



# MANAGEMENT et EMPLOIS

## « Les patrons doivent recréer de l'envie »

*Olivier Bas, vice-président de Havas Worldwide Paris et responsable du pôle talents, explique comment les dirigeants peuvent mobiliser leurs collaborateurs.*

PROPOS RECUEILLIS PAR

YANN LE GALÈS [@YannLeGalès](#)

**ENTRETIEN** Olivier Bas analyse pourquoi les patrons doivent associer « performance et plaisir ».

**LE FIGARO.** - Les patrons ont-ils de plus en plus de difficultés à mobiliser les cadres et les salariés français souvent présentés comme les champions du pessimisme ?

Olivier BAS. - Il existe une cassure entre le discours des patrons et les attentes des salariés quand les entreprises doivent lancer et réussir des transformations. Les patrons emploient en règle générale des mots anxiogènes pour annoncer des restructurations et les changements d'organisation. Ils parlent de la gravité de la situation, de combats à mener, d'obligation de performance. Ils justifient leurs décisions à coup d'indicateurs financiers comme l'Ebitda et le Capex.

**Ce discours peut-il susciter la confiance ? Un business plan peut-il tenir lieu de projet ?**

Non. Mais les patrons sont convaincus qu'ils doivent tenir un discours hyperréaliste pour expliquer leur action. Ils pensent qu'il est plus honnête de décrire aux salariés

qu'ils vont entrer dans un tunnel long et glacial, qu'ils vont devoir accomplir des efforts importants dans le noir. Ils refusent souvent de dire combien de temps les efforts vont durer car ils ne veulent pas délivrer de fausses promesses.

**Les dirigeants ne sont-ils pas obligés de tenir ce discours puisqu'ils sont jugés sur leurs résultats et le cours de Bourse ?**

Les patrons sont des êtres rationnels par éducation et par fonction. Ils pensent que seul ce qui est mesurable existe et que les données qu'ils ne peuvent pas traduire en chiffres ont peu d'intérêt. Ils vivent sous le diktat de la mesure car ils sont obligés de rendre des comptes aux marchés financiers. Mais un autre management est possible à deux conditions : transformer leur stratégie business en un projet collectif qui fasse sens et partager dans leur discours des émotions qui créent du lien.

**Que souhaitent les salariés ?**

Les salariés demandent que les patrons leur expliquent qu'il y a de la lumière au bout du tunnel car ils

ne veulent pas être réduits à de simples chiffres. Ce sont des hommes et des femmes avec leurs envies et leurs émotions. Ils aiment qu'on fasse appel à leur amour du métier, à leur attachement à l'entreprise. Il n'est pas possible de leur demander de s'engager dans des réorganisations qui demandent beaucoup d'efforts en s'adressant à eux uniquement avec des graphiques et des courbes.

**Comment sortir de cette impasse ?**

Les patrons ne doivent pas seulement faire preuve d'intelligence rationnelle et logique. Ils doivent aussi utiliser leur intelligence émotionnelle. Ils doivent recréer de l'envie en associant performance et plaisir. Ils doivent démontrer à leurs équipes qu'ils éprouvent du plaisir à travailler avec elles. Les salariés n'abandonnent pas leurs émotions à la porte de l'entreprise et ils ont besoin que celles-ci soient prises en compte.

**Que peuvent dire les patrons qui laissent parler leurs émotions ?**





**Les patrons sont des êtres rationnels par éducation et par fonction. Ils pensent que seul ce qui est mesurable existe**

OLIVIER BAS,  
VICE-PRÉSIDENT  
DE HAVAS WORLDWIDE  
PARIS ET RESPONSABLE  
DU PÔLE TALENTS

Les patrons doivent oser dire à leurs équipes qu'ils aiment l'entreprise, qu'ils ont un rapport émotionnel avec elles. Ils peuvent employer les mots de désir, de fierté, d'espoir, de communauté, de plaisir. Car les émotions positives sont le moteur de l'envie et de la performance. Leurs collaborateurs les plus proches et tous les salariés de l'entreprise ont besoin de sentir qu'il existe une vraie solidarité dans l'entreprise, que l'affectio societatis n'est pas un vain mot.

**Pouvez-vous citer des patrons qui pratiquent le management par l'émotion ?**

Ils le pratiquent tous, plus ou moins consciemment, car ils sont des êtres humains et donc des êtres d'émotions mais certains le font en utilisant plutôt des émotions négatives comme leur colère pour mettre de la pression ou la peur de leurs équipes pour les pousser à l'action. En fait, il ne s'agit pas tant de manager à l'émotion mais plutôt de manager les émotions, d'abord les leurs et

cela exige d'importants efforts personnels, ensuite celle de leurs collaborateurs. Pour cela, il leur faut réguler les émotions négatives et communiquer des émotions positives pour faire éprouver du plaisir et alimenter le cercle vertueux de l'envie.

**Les dirigeants ne doivent-ils pas aussi redonner confiance aux managers intermédiaires ?**

Les managers intermédiaires ne font plus leur travail d'animateurs d'équipe et d'amortisseur de crise. Selon une étude de la Cegos, 65 % d'entre eux passent plus d'un tiers de leur temps à effectuer des reportings qui les transforment en contremaîtres en col blanc. Des experts ont dénombré plus de 200 types de reporting dans certaines grandes entreprises. Leurs équipes leur ont donné le nom de « fromagers » car ils passent leur temps à faire des camemberts. Certains choisissent même de mentir sur les chiffres pour satisfaire leur hiérarchie. Résultat, les managers ne

passent plus que 20 % de leur temps à dialoguer avec leurs équipes. Soit environ 20 minutes par personne et par semaine pour une équipe de 20 personnes. Ils sont devenus des contremaîtres et des supercontrôleurs de gestion.

**N'est-ce pas dangereux pour un patron de faire des promesses qu'il ne peut pas chiffrer ?**

Non. Son rôle est d'être animé par une vraie vision, de donner le cap, de mobiliser les énergies, de montrer où va l'entreprise quand l'océan est déchaîné.

**L'envie et les émotions positives sont-elles la garantie que l'entreprise sera performante ?**

Les faits sont là pour le prouver. Les entreprises qui ont choisi le progrès technologique, social, économique comme moteur, celles qui ne succombent pas à la dictature de l'urgence et qui pensent le temps long sont les plus performantes car leurs salariés se sentent bien, prennent du plaisir et ont envie de s'investir. ■



**Olivier Bas, vice-président de Havas Worldwide Paris et responsable du pôle talents.** ANTOINE DOYEN