

MASTER MANAGEMENT M2

**SPECIALITE PROFESSIONNELLE : RESSOURCES HUMAINES ET
RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

SEMINAIRE DE LECTURE



L'ENVIE, UNE STRATEGIE
QUAND L'ENTHOUSIASME STIMULE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE
OLIVIER BAS
EDITEUR : DUNOD

DATE DE PUBLICATION : FEVRIER 2015

FICHE DE LECTURE REDIGEE PAR :

NADEGE ARCANGER

PROMOTION : CS SEPTEMBRE 2016

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS

1. *Présentation de l'auteur*

Vice-Président de Havas Worldwide Paris, agence et conseil en publicité/marques, depuis 2009, précédemment « partner » chez Eurorscg de janvier 2006 à décembre 2008 (structure absorbée par Havas Worldwide en 2012), Monsieur Olivier BAS a également été directeur général chez Synergence majeure, de janvier 2000 à février 2006. Cette société était spécialisée dans la communication institutionnelle sur les questions de communication interne et plus particulièrement dans la recherche de compromis entre « l'économique et le social ». Monsieur BAS a obtenu en 1988 un diplôme de gestion des ressources humaines, le DESS GRH de Paris Dauphine.

Publications :

Stratégies, 5 décembre 2013, Au nom de l'urgence la communication détruit l'envie
<http://www.strategies.fr/blogs-opinions/tribunes/224706W/au-nom-de-l-urgence-la-communication-detruit-de-l-envie-.html> communication-detruit-de-l-envie-.html

Sociétal 2014, France : la fin du déni ? - Compétitivité, ce qu'en pensent les français, Article :
Pour créer de la richesse, le management doit recréer de l'envie
<http://www.institut-entreprise.fr/reflexions/societal/societal-2014>

2. *Statut de l'ouvrage*

Ce livre est un retour d'expérience, à savoir plus de 25 années d'expérience professionnelle en tant que conseil auprès de dirigeants d'entreprise. L'auteur complète par ailleurs son point de vue en citant de nombreux auteurs (Platon, Freud, etc.) et théories (théorie de la motivation, etc.). Il étaye également ses propos avec des cas concrets d'entreprises.

3. *Présentation de l'éditeur et de la collection*

L'ouvrage a été édité et publié en 2015 par la maison d'édition Dunod, qui l'a intégré dans sa collection « Stratégies et management ».

Dunod édite pour un large public des ouvrages d'enseignement supérieur, d'accompagnement professionnel et de culture générale, dans tous les domaines de la connaissance.

Fort d'un catalogue de plus de 4 000 ouvrages, Dunod est l'éditeur français leader des sciences et techniques de l'entreprise. Il fait partie du groupe Hachette Livre.

4. *Isoler la (ou les) question (s) de l'auteur.*

Après avoir dressé le constat selon lequel l'entreprise est devenue un lieu d'isolement, de mal-être voire de souffrance, l'auteur soulève les questions suivantes :

Qu'est-ce qui est le plus déterminant pour la réussite d'une entreprise : sa stratégie, sa capacité d'innovation, son organisation, sa puissance commerciale ou l'engagement des salariés ? Cette

question est explicitement posée. Elle permet à l'auteur de pouvoir justifier la pertinence de son point de vue tel que développé ensuite dans l'ouvrage.

L'engagement se réduit-il à la somme des motivations des salariés ? Cette question est explicitement posée. Elle permet de définir le terme « engagement » et de le distinguer de la notion d'« envie ».

Comment recréer les conditions de l'engagement ? Quelle stratégie mettre en place ? Ces deux questions sont clairement posées dans l'ouvrage. Elles permettent à l'auteur de faire des préconisations.

Quels rôles doivent avoir le management intermédiaire et la communication ? Cette question est également explicite. Elle vise à souligner l'importance de ces deux leviers.

Comment les politiques RH peuvent-elles développer le collectif ? A quoi doivent servir les DRH ? Ces deux questions sont explicitement posées dans l'ouvrage. Elles cherchent à provoquer les lecteurs du livre, à savoir les DRH et leurs collaborateurs directs, pour qu'ils améliorent leurs pratiques.

5. Synthétiser la problématique de l'auteur

L'auteur considère qu'au nom de la performance les organisations détruisent l'envie de leurs salariés, alors même que c'est cette envie qui permet aux entreprises d'être performantes. Cela pose la question des ressorts de l'envie et par voie de conséquence de l'engagement. Comment les entreprises peuvent-elles agir pour régénérer l'envie de leurs salariés afin d'améliorer leur performance ?

6. S'interroger sur le terrain d'analyse ou le mode d'argumentation choisi par l'auteur

Monsieur BAS fait une argumentation par paliers :

(1) Dans un premier temps, il cherche à démontrer que l'envie est un puissant générateur d'engagement des individus. Pour cela :

Il définit tout d'abord ce que sont l'envie et le désir en ayant notamment recours à leur signification en latin ainsi qu'en citant des auteurs tels que Platon, Bertrand Russel, Freud, Lacan et Spinoza.

Puis, il souligne que l'envie est au cœur du mécanisme de l'engagement en faisant appel aux notions de rapport au travail, de bien-être au travail, de qualité de vie au travail, et de motivation au travail. Il fait également appel aux théories de la motivation (Taylorisme, Mayo, Druker, Mucchielli, etc.) et à la définition des besoins telle qu'issue des réflexions de Murray. Il définit ensuite ce qui constitue selon lui la théorie de l'envie.

Il décrit enfin les différentes manières permettant de réguler les émotions négatives et positives et souligne le caractère clé de cette régulation.

(2) Dans un deuxième temps, il dresse un constat négatif sur les pratiques des entreprises françaises, qui selon lui, détruisent l'envie au nom de la performance alors que cette performance repose sur l'envie.

A l'appui de sa démonstration, il cite des chiffres issus d'études Syntec et CSA.

(3) Puis dans un troisième temps, il incite les entreprises à mettre en place une stratégie de l'envie et donne des préconisations.

Au soutien de ses arguments, il cite notamment les travaux de A Hatchuel et B Segrestin (« Refonder l'entreprise » 2013), les idées de A Frérot (gouvernance tripartite), celles du « Collectif » qui regroupe des patrons prônant le développement de l'entrepreneuriat social, et les pratiques des « patrons hirondelles » à savoir F Riboud (Danone), S Richard (Danone), A Frérot (Véolia Environnement) et T Blandinière (Invivo – Delpeyrat).

De nombreux graphiques, ordinogrammes et dessins illustrent ses propos tout au long de l'ouvrage afin d'en faciliter la compréhension.

7. Rappeler explicitement les principaux résultats obtenus par l'auteur au terme de son travail

Avec cet ouvrage, Monsieur BAS parvient à démontrer que les entreprises peuvent et doivent agir pour régénérer l'envie de leurs salariés afin d'améliorer leur performance.

L'engagement est le facteur le plus déterminant pour la réussite d'une entreprise car il est à l'origine de tous les autres facteurs (innovation, etc.).

Cet engagement ne se réduit pas à la motivation. C'est le résultat du cumul de deux éléments : la motivation et de l'envie. Un ensemble de motivations ne crée pas nécessairement, à lui seul, d'envie collective.

Pour recréer les conditions de l'engagement en utilisant le levier de l'envie, il fait mettre en place une stratégie de l'envie en revisitant les fondamentaux du management de l'entreprise.

Dans cette optique, Monsieur BAS préconise les mesures et pratiques suivantes :

Les dirigeants doivent insuffler un autre état d'esprit en déterminant et communiquant sur le projet de l'entreprise, lequel doit avoir des finalités supérieures à la simple recherche de profits.

Les dirigeants doivent arrêter de brandir la menace et ainsi d'exacerber les émotions négatives. Ils doivent avoir une parole « enthousiasmante activant le sentiment de fierté et rassurant chacun sur l'utilité de sa contribution au projet ».

La communication de l'entreprise doit être revue afin qu'elle manifeste de l'empathie, qu'elle mette sur un pied d'égalité le client et le salarié, et enfin qu'elle soit sincère.

Le management intermédiaire doit consacrer plus d'énergie à générer la performance qu'à l'évaluer. L'envie de l'équipe devrait être son souci premier. Les managers doivent être des « inducteurs d'optimisme ».

Les DRH doivent révéler la part du bonheur qui sommeille en toute entreprise en multipliant les initiatives bienveillantes de manière à participer à la création d'un « écosystème de l'envie ». Les résultats auxquels parvient l'auteur permettent de répondre aux questions et à la problématique soulevée au début de l'ouvrage.

Cet ouvrage complète les réflexions menées par un certain nombre d'auteurs sur la qualité de vie au travail en allant au-delà des préconisations classiques (conciliation vie privée/vie professionnelle, etc.). Il remet profondément en question les fondamentaux du management en entreprise et propose une stratégie aux antipodes de ce qui se pratique dans la grande majorité des entreprises françaises.

8. *Evaluer la contribution*

Ce livre intéressera les DRH, RRH et futurs RRH souhaitant s'inspirer des pratiques menées dans des entreprises telles que Danone ou Véolia Environnement, pour développer la performance de leur entreprise en utilisant le levier de l'envie.

Il est en revanche peu vraisemblable que l'ensemble des mesures et pratiques proposées par Monsieur BAS puisse être mis en place au sein d'une même entreprise sans donner lieu à une levée de boucliers de la part de la direction de l'entreprise ou de ses actionnaires. Certaines préconisations sont en effet drastiquement opposées aux conceptions classiques du management en France.