

psychologie

## L'humanisme au travail, un défi mondial



**Lors du dernier numéro de Comnews, Souad Filal, Ecrivain, conférencière et DG du cabinet d'étude et de conseil Delta Management nous exposait sa vision humaniste du travail. Les questions sur lesquelles elle a choisi de lever le voile et nous ouvrir les yeux sont toutes relatives à une réflexion spirituelle de mieux être au travail. Elles sont les suivantes : Pourquoi intégrer une réflexion spirituelle dans un monde où à priori l'individu en tant qu'être n'intéresse pas l'entreprise ? De quelle façon concevoir le mieux-être au travail ? Comment s'exprime le mal-être au travail ? A présent elle nous livre la suite de sa philosophie de management. Comnews part une nouvelle fois à la rencontre de cette femme de cœur et de raison dont les idéaux et les valeurs humanistes révolutionneraient le monde dans lequel nous vivons.**

**Face à quelle réalité et quel défi sommes nous confrontés d'aujourd'hui ?**

Il existe effectivement un manque de modèles et d'outils d'intégration des valeurs spirituelles au travail. Ce constat nous amène par conséquent à penser aujourd'hui en termes de recherche/action. Le défi consiste donc à créer des orientations nouvelles à partir de nos expériences de travail, de nos expériences de gestion afin de surmonter ce sentiment de fragmentation, d'éparpillement, de déshumanisation et de vivre une vie plus intégrée, plus unifiée, plus reliée. Nous sommes venus à la vie pour cultiver le bien et pas seulement pour récolter de l'argent. Lorsqu'on va aux Etats-Unis, la première question que l'on vous pose est : « Combien tu gagnes ? » Peut-être faudrait-il lui substituer, une question beaucoup plus fondamentale qui serait : « A quoi tu sers ? » Cette recherche-action à laquelle nous sommes conviés aujourd'hui, va nous inciter à recourir à notre patrimoine de sagesse, à notre vie intérieure, à nos traditions pour en extraire la substantifique moelle qu'il faudrait adapter au management des entreprises. Le recours à la sagesse et à notre patrimoine intérieur me semble en effet une voie à explorer pour débusquer en nous-même l'intelligence de cœur, qui fera du mieux-être de chacun le principe de tous. Distiller de l'humanisme dans la fiole du management,

c'est s'interroger pour savoir comment dans des activités laïques de prise de décision rapide, grave, de difficile gestion du profit et de compétences humaines, de pression quotidienne, de compétition internationale et parfois d'insécurité, comment ne pas perdre de vue l'essentiel : l'être. Pour le moment, je ne crois pas qu'il faille nous mobiliser aujourd'hui pour rendre l'éthique planétaire même si cela doit être envisagé à plus longue échéance mais je crois qu'il faudrait plutôt s'atteler à agir localement avec les spécificités qui sont les nôtres, avec notre patrimoine de civilisation, notre culture, notre histoire, nos valeurs, notre réalité sociale et politique, notre aspiration à plus de démocratie pour une société jeune où tous les espoirs sont permis.

**Quel est l'intérêt pour l'entreprise d'intégrer la notion d'humanisme en son sein ?**

Bonheur humain et entreprise rentable ne sont pas incompatibles. Si cela peut paraître idéal, il faut reconnaître que rien de grand ne se fait sans idéal. Je suis convaincue que la cause sous-jacente des dysfonctionnements organisationnels, de l'inefficacité et des différentes manifestations de stress humain, résident dans le manque d'humanisme au travail.

Il est évident que l'entreprise doit dégager du profit, sinon elle mourra mais si le profit constitue son unique repère,

elle ne pourra perdurer. Une étude menée dans les pays les plus développés montre que ce sont les entreprises qui prennent soin de l'humain qui offrent un meilleur retour sur investissement à leurs actionnaires.

Les plans stratégiques économiques de l'entreprise doivent être confortés par des plans stratégiques humanistes afin que les responsabilités des uns et des autres au sein de l'entreprise convergent toutes vers les valeurs fondamentales de dignité humaine, d'humilité, de responsabilité et de recherche du bien commun, aussi bien pour le public interne qu'externe. Je voudrais saluer ici la formidable initiative de la BMCE à travers le projet « madrasat.com », projet qui vise à offrir l'instruction, l'enseignement aux enfants les plus défavorisés. Je voudrais aussi rendre hommage à la Fondation ZAKOURA pour son extraordinaire contribution à l'action sociale en faveur des pauvres. Je voudrais applaudir toutes les réalisations. Il faut le dire, de pareils élans constructifs existent au travers d'actions concrètes animées du souffle de dirigeants citoyens éclairés par leur conscience, la conscience de contribuer au bien-être du plus grand nombre et de célébrer la vie en tissant des liens humains dans toute la splendeur de l'amour, de la fraternité, de la gratuité.

#### **Alors comment intégrer des valeurs humanistes qui donneront un sens tout autre au travail ?**

Je crois qu'il est très difficile de donner des modèles de plans stratégiques d'humanisation du management mais peut-être, quelques repères peuvent aider à insuffler cet état d'esprit où l'humain est au cœur du management :

Aucune chaîne n'est plus forte que le

plus faible de ses maillons, c'est de celui-là qu'il faudrait s'occuper en priorité. Parce que c'est celui-là qui est laissé pour compte dans la logique du soit disant progrès d'aujourd'hui. Progrès technologique, entre autre, dont il est la première victime.

Il s'agit de réfléchir sur des actions concrètes à mettre en œuvre pour aider les plus faibles, les plus petits, les plus démunis, afin qu'ils deviennent plus forts, plus compétents, plus grands. Il est essentiel que les dirigeants de l'entreprise et les actionnaires soient convaincus de la nécessité d'introduire davantage d'humanisme dans le management de leur entreprise, il faut qu'ils soient convaincus que bon-

heur humain et rentabilité ne sont pas deux objectifs opposés et qu'ils soient prêts à assumer les coûts de l'expérimentation et de la mise en place graduelle d'outils de management innovateurs dans ce sens.

### **Bonheur humain et entreprise rentable ne sont pas incompatibles**

Former un petit « comité » du mieux-être au travail qui aura en charge la réflexion, l'élaboration, la mise en œuvre, la diffusion de cet état d'esprit qui a

pour objectif final le bien-être des employés :

- Asseoir une bonne organisation et des conditions de travail sécurisantes, faciliter l'organisation du travail en réseau, ainsi que les relations transversales.
- Renforcer les compétences, valoriser les qualités professionnelles des plus méritants, stimuler le désir d'exceller, la prise d'initiative et admettre le droit à l'erreur.
- Réfléchir à une politique de partage du bonus annuel.
- Faire des enquêtes tous les deux, trois ans sur le bien-être des personnes qui travaillent, aménager des salles de repos, de prière ou de méditation,



Souad Filal DG de Delta Management



encourager de nouvelles formules de gestion du temps de travail (temps partiel, temps flexible, travail à domicile ...etc.)

Reconnaître la nécessité du dialogue, encourager, faciliter, favoriser l'esprit du dialogue, accepter d'être « contaminé » par la vérité de l'autre, donner à l'autre la possibilité de se faire entendre, l'écouter, reconnaître sa différence et sa vérité, créer des cercles de dialogue, s'asseoir, réfléchir, parler, retrouver le sens d'être, dénouer des conflits ensemble, créer un climat de liberté où chacun se sent de plus en plus à l'aise pour s'exprimer, critiquer de façon constructive, donner son point de vue afin d'améliorer les choses et sortir de l'état de servitude et d'obéissance craintive pour parvenir à l'état de travailleur coresponsable et libre. Réfléchir à la création d'un poste de porte ouverte pour mieux écouter les employés qui peuvent éclairer les dirigeants eux-mêmes à adopter des principes de mieux-être, favoriser une communication interne chaleureuse, authentique (il y a des entreprises où on ne dit même pas bonjour, comment ça va ? au revoir!). Favoriser l'expression et le témoignage des personnes internes et externes considérées comme des êtres de sagesse, que ces êtres de sagesse puissent faire part de leur expérience, de leur cheminement, de leur histoire de vie... De nombreuses entreprises ont compris la nécessité vitale de se mettre à l'écoute du client externe pour perdurer mais combien il leur est difficile d'appliquer cette écoute au client interne !

Prendre soin de respecter l'environnement, le préserver, le protéger par des mesures réglementaires, des actions de sensibilisation et de formation relatives aux problèmes d'écologie.

La nature est un patrimoine précieux, source de vie, c'est une valeur sûre à condition qu'on ne la détériore pas. Ce qu'on appelle le bien commun, c'est-à-dire l'eau, la terre, les ressources alimentaires, les semences, tous ces patrimoines sont les garants de la pérennité de l'humanité et ne doivent pas être confisqués à l'humanité. Et c'est pour ça que nous devons être conscients que ces biens communs ne sont pas notre propriété, ni celle des multinationales voraces mais sont la propriété du destin de l'humanité, c'est à dire de ceux qui vont venir : les générations futures.

#### **Quelques mots de conclusion Madame Filal ?**

Intégrer l'humanisme dans le management c'est nager à contre courant, et il ne faut pas sous-estimer la force de la pression de l'environnement, ce qui signifie qu'il faut persévérer dans l'ef-

fort à maintenir pour opérer le changement. Cette intégration des valeurs humanistes éthiques et spirituelles doit viser toutes les fonctions de l'organisation et ce, de manière systémique, aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions de production, de commercialisation, de marketing, de management, ...etc. Si l'éthique et la spiritualité ne sont introduites que partiellement dans les politiques de ressources humaines en faisant abstraction par exemple des modes de production ou de la nature des produits qu'on utilise ou en faisant abstraction des dégâts causés à l'environnement, alors

cette intégration risque non seulement d'être éphémère mais d'aller à l'encontre de l'objectif visé. Je crois que nous avons tout intérêt à introduire dès à présent dans les écoles supérieures de gestion et de commerce des cours de sensibilisation au management humaniste afin de préparer les futurs dirigeants à leur rôle de développer la rentabilité dans la sérénité. Introduire de l'humanisme dans le management demande beaucoup de courage, d'humilité, de foi et d'enthousiasme pour se mettre à l'écoute de ce qui est vivant, vibrant en chacun de nous. Jean Rostand disait : « Le degré d'élévation d'une civilisation se mesure à la façon dont elle prend soin des plus petits, des plus faibles ». Appliquée au monde de l'entreprise, cette citation prend tout son sens. Bien que l'entreprise n'ait pas pour vocation d'être philanthrope, elle tirerait profit à manifester à l'humain tout le respect auquel il a droit. ■