



CHRONIQUES



IDÉES

POUR DEMAIN

PAR Yann Le Galès

Les enthousiastes sont performants

Quand les temps sont difficiles, les dirigeants d'entreprise adoptent volontiers un ton martial. Ils préparent les salariés à affronter la tempête. Ils leur demandent des efforts et des sacrifices. Ils parlent de stratégie et de changements. Ils tiennent un discours de vérité.

Mais la rationalité n'est pas la meilleure manière de susciter l'adhésion des salariés, constate Olivier Bas, vice-président d'Havas Worldwide Paris qui publie *L'envie, une stratégie, Quand l'enthousiasme stimule la performance de l'entreprise* aux éditions Dunod.

Car les salariés ne sont pas uniquement des êtres de raison. Ils sont aussi animés par des émotions. Ils éprouvent de la colère, de la joie, du découragement, de l'enthousiasme selon les heures de la journée et les projets sur lesquels ils travaillent.

Les entreprises ignorent cette dimension qui leur fait peur. Engagées dans une course à la rentabilité à court terme, elles préfèrent la mesure de la performance qui peut se traduire en chiffres. Elles

sont entrées dans l'ère de « la mesure aiguë ».

Cette course au contrôle a réduit les managers à un rôle de reporting. Ces derniers passent la majeure partie de leur temps à remplir des grilles d'indicateurs. Ils délaissent leurs équipes. Ils sont devenus des contremaîtres en col blanc.

Cette approche a un effet dévastateur. « À force de dire "combien ça va" à ses collaborateurs chaque matin, on ne leur donne pas l'envie d'aller... de l'avant. » Elle favorise le pessimisme. Elle explique que les salariés français soient les plus nombreux en Europe à estimer que leur travail « comporte des tâches en forte contradiction avec leurs valeurs personnelles ».

Face à cette situation, Olivier Bas plaide pour que les patrons n'aient plus pour seul projet « d'exprimer leurs ambitions en termes d'indicateurs financiers ». Cet expert, qui a conseillé plus de 200 entreprises, leur propose une nouvelle mission : donner envie car « la finalité d'une entreprise n'est pas le profit mais le progrès ».

Mais un discours enthousiasmant qui joue avec le

cœur, l'imaginaire et le rêve ne peut se réduire à une stratégie de communication imaginée par quelques spécialistes. « Les patrons qui donnent envie ont une vision moderne parce qu'humaniste de l'entreprise. C'est dans leurs croyances et dans leur attitude, pas dans leurs raisonnements, qu'ils révèlent leur potentiel de création d'envie », observe Olivier Bas.

Les entreprises doivent aussi découvrir les vertus du dialogue. Leur objectif ne doit plus être de persuader leurs salariés mais de les écouter en redonnant une liberté d'action aux managers pour leur permettre de devenir « des fabricants d'optimisme ». Car réussir des changements spectaculaires exige de trouver les mots qui donnent envie d'agir et « réveillent l'envie de bonheur qui sommeille en toute entreprise ».



**Olivier Bas, vice-président
d'Havas Worldwide Paris.** DR