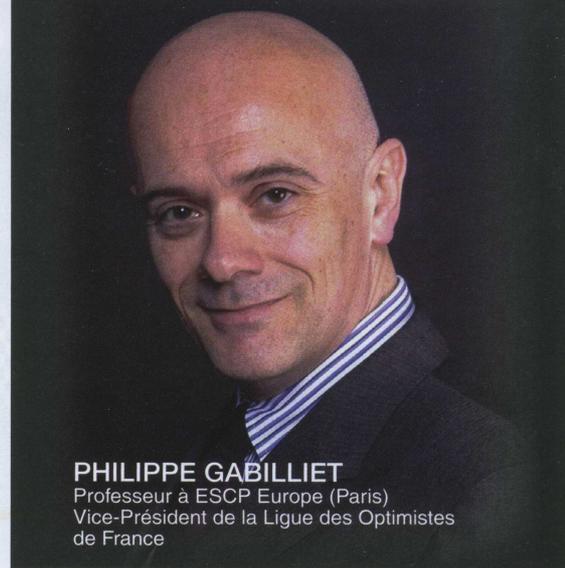


Recherchons managers optimistes pour leadership de crise !



PHILIPPE GABILLIET
Professeur à ESCP Europe (Paris)
Vice-Président de la Ligue des Optimistes de France

C'est dans les temps difficiles que l'optimisme, en particulier celui des managers et dirigeants, redevient un ingrédient nécessaire à la mobilisation des équipes.

Accélération du monde, perte des repères anciens et de la visibilité sur le futur, crainte de la disqualification professionnelle, peur de l'imprévisible, tels sont les ingrédients contemporains du doute et de la perte de confiance, terrains d'élection du pessimisme collectif.

Face à cela qu'attendent de leur encadrement les collaborateurs d'une entreprise ? Trois choses assez simples, mais dont le point commun est de nourrir une dynamique d'optimisme, que ce soit celui des individus ou des équipes.

- En période d'incertitude, la première attente des collaborateurs concerne probablement la fourniture régulière par leur manager de preuves de sens, à savoir une émulsion subtile mêlant le rappel de la direction à suivre, l'utilité de ce qui leur est demandé ainsi que la place occupée par eux, en tant que personnes, dans ce processus.

- La deuxième attente est aussi celle de marques de réassurance, que cette dernière porte sur la compétence du manager lui-même ou sur la confiance qu'il ou elle met dans sa propre action et celle de ses équipes ainsi que dans leur capacité à affronter les défis du moment.

- La troisième attente enfin, est celle d'un climat de travail réellement adapté aux périodes difficiles, climat que l'on pourrait qualifier d'optimisme convivial et tonique. Face aux tensions nées des objectifs exigeants et d'une conjoncture difficile, l'atmosphère de travail entretenue par le manager doit en effet permettre à son équipe d'affronter les difficultés sans risquer le doute ou le désespoir.

On peut globalement reconnaître un manager optimiste à travers quatre attitudes fondamentales, qui structurent au

quotidien sa relation avec les membres de son équipe :

- Le manager optimiste concentre l'essentiel de son action sur les « points forts », c'est-à-dire sur les qualités des personnes ainsi que sur leur potentiel. Pour un manager positif, ses collaborateurs disposent de deux types de ressources d'action : des points forts à cultiver et renforcer et éventuellement des points d'effort, sur lesquels existe une marge de manœuvre et où il est possible de s'améliorer et de progresser.

- Le manager optimiste privilégie les solutions partielles efficaces. Confronté au « pourquoi » du pessimiste, le manager optimiste privilégie toujours dans un premier temps le « comment faire pour », c'est-à-dire la recherche de voies alternatives ou d'opportunités nouvelles nées de la difficulté rencontrée.

- Le manager optimiste traque les « petites victoires ». Le manager optimiste garde certes l'œil rivé sur la ligne de mire de l'objectif à atteindre. Mais pour autant, il ne perd jamais une occasion de célébrer formellement avec ses troupes une victoire d'étape, un match remporté, un obstacle franchi avec brio ou un effort qui a payé. Le manager optimiste aime prendre ses collaborateurs en « flagrant délit de réussite », aussi modeste soit-elle.

- Le manager optimiste pousse à la persévérance et à la prise de risque. « Le succès », disait Winston Churchill, « c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme ». Etre préparé à l'échec, pour un manager optimiste c'est à la fois savoir ce que l'on fera si les choses tournent mal et se donner par avance le droit de réessayer, de tenter à nouveau. ●

Extrait du livre « Eloge de l'optimisme. Quand les enthousiastes font bouger le monde », Editions Saint-Simon.