Les Echos

DOSSIER
Les métiers de la finance d'entreprise accélèrent leur transformation
Pour retrouver tous les détails de ce dossier CLIQUEZ ICI
MAZARS

04 MINUTES

DOSSIER
Les métiers de la finance d'entreprise accélèrent leur transformation

Olivier Bas : de la nécessité de rétablir l'envie

JULIE LE BOLZER | Le 27/01/2015 à 06:30

Olivier Bas, vice-président d'Havas Paris, compile dans « L'envie, une stratégie » (Dunod) une réflexion nourrie par vingt-cinq ans d'expérience - *Photo: Antoine Doyen*

Dans un livre à paraître le 3 février*, Olivier Bas, le vice-président d'Havas Paris, compile une réflexion nourrie par vingt-cinq ans d'expérience.

Qu'est-ce qui a motivé la rédaction de cet ouvrage ?

Vingt-cinq ans de métier. Et aussi une appétence et une réflexion personnelle sur des sujets qui sont souvent délaissés dans l'entreprise : l'envie, l'empathie, le management par le plaisir... Autant de choses qui se conjuguent au service d'une performance d'entreprise bienveillante. Au nom de la performance, les organisations détruisent l'envie... qui fait la performance. C'est l'objet de ce livre : pointer les dysfonctionnements, mais aussi montrer les bonnes pratiques. Nombre d'entreprises ont dépassé le stade des vœux pieux et des belles intentions, et ont mis en place une réelle stratégie par l'envie. Ces cas d'entreprise occupent une place importante dans ce livre.

Quelles sont ces entreprises ?

Je cite, dans cet ouvrage, plusieurs exemples, plusieurs dirigeants ayant accepté de donner leur point de vue et de témoigner de leur expérience sur le terrain. C'est le cas d'Antoine Frérot (Veolia Environnement), de Denis Olivennes (Lagardère Active), de Frédéric Lavenir (CNP Assurances), de Stéphane Richard (Orange), de Thierry Blandinières (InVivo) ou encore de Benjamin Barbé, jeune entrepreneur, co-fondateur de la start-up Pandasuite. Depuis 25 ans, en ayant conseillé près de 200 entreprises et leurs dirigeants, j'ai pu constater que l'envie était un puissant remède contre le défaitisme, un antidote au pessimisme. Les dirigeants cités ont fait le même constat et ont décidé d'agir.

Vous livrez aussi un constat parfois sévère sur certaines pratiques...

Voilà des années que je vois les mêmes causes produire les mêmes effets. Des causes de plus en plus destructrices et des effets de plus en plus dévastateurs. Comment a-t-on pu faire de certaines entreprises un lieu de coercition où les salariés sont parfois niés en tant qu'êtres humaines pour n'être que des compétences, des ressources et, in fine, des variables d'ajustement ? Comment est-il possible que l'entreprise soit devenue un lieu d'isolement et de mal-être, parfois même de souffrance ? A l'inverse, elle doit être un lieu de cohésion sociale et de réalisation personnelle.

Comment ?

Par exemple, en remettant les émotions au cœur des relations. Tout être humain ressent une centaine d'émotions par jour, petites et grandes, traumatisantes, bloquantes ou vivifiantes. Les émotions sont l'oxygène de l'envie mais elles peuvent également être un frein. Nous pouvons connaître la peur de ne pas y arriver, la colère d'avoir été dupé... Le partage des émotions joue un rôle fondamental dans la cohésion sociale, il renforce le sentiment d'unité, ravive les liens. Il ne s'agit pas de manager à l'émotion mais de manager les émotions.

Le collectif est une « valeur » que vous défendez également...

Oui, et je constate qu'elle a eu tendance à se perdre. Les managers n'ont plus le temps de créer du lien. Il est temps de sauver les managers de la folie gestionnaire, de leur redonner du temps pour qu'ils développent leur capacité d'entraînement davantage que leurs obligations de contrôle. Les qualités managériales appréciées par les salariés sont l'écoute, le parler vrai, la capacité à instaurer une relation de confiance. Or, quand on interroge ces mêmes salariés sur les raisons pour lesquelles ils jugent leur entreprise performante, seulement 6 % d'entre eux répondent que c'est grâce au management (étude BVA). Ce qui est attendu de la part du management, c'est moins de contrôle et plus de relation.

Le top management n'en a-t-il pas conscience ?

Bien sûr, tout décideur sait que l'engagement des salariés est indispensable à la réussite de son entreprise, mais cet engagement a été réduit à une question de « motivation ». La somme des motivations ne crée pas d'envie collective. Au nom de la performance, l'envie des salariés est détruite sous la pression de la financiarisation et de la mondialisation. Longtemps, le management intermédiaire et la communication ont joué un rôle d'amortisseur. Aujourd'hui, ces amortisseurs ne fonctionnent plus ; pire, ils accentuent le phénomène. En ignorant la maxime de Paul Valéry (« *L a raison règne, les émotions gouvernent* »), les patrons accélèrent aussi cette destruction de l'envie.

L'envie est donc la mère de toutes les vertus ?

J'en suis convaincu. Tous les matins des millions de salariés vont au boulot et, in fine, y passent 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 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 partagent le même quotidien professionnel. Il est urgent de réveiller l'envie de bonheur qui sommeille en toute entreprise.

** « L'envie, une stratégie » Dunod - 2015*

Propos recueillis par Julie Le Bolzer

Contenus sponsorisés par Ligatus

PUBLICITÉ OFFRE RENAULT CAPTUR
129 €/mois 4 ans d'entretien et assistance 24h/24 : laissez vous tenter !

PUBLICITÉ LA BELLE VIE
Avec le Crossover aux allures de SUV Opel Crossland X et ses innovations premium.

PUBLICITÉ ON A RÉVEILLÉ L'AUDI A3.
Découvrez l'Audi A3 Sportback Sport Limited et ses équipements supplémentaires.

Van Cleef & Arpels
Haute Joaillerie, place Vendôme depuis 1906

DÉCOUVREZ
LA COLLECTION DEUX PAPILLONS

OUTILS ET SERVICES
> Procuration complète sur son compte bancaire
> Demande de consultation des justificatifs de charges locatives
> Montant des mensualités d'un prêt
> Contrat d'apprentissage
> Offres d'emploi direction générale
> Nominations direction générale