

**l'envie,**  
**une stratégie**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



# l'envie, une stratégie

Quand l'enthousiasme stimule  
la performance de l'entreprise



**Olivier BAS**

Préface de Yannick Bolloré

DUNOD

Couverture : Création de Bertrand Geogron  
et Berangère Roqueplo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-072775-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Tom, Betty, future poupette, et Céline  
qui décuplent mon envie de vivre.*



# Remerciements

**D**ans cet ouvrage, plusieurs dirigeants ont accepté de donner leur point de vue sur cette question de l'envie dans l'entreprise. Ils n'ont pas répondu favorablement par hasard, ils l'ont fait d'abord parce qu'ils sont sensibles aux sujets. Ils l'ont fait aussi car ils savent l'importance des hommes et des femmes dans la réussite de leur entreprise.

Merci à Antoine Frérot (Veolia Environnement), à Denis Olivennes (Lagardère Active), à Frédéric Lavenir (CNP Assurances), à Stéphane Richard (Orange), à Thierry Blandinières (InVivo) et à Benjamin Barbé, jeune entrepreneur, cofondateur de la start-up Pandasuite, pour leurs témoignages éclairés qui m'ont inspiré.

Merci à Yannick Bolloré et à Jacques Séguéla pour leurs encouragements et leurs conseils. Ils ont tous deux cette propension vivifiante à entreprendre avec optimisme.

Merci à Stéphane Fouks pour sa confiance qui m'a permis de mettre en pratique, dans les plus grandes entreprises, mes idées sur l'envie.

Merci aussi à Robert Zuili. Son puissant modèle sur les émotions et sa joie de vivre m'ont beaucoup aidé.





# Préface

**J**e suis très heureux qu'Olivier Bas ait enfin écrit le récit de la passion qui l'anime. Une passion qui transmet de l'énergie positive et de l'envie !

Quand il m'a proposé de le préfacer, je me suis immédiatement remémoré notre première rencontre, il y a cinq ans, à mon arrivée chez Havas, lorsque je rencontrai les principaux talents du groupe (je préfère l'usage du mot « talents » à celui de l'expression « ressources humaines »...). Je me rappelle très bien avoir été séduit par Olivier Bas.

Séduit par l'homme tout d'abord ! Vous devez vous figurer un quadra à l'accent du Sud, charmeur et charismatique, qui sait vous nourrir de sa passion tout en vous faisant passer un agréable moment en l'écoutant.

Séduit aussi par son expertise. Olivier Bas est certainement l'un des meilleurs experts de sa génération dans ce qu'il convient d'appeler « la communication de mobilisation ». Cette forme d'expression est clé dans la réussite d'une entreprise.

Séduit également par la facilité d'exécution de son approche. Dès que j'ai eu la responsabilité de diriger Havas, j'ai réalisé à quel point stimuler l'envie de nos

16 000 collaborateurs à travers le monde nous permettrait de devenir plus attractifs pour nos talents et pour nos clients.

Dans un groupe de communication comme Havas, nos collaborateurs sont notre seul actif. Pas de machines, d'usines ou de brevets, simplement des femmes et des hommes qui viennent le matin et repartent le soir !

Havas dispose de grands talents. Je suis convaincu que notre capacité à décupler leur envie crée un cercle vertueux de succès pour eux et pour l'entreprise. C'est également un puissant avantage compétitif par rapport à nos concurrents et une valeur ajoutée pour nos clients.

Vous lirez dans ce livre des exemples édifiants des effets produits par une stratégie de l'envie. Je suis certain que nous nous reconnâtrons tous dans ces exemples.

Je souhaite que le livre d'Olivier Bas vous procure, comme à moi, l'envie de mettre en place une stratégie de l'envie au sein de votre entreprise !

**Yannick BOLLORÉ**  
Président directeur général de Havas

# Avant-propos

Il m'aura fallu vingt ans pour écrire ce livre. Vingt ans à conseiller les entreprises sur les questions de management, de communication et de changement. Vingt années pendant lesquelles j'ai vu les mêmes causes produire les mêmes effets, avec au fil du temps 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 humains pour n'être que des compétences, des ressources et, *in fine*, des variables d'ajustement ? Comment est-il possible que l'entreprise qui, pour moi, est un lieu de cohésion sociale, de réalisation personnelle et, j'ose le dire, de plaisir, soit devenue un lieu d'isolement et de mal-être, parfois même de souffrance ?

Comment ou plutôt pourquoi ? 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.**

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. Depuis plus de vingt ans, au nom de la performance, l'envie des salariés est détruite sous la pression de la financiarisation et de la mondialisation de l'économie. 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. Et les patrons, en ignorant la maxime de Paul Valéry, « *la raison règne, les émotions gouvernent* », accélèrent eux aussi cette destruction de l'envie.

Dans une économie mondialisée, les entreprises s'emploient à investir toutes leurs énergies dans la recherche de performance mais elles en ont oublié son plus formidable générateur : l'envie. Quelle entreprise a aujourd'hui construit une véritable « stratégie de l'envie » ?

Comment les dirigeants peuvent-ils régénérer l'envie des salariés ? Comment la communication peut-elle contribuer à susciter de l'enthousiasme ? Comment aider les managers à fabriquer de l'optimisme ? Comment les directions des ressources humaines doivent-elles repenser certaines de leurs pratiques pour réveiller l'envie de bonheur qui sommeille en toute entreprise ? C'est notre responsabilité collective de nous poser ces questions essentielles.

# 1

L'envie,  
un puissant générateur  
d'engagement



La France est dans le top 20 des pays où il fait bon vivre. Elle est classée au 7<sup>e</sup> rang mondial en termes de bien-être matériel. C'est l'un des plus beaux pays du monde par ses paysages, sa richesse culturelle et sa gastronomie. 85 millions de personnes en sont convaincues, elles le visitent chaque année. Nous vivons une époque formidable où le progrès technologique nous permet d'accéder au savoir et d'être connectés au monde en quelques clics. Le progrès scientifique permet à ceux qu'on aime de vivre plus longtemps et en meilleure santé. Le progrès technique nous facilite la vie et améliore nos conditions de travail. En France, 17 000 brevets sont déposés chaque année classant notre pays au 2<sup>e</sup> rang européen. Dans cinq ans, presque 25 % de notre production d'énergie sera renouvelable. Nous vivons dans un pays démocratique où les médias sont libres. Nous n'avons pas connu la guerre depuis plus de 50 ans, et l'équipe de France de football nous fait à nouveau vibrer. Pourtant, les visages que nous croisons dans la rue sont rarement souriants, les sentiments chaleureux et la sympathie ne s'expriment pas beaucoup, l'air du temps est morose.

Le Français aurait-il une carence en optimisme ? Chaque année, presque 10 % des livres édités sont consacrés aux sciences humaines et au développement personnel. Plus d'une dizaine de titres en kiosque (*Bonheur, Clés, Psychologie Magazine, Psycho, Happinez...*) traitent de ces sujets, avec une diffusion de plus d'un 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.