plus une entreprise est responsable, plus elle est rentable. Sauf que dans un premier temps, s'engager en ce sens coûte de l'argent.**

**Jacques Lecomte,**  
*Les Entreprises humanistes,*  
Les Arènes, 2016.

dispositifs de surveillance tels que les appareils de pointage ont été supprimés, et qu'en parallèle les salariés ont été sensibilisés aux conséquences d'un retard de livraison, la cadence de production a augmenté de 20%. Aujourd'hui, l'entreprise est leader en Europe.

Bien sûr, le changement n'est pas toujours simple. Il ne fonctionne que si l'engagement en faveur des salariés est sincère. Les travaux conduits montrent même que faire semblant se révèle contre-productif : des salariés à qui l'on sert des gadgets (comme de beaux cousins dans les salles de relaxation) ou des mensonges (recueillir leur avis dans des boîtes à idées et n'en tenir aucun compte) sont rapidement amers et démotivés.

Quand les dirigeants n'y croient pas, d'ailleurs, mieux vaut ne pas perdre son temps et son argent en demi-mesures. Une étude conduite sur plus de 1 200 entreprises suivies sur environ huit ans a cherché à déterminer s'il existait un lien entre engagements éthiques et humanistes, d'une part, et performances financières, d'autre part. Les résultats sont clairs : les entreprises qui obtiennent les meilleures performances financières sont celles qui sont soit très engagées socialement, soit pas du tout.

En outre, la patience est de mise, car dans un premier temps, les investissements

sociaux coûtent cher. Ce n'est qu'ensuite, quand l'entreprise s'est construit une bonne réputation, que les retombées se font sentir. En particulier, elle attire et fidélise alors des salariés compétents et motivés, ce qui conduit à terme à une meilleure rentabilité.

Finalement, face à ces études, on éprouve un sentiment double : émerveillement devant la puissance de la psychologie positive, mais aussi tristesse de constater que ses enseignements restent trop peu répandus, tandis que perdurent un grand gâchis et une grande erreur.

Le grand gâchis : les entreprises recèlent un formidable gisement d'énergies et d'attentes. Les salariés préfèrent tous être heureux au travail plutôt que d'y souffrir, tous sont capables de travailler dur à certains moments et de se mobiliser pour bien faire, même en l'absence

### **Bibliographie**

**M. L. Barnett et R. M. Salomon,** Does it pay to be really good?+ *Strategic Management Journal*, vol. 33, pp. 1304-1320, 2012.

**E. L. Deci et al.,** A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, vol. 125, pp. 627-668, 1999.

de récompenses financières (parfois contre-productives car décourageant ce qu'on nomme « motivation intrinsèque »). Mais à condition qu'en retour, leur bien-être soit pris en compte.

La grande erreur : trop de dirigeants adoptent encore un raisonnement prétendument darwinien, justifiant la dureté de leur management par la nécessité d'assurer la survie de l'entreprise dans un contexte de compétition implacable. Mais ils oublient que c'est la collaboration qui a été le plus grand moteur du succès de notre espèce. Si les humains sont devenus dominants sur cette planète, ce n'est pas parce qu'ils ont été en compétition constante les uns avec les autres, mais parce qu'ils ont su s'associer pour chasser, pour récolter, pour inventer...

Il est temps de s'en souvenir, à l'heure où les politiques ont du mal à modifier la marche du monde : les entreprises, désormais sièges du véritable pouvoir, doivent évoluer en adoptant des valeurs humanistes. Certaines ont déjà commencé et leurs bons résultats révèlent que la violence managériale n'est pas inéluctable, que l'entreprise n'est pas condamnée au stress et à la dureté des mœurs. Comme d'habitude, l'évolution prendra du temps, mais les signaux ne trompent pas : elle est en marche... ■