

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

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^{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		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, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074497-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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 Delaître	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