



## **L'envie, une Stratégie** **Quand l'enthousiasme stimule la performance de** **l'entreprise**

Par Olivier Bas

*Préface Yannick Bolloré*

Chaque année, presque 10% des livres édités sont des ouvrages consacrés aux sciences humaines et au développement personnel. Plus d'une dizaine de titres en kiosque (Bonheur, Clés, Psychologies Magazine, Happinez... ) traitent de ces sujets, avec une diffusion de plus d'1 million d'exemplaires et des ventes en progression de plus de 80 %. Les Français veulent comprendre ce qui ne tourne pas rond. Ils sont perdus et cherchent à trouver en eux-mêmes les réponses pour apaiser leurs tourments et pacifier leurs relations.

L'entreprise est le miroir grossissant de leurs états d'âmes. Elle est à la fois le lieu qui aggrave insidieusement ce mal-être et l'endroit où il s'exprime, provoquant des effets amplificateurs. Des millions de salariés sont confrontés à un environnement économique anxiogène qu'ils ne comprennent plus. Un temps qui s'accélère et où la dictature de l'urgence les gave d'informations qui ne font plus sens. Un métier que chacun voudrait pouvoir exercer, si ce n'est avec passion, au moins avec intérêt, en y mettant un peu de lui même, mais que la standardisation a réduit à une série de gestes normés au nom de la qualité et du client. Autant de situations qui ne peuvent générer qu'une forme de pessimisme, un climat émotionnel lourd et pesant pour une majorité de salariés. Le monde du travail est devenu apathique, l'énergie y est plus rare, les émotions plus négatives, le dynamisme ralenti. Nous souffrons d'un déficit d'envie. Pourtant tous les matins des millions de salariés vont au boulot pour in fine y passer une grande partie de leur vie.

Alors pourquoi ne pas faire de l'entreprise une communauté de désir ? Un désir qui durera le temps de l'union mais un désir qui leur fera vivre une expérience professionnellement satisfaisante. Un désir nourri par la fierté de ce que l'on accomplit ensemble par la satisfaction d'œuvrer à un projet utile, par le plaisir de construire des liens de qualité avec ceux qui partage le même quotidien professionnel.

Osons une stratégie de l'envie en revisitant les fondamentaux du management des entreprises pour recréer cette communauté de désir.

Mais oser une stratégie de l'envie, c'est répondre à des questions essentielles : comment les dirigeants peuvent-ils régénérer l'envie des salariés ? Comment la communication peut-elle contribuer à susciter sincèrement de l'enthousiasme ? Comment aider les managers à fabriquer de l'optimisme ? Comment les DRH doivent-ils repenser leurs pratiques pour réveiller l'envie de bonheur qui sommeille en toute entreprise ?

Il appartient d'abord aux patrons d'insuffler un autre état d'esprit et pour cela, penser l'entreprise comme un projet dont les finalités sont bien supérieures à la recherche du profit. Une finalité plus désirable parce que porteuse d'une autre vision de son utilité : le progrès. Il appartient aussi aux patrons d'abandonner cette conviction erronée qui consiste à penser que pour mobiliser, il faut alerter et brandir la menace, seules conditions selon eux de maintenir leurs salariés sur le « qui vive ». Il leur faut aussi se réconcilier avec les émotions, les leurs souvent, celles de leurs collaborateurs toujours, pour prodiguer sans relâche une parole enthousiasmante, qui active le sentiment de fierté et rassure chacun sur l'utilité de sa contribution à un projet désiré.

Il est temps que la communication s'émançipe de la toute puissance de l'urgence qui fait d'elle, insidieusement, une fonction qui produit, à grand renfort d'éléments de langage, du prêt à penser. Une fonction qui n'ayant pas su revisiter avec honnêteté le sacrosaint principe de transparence, en a fait le cache misère de l'hypocrisie ambiante. La communication empathique considèrera sur un pied d'égalité le client et le salarié et fera de la sincérité, le préalable à l'émergence de ces terrains d'ententes sans lesquels aucune action collective n'est possible. Empathie et sincérité seront les deux puissants activateurs de confiance, sources de contentement et d'harmonie.

Il serait salvateur aussi que les managers ne soient plus considérés comme des contrôleurs, mesurant sans relâche tout ce qui peut l'être, oubliant qu'ils leur faut consacrer plus d'énergie à générer la performance qu'à l'évaluer. Des managers à nouveaux soucieux de l'essentiel : l'envie de leurs équipes. Une envie qui passe par un changement radical d'attitude (d'aptitude ?). Transformer les difficultés en défis stimulants, se remémorer les succès pour entretenir la fierté, multiplier les expériences positives, autant d'actes managériaux nouveaux qu'il leur faut désormais promouvoir pour devenir des inducteurs d'optimisme.

Il est vital enfin que les DRH cessent de répondre aux logiques individualistes par des politiques contractuelles qui institutionnalisent l'égoïsme et le chacun pour soi. Il leur faut embrasser une nouvelle mission, celle de révéler la part de bonheur qui sommeil en toute entreprise en multipliant les initiatives bienveillantes, en substituant aux référentiels de compétences des référentiels d'auto-bienfaisance, en faisant de la réciprocité, cette aptitude généreuse à vivre ensemble, le ferment des politiques RH.

Toutes ces dimensions sont essentielles à la création d'un véritable et puissant écho-système de l'envie. Oui, il est plus que temps mais il est encore temps de se rappeler ce principe simple et évident que nous avons oublié, conditionnés que nous sommes par l'omnipotence de la pensée rationnelle, la réussite est d'abord une affaire d'ENVIE. Les entreprises, à trop vouloir analyser, rationaliser, maîtriser la complexité du monde économique, pour élaborer des stratégies gagnantes, sont passées à côté d'une évidence : **rien de grand ne se bâtit sans envie, rien de durable non plus**. Je suis convaincu que les entreprises comprendront un jour que la productivité dépend de l'humeur, que l'efficacité est aussi une affaire d'enthousiasme, que le plaisir et la performance sont faits pour s'entendre. J'aimerais que vous acceptiez d'y croire avec moi, alors j'ai écrit ce livre.



*Olivier Bas, Vice-Président d'Havas Worldwide Paris aime à se définir comme un « créateur d'envie ». En 25 ans, il a conseillé près de 200 entreprises et leurs dirigeants, promouvant une approche nouvelle dans laquelle le management par le plaisir et la communication empathique se conjuguent au service d'une performance d'entreprise bienveillante. Il enseigne à la Sorbonne*

*Nouvelle-Paris III dans le cadre du Master II communication des institutions et des entreprises.*

*Crédit photo : Antoine Doyen*