

Happy management

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Florence GILLET-GOINARD
Hugues MOLET
Gaëlle MONTEILLER

Happy management

Osez manager
par l'enthousiasme !

DUNOD

Autres ouvrages de Florence Gillet-Goinard :

- *La Boîte à outils de mon Parcours professionnel*, avec Bernard Seno, 2016.
- *Toute la fonction production*, avec Laurent Maimi, 2^e éd., 2015.
- *La Boîte à outils de la Relation client*, avec Laurence Chabry et Raphaëlle Jourdan, 2014.
- *Toute la fonction QSSE*, avec Christel Monar, 2013.
- *La Boîte à outils en Santé-Sécurité-Environnement*, avec Christel Monar, 2^e éd., 2013.
- *La Boîte à outils du Responsable qualité*, avec Bernard Seno, 2^e éd., 2012.

Mise en page : Belle Page

<p>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.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} 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</p>		<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--	--

© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074356-8

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.

« Rien de grand n'a été accompli
sans l'enthousiasme dans le monde. »
Emmanuel Kant

« Les seules limites de demain,
ce sont nos doutes et nos hésitations d'aujourd'hui. »
Franklin Roosevelt

TABLE DES MATIÈRES

Préface	IX
Avant-propos	XI
Avant de commencer	XV
Introduction	1
1 Qu'entend-on par enthousiasme ?	3
Quelques définitions inattendues	3
Le manager enthousiaste : comment le reconnaître ?	9
Les idées reçues sur le manager enthousiaste	13
Le happy management : de quoi s'agit-il ?	15
Les idées reçues sur le happy management	18
2 Paroles d'enthousiastes	21
Robert Brunck	22
Xavier Fontanet	25
Gaëlle Monteiller	28
Bernard Seno	38
Loïc Delâtre	42
Pierre-Marie Gallois	48
Gérard Mattei	53
David Hansen	57
Julie Gillet-Goinard	61
Pierre	67
Étienne Lefur	71
Antoine Sadoux	75
Jean-Pierre Bajon	82
Mélanie Delots	84
Hervé Serieyx	91
Jean-François Zobrist	95

3 Les fondements du happy management	99
Le happy management : des enjeux multiples	100
Les idées-forces du happy management	103
Les conditions de l'enthousiasme : que faut-il pour que cela démarre ?	115
Les freins et les limites à l'enthousiasme : ce qui peut affaiblir ou éteindre la flamme ?	120
4 Le happy management et la gestion de l'entreprise : comment instaurer un management par l'enthousiasme ?	131
L'enthousiasme au cœur du modèle de management de l'entreprise	132
L'enthousiasme au service de la stratégie et de la construction de l'entreprise de demain	146
Le rôle et la place de l'enthousiasme dans le choix des hommes	151
L'excellence opérationnelle ou ce que l'enthousiasme peut amener au <i>lean management</i>	156
Conclusion	161
Annexe	165
Bibliographie	181

PRÉFACE

Lorsque les auteurs de cet ouvrage m'ont proposé de participer à leur œuvre en rédigeant la préface d'un ouvrage orienté vers le management et l'entreprise, j'ai tout d'abord cru à une confusion ou une plaisanterie. En effet, chef de l'orchestre de la Garde républicaine depuis presque 20 ans, mon métier ne me prédisposait pas *a priori* à rédiger une telle préface.

Mais leur détermination et surtout la lecture de leurs témoignages et de leurs réflexions m'ont convaincu que je pouvais apporter à leurs lecteurs, à mon échelle, un message sur l'enthousiasme.

Leur proposition m'a ainsi invité à réfléchir aux relations que j'entretiens avec mes musiciens mais aussi avec la hiérarchie, omniprésente dans notre formation.

Un orchestre est en effet une véritable entreprise où chacun tient une place définie, que ce soit chacun des musiciens ou chaque membre de l'équipe technique et administrative.

Ainsi l'analogie prenait forme : n'étais-je pas un manager au sein d'une entreprise (la Garde républicaine) produisant des œuvres avec des femmes et des hommes dont la restitution finale n'est autre que la résultante d'une accumulation de talents, de techniques et de savoir-faire ? Tous ces talents et compétences sont orchestrés dans le vrai sens du terme par le chef d'orchestre-manager, dont le rôle est de comprendre, d'entraîner, de motiver et d'apporter cet enthousiasme, pour parvenir à la meilleure prestation possible.

Je me retrouvais donc en accord, toutes proportions gardées, avec ces capitaines d'industrie décrits dans cet ouvrage et qui nous donnent cette furieuse envie de réussir.

Qu'est donc cet individu qui s'agite en permanence devant l'orchestre ? En quelques notes de musique, par son action, son attitude, le chef d'orchestre doit transporter *via* sa formation le public dans un autre univers, transformer la réalité présente et emmener l'auditoire dans un monde merveilleux empreint de poésie, de fougue, de passion ou de recueillement : que le public ressorte avec l'illusion de se retrouver dans un monde meilleur.

Mon métier, c'est d'accompagner les joies et les peines de la nation, de célébrer la grandeur du pays, de ponctuer les temps forts patriotiques ou les réceptions internationales et enfin d'apporter une touche artistique dans les maillons de l'État.

Pour réussir un concert, il ne suffit pas que chaque musicien joue sa propre partition aussi parfaitement que possible. L'émotion de la musique naît d'ailleurs. Elle naît d'une compréhension partagée de l'œuvre, de l'écoute mutuelle, du respect de son art et aussi des relations humaines au sein de l'orchestre.

Le chef d'orchestre propage l'enthousiasme au sein de la formation. Cet enthousiasme sera alors renvoyé à l'auditoire. À cet instant, la magie opère. De nouvelles sensations fascinantes apportent des instants de grâce et d'élévation vers un monde meilleur.

J'ai retrouvé dans l'ouvrage *Happy management* les mêmes valeurs managériales qui animent le chef d'orchestre : la recherche de l'excellence, la confiance, le partage, le respect ou l'audace.

Que ce soit dans le monde musical, l'armée, l'entreprise, ou l'éducation, les mêmes valeurs se retrouvent et caractérisent ce management par l'enthousiasme, capable d'entraîner les foules.

Ce livre est un ouvrage résolument optimiste sur la valeur des hommes et des femmes. C'est un livre qui fait du bien.

Colonel François Boulanger,
chef d'orchestre de la Garde républicaine

AVANT-PROPOS

Nous étions trois enthousiastes dans des domaines professionnels différents, l'industrie, le conseil et l'enseignement, confrontés chaque jour à une ambiguïté flagrante : l'austérité collective parfois forte du monde professionnel d'une part et d'autre part le désir des acteurs de voir bouger les choses.

Nous constatons beaucoup de résignation face à des structures parfois lourdes mais puissantes, face à des *process* inefficaces ou *reporting* sans intérêt, face à des rites et des codes à respecter pour survivre. Nous entendions pourtant tous les trois l'aspiration générale à un autre monde professionnel, plus épanouissant pour la personne, plus collectif, laissant plus de place aux émotions et aux relations humaines.

Cette aspiration générale nous est apparue encore plus vraie chez les jeunes générations, surtout la fameuse génération Y dernière arrivée sur le marché du travail. Leurs modes de vie bouleversent la relation au travail, aux autres et à l'entreprise. Cette génération vit en permanence connectée à des centaines, des milliers voire millions d'amis avec qui elle partage ses expériences et ses attentes ; elle s'exprime en toute liberté sans tabou sur la toile et recherche avant tout un bien-être, une cohérence d'ensemble dans sa vie. Elle veut aussi pouvoir s'exprimer dans son travail, y bénéficier de la même liberté que celle qu'elle trouve dans les sites d'expression ou de partage comme Facebook ou Tweeter. Le très grand succès des sites comme Wikipédia, Marmiton ou My major company où chacun peut soit apporter anonymement, ou non, sa contribution, soit exposer aux autres ses propres projets dans l'espoir d'y trouver des soutiens montre également la place que le collectif a prise dans une société où les entreprises continuent à mettre en avant l'individualisme.

Nous avons donc commencé à échanger autour de nous sur cette idée d'un monde professionnel moins austère et étouffant, d'un monde professionnel laissant plus de place à l'enthousiasme. Et nous avons été extrêmement surpris par l'ampleur des réactions positives ou passionnées que la seule évocation d'un management par l'enthousiasme suscitait dans tous les milieux. Tous nos interlocuteurs partageaient notre point de vue, chacun

avait une expérience heureuse ou malheureuse à raconter. Et quand nous avons décidé d'écrire ce livre pour dire qu'une autre voie managériale, qu'un autre monde professionnel, était possible, un monde professionnel qui serait empreint d'attention voire d'amour, beaucoup ont voulu participer, raconter leur histoire, leur expérience, même certains que l'on n'attendait pas.

Le simple fait d'évoquer notre projet libérait la parole. Tous nous ont exprimé leurs envies cachées et ont osé, face à nous, cet enthousiasme que les codes de leurs entreprises respectives leur interdisaient parfois. Nombre de personnes rencontrées nous ont dit, qu'elles auraient rêvé travailler dans des environnements professionnels où l'enthousiasme et la joie étaient non seulement permis mais encouragés. Elles n'avaient jamais osé le dire, persuadées de ne pouvoir être comprises. D'autres ont essayé, parfois à leurs dépens, et s'interrogent aujourd'hui alors même qu'ils ont un potentiel de leadership extraordinaire sur leur légitimité dans l'entreprise. Mais ceux qui y sont parvenus sont unanimes, manager par l'enthousiasme vous apporte un épanouissement personnel incomparable, une satisfaction de voir vos équipes se développer et entraîner à leur tour leurs propres équipes conduisant à des résultats exceptionnels sur le long terme.

De tous ces échanges passionnants et très riches d'humanité est né ce livre. S'intéresser au sujet était, avant même d'écrire le premier mot une aventure enthousiaste. Les exemples sont partout, mais rarement mis en avant : débordant d'énergie, les enthousiastes sont toujours prêts à témoigner même s'ils le font rarement, trouvant leur bonheur dans leur action elle-même. Les autres sont toujours prêts à suivre leurs histoires comme embarqués dans un film d'aventure derrière le héros. Mais à la fin du film, chacun rentre chez soi en se disant que ce n'était que du cinéma. Et si cela pouvait devenir la réalité ?

La difficulté a été de traduire cette expérience dans un livre qui puisse être utile au dirigeant et au manager d'aujourd'hui. Si l'enthousiasme est nécessaire au succès, les témoignages démontrent qu'il ne se décrète pas. Alors comment faire pour le faire naître, l'entretenir et le dompter ?

Au-delà de notre pratique personnelle de l'enthousiasme, notre réflexion nous a menés au postulat suivant : l'enthousiasme est aujourd'hui une qualité essentielle et indispensable aux entreprises si elles veulent réussir dans ce monde nouveau que façonnent et transforment en permanence les nouvelles technologies notamment celles de l'information et dans lequel la génération Y nage comme un poisson dans l'eau. Cette même génération

n'aborde pas le monde professionnel comme les générations précédentes, avec résignation, s'engageant avec fidélité pour un seul employeur. Cette génération est extrêmement volatile, elle cherche les mêmes repères dans sa vie professionnelle que ceux de sa vie personnelle, contacts, connexions permanentes et multiples, outils collaboratifs... Les talents de la génération Y ne peuvent plus aujourd'hui s'exprimer pleinement dans des organisations aux modes de fonctionnement cloisonnés à l'ancienne et devant des acteurs résignés voire tristes. Ils ont besoin d'espace de liberté, d'autonomie pour laisser libre cours à leur imagination et à leurs idées.

Beaucoup d'ouvrages, de formations, de conférences parlent de l'enthousiasme, confirment que l'enthousiasme est un facteur de motivation essentiel, des séminaires sont organisés pour apprendre à motiver les équipes et donnent des outils en ce sens. Nous avons voulu aller plus loin et montrer que le management par l'enthousiasme ne consiste pas simplement à accroître la motivation des équipes par le jeu ou l'envie ou par des outils adaptés, mais relève de la part du manager d'une véritable attitude nouvelle, d'un état d'esprit, d'une façon de manager plus collective, à l'image de la société actuelle. Nous avons voulu montrer que le *happy management* ne se limite pas à l'utilisation d'outils de motivation mais tend à effacer la frontière privée/professionnelle. Il s'agit véritablement d'incarner une vision, de la porter, de convaincre et de transformer l'entreprise. Cela peut presque relever d'un sacerdoce, ce qui nous ramène à l'origine du mot « enthousiasme », lié à l'inspiration divine. L'enthousiasme n'est pas synonyme de jeu, de rire, de bonne humeur, il se traduit intérieurement comme le montreront, par la suite, les témoignages des enthousiastes.

Après une introduction du sujet par trois petites histoires vécues, l'ouvrage se construit autour de quatre chapitres. Dans le premier, nous essaierons de définir ce que nous entendons par enthousiasme et comment cette valeur trouve sa place dans le management ; nous le définirons autant par ce qu'il peut être que par ce qu'il n'est pas. Le deuxième chapitre est un recueil de témoignages qui illustrent la diversité des formes que peut prendre l'enthousiasme. Aussi diverses soient-elles, ces formes partagent beaucoup de composantes communes. Pour le montrer, nous avons choisi de prendre des témoignages de nombreux acteurs de la vie civile (directeurs, collaborateurs, managers mais aussi étudiants, artisans) qui, tous, ont un point commun : ils sont enthousiastes et contents d'en parler. L'ensemble des témoignages illustre autant la puissance de l'enthousiasme que ses limites et ses freins. À partir de l'analyse de ces

différents témoignages, le troisième chapitre propose une synthèse de ces apports en dégagant les fondements du *happy management*. Le quatrième chapitre tentera enfin de donner les clés d'un management par l'enthousiasme devenu aujourd'hui indispensable à la performance durable de l'entreprise.

Avant de commencer

TROIS PETITES HISTOIRES

LA FABLE DU CASSEUR DE CAILLOUX DE CHARLES PÉGUY

Sur la route vers son pèlerinage à Chartres, Charles Péguy voit un homme fatigué, abattu, suant, qui casse des cailloux. Il s'approche de lui et lui demande :

- Que faites-vous, Monsieur ?
- Vous voyez bien, je casse des cailloux, c'est dur, j'ai mal au dos, j'ai soif, j'ai faim. Je fais un sous métier, je suis un sous-homme.

Il continue son chemin et voit un peu plus loin un autre homme qui casse les cailloux :

- Monsieur, que faites-vous là ?
- Eh bien, je gagne ma vie en taillant des pierres. Cela me permet de nourrir ma famille. Je suis content d'avoir un métier.

Péguy poursuit sa route et s'approche d'un troisième casseur de cailloux, souriant et radieux. Ses yeux brillent :

- Moi, Monsieur, dit-il, je bâtis une cathédrale.

Quand on a une cathédrale dans la tête, on ne casse pas les cailloux de la même manière.

L'HISTOIRE DE LA TOUR EIFFEL

D'un projet éphémère, honni par toute l'élite intellectuelle de l'époque, est né un symbole de la France, un symbole de technologie et d'innovation, synergie des compétences et des talents des ingénieurs et ouvriers français. La tour Eiffel s'est ensuite révélée comme le monument le plus rentable au monde depuis sa création, un succès commercial, un succès de communication ainsi qu'un succès scientifique.

Et pourtant, rien ne prédestinait l'œuvre à un tel destin ; le cahier des charges initial ne donnait que le sens et les enjeux : rassembler le peuple

français autour d'une grande œuvre ambitieuse, innovante, populaire, symbole de la modernité et des progrès techniques et incarnant les vertus républicaines. De ces quelques mots seulement, est né le monument que le monde entier connaît.

La tour Eiffel ne serait pas née sans Gustave Eiffel qui se lancera dans le projet avec une énergie et une fois incroyables, s'entourera des meilleurs talents, les managera avec audace et respect et défendra son projet tout au long de sa vie avec la plus grande ferveur.

Pour réussir, Gustave Eiffel place le capital humain au cœur de toutes les attentions, de l'avant-projet au management du chantier. Il n'a reçu en guise de commande que quelques mots. Il n'a aucune idée et décide de laisser toute liberté à son équipe pour lui proposer un projet. Même s'il s'est assuré en amont de s'entourer des personnes de la plus grande qualité, sa confiance absolue dans le travail collectif, qu'il démontrera maintes fois tout au long de la vie du projet, est absolument fascinante. Il semble convaincu qu'en laissant ses équipes rêver, oser, elles l'emmèneront vers le succès.

De cette approche, naîtront les prouesses techniques, une inventivité étonnante face aux aléas et des résultats opérationnels remarquables.

En veillant à tous les stades de la construction à la sécurité des hommes, à leur bien-être, en développant empathie, solidarité, respect et convivialité, Gustave Eiffel obtiendra un engagement d'un genre nouveau : au contact de cet homme extraordinaire, de simples ouvriers métalliers se sont transformés en « charpentiers du ciel », se considérant comme les héritiers des bâtisseurs de cathédrales. Ils ne cassaient pas de cailloux mais posaient des rivets par milliers et leur sécurité reposait les uns sur les autres.

Gustave Eiffel les remerciera par les mots suivants : « Je dis notre œuvre : en effet c'est bien une œuvre qui nous est commune à tous et dont nous pouvons être fiers d'être les collaborateurs... Vous y avez mis ce quelque chose qui ne se paye pas, qui ne s'achète pas, ne se vend pas ; je veux parler du dévouement à l'œuvre, sans lequel aucune grande chose n'est possible ».

NAPOLÉON ET L'ARMÉE D'ITALIE

Comment une armée de va-nu-pieds est-elle devenue une armée victorieuse ?

Lorsque Napoléon Bonaparte est nommé général en chef de l'armée d'Italie le 2 mars 1796, celle-ci n'a d'armée que le nom. Son théâtre d'opérations se cantonne au littoral et à l'arrière-pays niçois. Mal ravitaillée, manquant de tout, sans souliers, l'armée d'Italie est alors réduite à la maraude pour survivre. Cette armée ne devait servir que de diversion et attirer les Austro-Sardes dans le Sud pendant que les armées des généraux Jourdan et Moreau iraient combattre les Autrichiens sur le Main et le Danube.

Napoléon n'entendait pas diriger une armée factice : il rétablit la discipline, améliore, comme il peut, le ravitaillement et surtout trouve les mots pour entraîner cette troupe errante vers une gloire éclatante que personne n'aurait pu imaginer : l'armée d'Italie, dirigée par le général Bonaparte, vainc successivement cinq armées piémontaises et autrichiennes. En une année (de 1796 à 1797), elle conquiert l'Italie et l'Empire d'Autriche qui doit abandonner non seulement l'Italie, mais aussi la rive gauche du Rhin où les Autrichiens sont pourtant victorieux. Les victoires de Bonaparte obligent le royaume de Piémont-Sardaigne, puis l'Autriche à se désunir de la Première Coalition, qui est alors dissoute.

Napoléon n'était le chef de l'armée que depuis trois semaines quand il s'adressa à ses troupes avec les mots suivants (proclamation à l'armée du 27 mars 1796) :

« Soldats, vous êtes nus, mal nourris. Le Gouvernement vous doit beaucoup, il ne peut rien vous donner. Votre patience, le courage que vous montrez au milieu de ces roches sont admirables ; mais il ne vous procure aucune gloire, aucun éclat ne rejaillit sur vous. Je veux vous conduire dans les plus fertiles plaines du monde. De riches provinces, de grandes villes seront en votre pouvoir ; vous y trouverez honneur, gloire et richesses. Soldats d'Italie manqueriez-vous de courage ou de constance ? »

Et quelques semaines plus tard, alors que les premières victoires avaient permis un meilleur ravitaillement. Voici la proclamation à l'armée du 26 avril 1796 :

« Soldats, vous avez en quinze jours remporté la victoire pris 21 drapeaux, 55 pièces de canon, plusieurs places fortes, conquis la partie la plus riche du Piémont ; vous avez fait 15 000 prisonniers, tué ou blessé près de 10 000 hommes.

Vous vous étiez jusqu'ici battus pour des rochers stériles. Dénués de tout vous avez suppléé à tout. Vous avez gagné des batailles sans canon, passé des rivières sans pont, fait des marches forcées sans souliers, bivouaqué sans eau-de-vie et souvent sans pain.

Mais soldats, vous n'avez rien fait, puisqu'il vous reste encore à faire. Ni Turin, ni Milan ne sont à vous. La patrie a droit d'attendre de vous de grandes choses : justifierez-vous son attente ? Vous avez encore des combats à livrer, des villes à prendre, des rivières à passer. Tous brûlent de porter au loin la gloire du peuple français ; tous veulent dicter une paix glorieuse, tous veulent, en rentrant dans leurs villages, pouvoir dire avec fierté : « J'étais de l'armée conquérante d'Italie ! »

Introduction

DE LA RÉSIGNATION À L'ENTHOUSIASME

Dans un contexte économique de plus en plus instable, les entreprises doivent en permanence s'adapter à un monde qui bouge, qui se transforme. Elles doivent pour la plupart affronter la crise économique mondiale que l'on connaît depuis plusieurs années. Face aux épreuves, beaucoup s'accrochent à des fondamentaux managériaux d'un autre temps.

Les dirigeants sont tristes, inquiets, formulent des discours alarmistes pour tenter de mobiliser leurs troupes ; ils adoptent un comportement souvent teinté de fatalisme, étoffé de termes de « combat », qui affole plus qu'il ne rassure.

Cherchant désespérément à faire revivre un passé perdu, ces managers ne mobilisent au final que peu leurs collaborateurs. Les sourires disparaissent des visages, le silence s'installe dans les bureaux et les couloirs, les discussions tournent sur ce qui ne va pas, ce qui n'est plus, les actions ne s'engagent que pour faire face au court terme, on gère dans l'urgence. Un climat proche de la tragédie s'installe...

Au sein de ces entreprises, les managers, sous la pression économique et la peur de l'avenir, se réfugient dans des postures de contrôle, de restrictions budgétaires et de résignation aux dépens de l'attention portée aux équipes et de la qualité des relations humaines. Les tensions sont perceptibles et les résultats désolants : managers démotivés craignant pour leur propre avenir, collaborateurs démobilisés... Les projets n'avancent que sous contraintes ou par ambition de leurs promoteurs ; on est loin de la construction de la tour Eiffel !

Pourtant, une autre voie managériale est possible : nous avons rencontré des entreprises et des managers qui, face aux challenges, aux difficultés, adoptent une attitude totalement différente : celle de l'optimisme et de l'enthousiasme, qui leur permet de réussir au-delà des attentes et parfois d'accomplir des miracles, comme Napoléon commandant l'armée d'Italie. Nous avons rencontré des entreprises où, même en période difficile, chacun garde le moral parce qu'il a confiance, parce qu'il sait que l'on compte sur

lui et qu'il peut et doit aussi apporter sa pierre. Dans ces sociétés, l'énergie est consacrée à l'action, à l'avenir, à la création de valeur et non aux seules mesures de rigueur, de contrôle et de sanction. Dans ces entreprises, l'enthousiasme des managers est perceptible, il porte, motive et mobilise les collaborateurs et peut assurer la survie des entreprises même confrontées aux situations les plus délicates.

C'est cet enthousiasme, cette autre voie de ce *happy management*, que nous avons choisi d'aborder dans cet ouvrage. Notre objectif est de témoigner et de faire témoigner, d'analyser les composantes de l'enthousiasme et, dans la mesure où cette valeur se cultive, d'encourager le maximum d'acteurs à mettre de l'enthousiasme ou à le faire progresser rendant ainsi leurs proches ou leurs collaborateurs plus heureux et plus efficaces.

MAIS QU'EST-CE QUE LE HAPPY MANAGEMENT ?

Notre propos n'est pas d'écrire une thèse philosophique sur l'enthousiasme dans l'absolu. Nous restreignons notre propos au rôle de l'enthousiasme dans le management des affaires. Dans un premier temps, nous définirons le champ de notre livre : qu'est-ce que l'enthousiasme ? Quelles en sont les caractéristiques ? Quels liens entretient-il avec le management ?

QU'ENTEND-ON PAR ENTHOUSIASME ?

QUELQUES DÉFINITIONS INATTENDUES

« Pour celui qui déborde d'enthousiasme, qui est obsédé par un but, rien n'est impossible. »
Morris Goodman

Si l'on se réfère à l'origine du mot, enthousiasme vient du mot grec *enthousiasmos* qui décrit l'état de l'homme en qui la divinité est présente pour l'habiter et l'inspirer.

Le dictionnaire international des termes littéraires donne comme définition originale du mot : le « délire sacré qui saisit l'interprète de la divinité » et par extension « l'inspiration, le souffle créateur qui anime les écrivains et les artistes lors de la création d'œuvres admirables ».

Cette connotation religieuse qui a existé longtemps et qui pouvait être associée parfois à un comportement excessif voire fanatique, a progressivement disparu au profit d'une association plutôt liée à la dévotion, à une cause ou un idéal qui procure une certaine joie.

Le dictionnaire de l'Académie Française nous donne une définition plus large liée à l'excitation et à l'émotion : « Émotion extraordinaire de l'âme qu'on suppose être l'effet d'une inspiration. Il signifie aussi l'exaltation de l'âme, des facultés qui accompagnent quelquefois et surexcite le travail de l'esprit. Il se dit également de tout mouvement extraordinaire de l'âme qui excite à des actes de courage et de dévouement. Il signifie enfin aussi la démonstration d'une grande joie, d'une vive allégresse mais également l'admiration extrême, le goût très vif parfois excessif pour une personne ou une chose ».

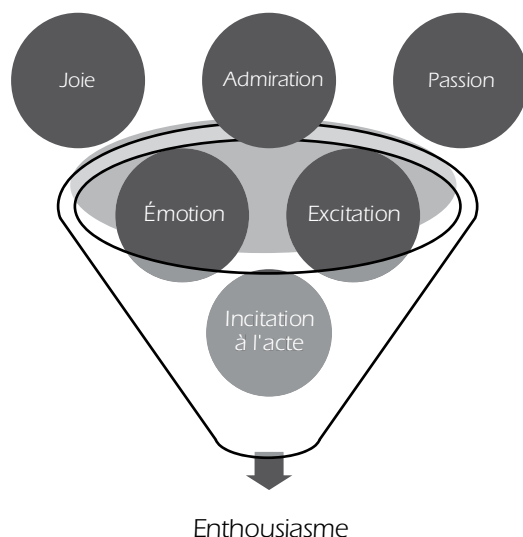


Figure 1.1 – Les mots clés autour des définitions littéraires de l'enthousiasme

L'enthousiasme est associé dans le Littré aux passions exclusives vécues par les artistes : « un mouvement passionné, transport qu'un poète, un artiste éprouve dans le moment de sa composition et qui consiste en ce que, préoccupé du seul sujet qui l'intéresse, le monde extérieur disparaît peu à peu pour lui ». Le Littré associe également l'enthousiasme à une grande joie, à une admiration vive et passionnée, à tout transport qui, enlevant l'âme à elle-même, excite à des actes extraordinaires.

L'enthousiasme est donc perçu comme un sentiment intérieur, une émotion positive qui crée une excitation et transporte. Dans le cadre de l'entreprise, cet emballement trouve ses sources dans le mode de management mis en œuvre et les conditions de travail, qui incitent à véritablement s'impliquer, s'engager pour la réussite de l'entreprise, à la recherche de la création de performance et de valeur.

Nous avons choisi dans cet ouvrage une définition centrée sur l'action : **l'enthousiasme est un état individuel ou collectif d'optimisme et/ou d'excitation qui donne une énergie et crée une envie de s'engager dans l'action en vue d'atteindre des résultats espérés ou pressentis.**

Il devient une véritable force d'entraînement, source de motivation profonde sur le long terme alimentée par le sentiment d'agir collectivement pour une cause commune, au travers d'actions qui procurent un sentiment d'accomplissement personnel.

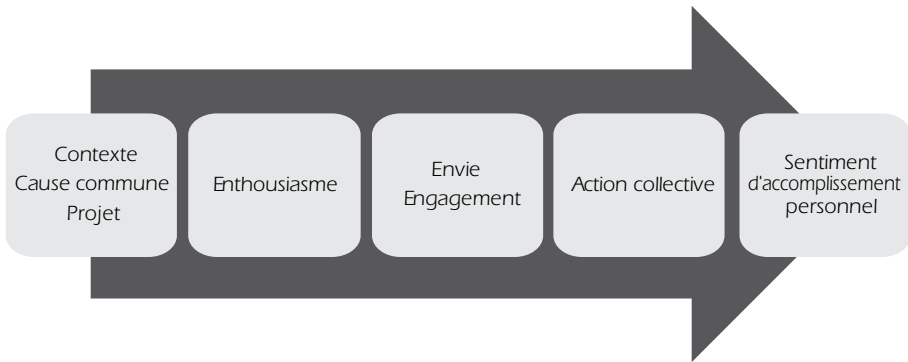


Figure 1.2 – De l'enthousiasme à l'action

L'enthousiaste est ainsi un état privilégié qui pousse l'homme à agir. L'enthousiasme du manager va créer l'envie auprès de ses collaborateurs et cette envie va se traduire en engagement individuel pour un résultat collectif. En boucle vertueuse, cette envie induite deviendra elle-même une source d'enthousiasme pour l'environnement.

L'enthousiasme trouve sa source dans un contexte, une cause, un projet qui fait vibrer l'individu, le pousse à s'engager et à prendre des risques, irrésistiblement porté par une force intérieure et une envie de faire, qui le transportent au-delà de ses propres limites.

L'enthousiasme répond à un besoin de l'individu de « vibrer » pour une idée, une cause, ou un projet. Ce sentiment intérieur conduit chacun à prendre des risques, à se mettre en action, à se dépasser. Il transporte plus loin, plus haut.

Enthousiasme et motivation : quelle différence ?

Si l'enthousiasme est un état privilégié qui conduit à agir, on peut se demander quelle est la différence entre enthousiasme et motivation. La différence est importante et mérite que l'on s'y arrête. Bennett nous donne une première réponse : « L'enthousiasme est l'excitation de l'inspiration, la motivation et une pincée de créativité ».

Partons de quelques définitions : le Larousse définit la motivation comme « les raisons, intérêts, événements qui poussent quelqu'un dans l'action ». Le Petit Larousse illustré la définit comme étant : « L'ensemble des motifs qui expliquent un acte ». En psychologie, on parle de la motivation comme un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement.