



**B. Business Impact**

Challenges for Tomorrow's Management

**Le dirigeant résilient, une ressource d'optimisme à l'ère post-Covid**

ESCP Impact Paper No. 2020-10-FR

Philippe Gabilliet  
ESCP Business School

## **[ Le dirigeant résilient, une ressource d'optimisme à l'ère post-Covid**

Philippe Gabilliet  
ESCP Business School

### **Abstract**

A l'issue d'une crise organisationnelle comme celle déclenchée par le Covid-19 et plusieurs semaines de confinement global, le rôle des managers et dirigeants auprès de leurs équipes sera plus crucial encore qu'en temps ordinaires. A l'ère post-Covid, les collaborateurs exigeront à la fois des preuves de sens, des marques de réassurance et une attitude de lucidité proactive de la part de leurs responsables. Cela impliquera pour ces derniers d'adopter au quotidien une série attitudes concrètes réellement productrices de résilience collective.

Keywords: Post-crisis management, Optimism, Resilience, Positive leadership

## Le dirigeant résilient, une ressource d'optimisme à l'ère post-Covid

A l'heure des grands bouleversements organisationnels déclenchés à l'échelle mondiale par la pandémie du Covid-19, il incombe à celles et ceux qui pilotent, qui ont pour mission de faire tenir le cap au navire, d'entretenir les acteurs dans l'espérance de lendemains meilleurs. Que l'on soit un acteur politique, un entraîneur sportif ou un dirigeant d'entreprise, la capacité à fabriquer de l'optimisme responsable demeure au cœur de tout processus de résilience collective à l'heure de la post-catastrophe.

En phase de convalescence organisationnelle, l'optimisme du dirigeant représente pour toute organisation humaine un capital sans équivalent, qu'il s'agisse d'enthousiasme, de motivation ou d'énergie ; un capital à protéger certes, mais aussi à faire fructifier. Ce que l'on recherche en période post-crise, ce sont non seulement des hommes et des femmes optimistes par tempérament, mais surtout des hommes et des femmes capables d'instaurer avec les autres (collègues, collaborateurs, clients, sous-traitants, fournisseurs, etc.) un mode de relation orienté sur une dynamique de résilience et de reconstruction. Le savoir-être rejoint ici le savoir-faire, à travers la mise en application de principes de comportement générateurs d'inspiration, d'énergie et d'enthousiasme.

La situation politique, économique et sociale actuelle - après plusieurs semaines d'un confinement sans précédent dans l'histoire récente - génère beaucoup d'anxiété pour un grand nombre d'acteurs. Ralentissement à tous les étages, perte des repères anciens et de la visibilité sur le futur à court terme, crainte de l'obsolescence des compétences « d'avant » et de la disqualification professionnelle, peur de l'imprévisible sous toutes ses formes, tels sont les ingrédients du doute et de la perte de confiance en soi et en la société, terrain d'élection du pessimisme collectif post-Covid.

Face à cela, insérés dans un monde qui exige d'eux toujours plus de performance, qu'attendons-nous de ceux qui nous dirigent ? Sans doute trois choses assez simples en fait, mais dont le point commun sera toujours de nourrir la dynamique de résilience organisationnelle, que ce soit celle des individus ou des équipes.

- 1) En période d'incertitude post-crise, la première attente des acteurs sociaux concerne probablement la fourniture régulière par leurs dirigeants de *preuves de sens*, à savoir une émulsion subtile mêlant le rappel de la direction du changement (objectif, but, ligne de mire), l'utilité de ce qui leur est demandé (contribution) et la place occupée par eux, en tant que personnes, dans ce processus (reconnaissance).
- 2) La deuxième attente est aussi celle de *marques de réassurance*, que cette dernière porte sur la compétence du dirigeant lui-même ou sur la confiance qu'il ou elle met dans sa propre action et celle de ses troupes ainsi que dans leur capacité à affronter de façon déterminée et créative les ruptures et remises en question du moment.
- 3) La troisième attente enfin, est celle d'un climat réellement adapté aux périodes de mutation et de réforme, climat que l'on pourrait qualifier de *lucidité positive et proactive*. Face aux tensions nées des enjeux du confinement et d'une conjoncture désormais marquée par la raréfaction des moyens et des ressources (financières, matérielles, humaines, etc.), l'atmosphère entretenue par le dirigeant doit en effet

permettre à son équipe d'affronter les difficultés sans risquer le doute ou le sentiment d'impuissance, voire le désespoir.

A quoi reconnaît-on un dirigeant résilient ? Tout d'abord au fait que c'est... un dirigeant comme les autres, c'est-à-dire un responsable qui tente envers et contre tout d'atteindre des objectifs - politiques, économiques, sportifs, entrepreneuriaux - à travers la mobilisation d'autres personnes. Le dirigeant résilient, comme tout dirigeant, doit donc faire réussir une collectivité humaine sonnée par la crise, c'est-à-dire aider ses membres à atteindre les objectifs fixés (même adaptés), les rendre plus autonomes face aux conséquences de l'épreuve et leur permettre, à terme, d'évoluer dans un monde proposant de nouvelles règles du jeu.

Ce n'est donc pas sur la finalité de son action que le dirigeant résilient va faire la différence mais sur ses principes et méthodes d'action. On peut globalement reconnaître un tel dirigeant à travers quatre attitudes fondamentales :

*1) Le dirigeant résilient concentre l'essentiel de son action sur les forces, c'est-à-dire sur les qualités des structures et des personnes ainsi que sur leur potentiel d'évolution et de changement.*

Pour un dirigeant résilient, les hommes et les femmes qui l'entourent disposent de deux types de ressources d'action face au changement : 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. Concernant les *points faibles*, à savoir les gros défauts, les carences structurelles, etc. ils sont une réalité objective mais ne peuvent être utilisés durablement pour produire une performance, qu'elle soit industrielle, sportive, sociétale ou autre. On ne peut donc que les ignorer, « faire avec » voire les neutraliser en les compensant, par exemple à travers un développement extrême de certains autres points forts.

*2) Le dirigeant résilient sait privilégier les solutions efficaces, même partielles et temporaires.*

Certains, en particulier au sommet, aiment à se nourrir de l'analyse méticuleuse des causes des échecs et des raisons de la défaite. Ce faisant, ils produisent presque toujours à terme autour d'eux de la rancœur et des regrets, débouchant inmanquablement sur la justification et la recherche de coupables. Les dirigeants pessimistes, sous couvert de réalisme, apprécient aussi de mettre à l'épreuve le perfectionnisme qui les habite, à travers la recherche - souvent vaine - de solutions idéales, en tous points parfaites, et qui régleraient en une seule fois la totalité des problèmes. Ils en finissent même par admettre, plus ou moins ouvertement, l'impossibilité de tout changement ou de toute réforme.

Le dirigeant résilient quant à lui, voit les choses différemment. Savoir « pourquoi » on en est arrivé là, surtout en cas de difficulté majeure, est certes intéressant ; mais la recherche des causes – surtout dans le cadre de situations complexes - constitue souvent une perte de temps. Confronté au « pourquoi » des analystes, le dirigeant résilient privilégiera toujours dans un premier temps le « comment faire pour », c'est-à-dire la recherche immédiate de voies alternatives ou d'opportunités nouvelles nées de la difficulté rencontrée. Les grands leaders n'ont pas besoin de connaître l'origine ou le responsable de l'obstacle dressé devant eux et leurs troupes pour commencer à explorer des chemins destinés à le contourner.

### 3) Le dirigeant résilient traque les « petites victoires » et capitalise sur elles.

Chacun aime à être félicité *après* avoir gagné. Mais chaque jour étant un nouveau jour, ce n'est pas parce que l'on est félicité aujourd'hui que l'on sera davantage motivé demain, ni que l'on gagnera à coup sûr. En revanche, c'est bien le fait d'être encouragé *pendant* qu'on est en train de faire un effort, d'apporter sa pierre au défi collectif, qui contribue à entretenir notre confiance en nous-mêmes, notre désir de poursuivre l'effort et notre optimisme quant à la réussite à venir.

Le dirigeant résilient garde certes l'œil rivé sur la ligne de mire de la reconstruction à mener à terme. Mais pour autant, il ne perd jamais une occasion de célébrer avec ses troupes une victoire d'étape, un match remporté, un obstacle franchi avec brio, un effort qui a payé, une avancée technique ou un nouveau contrat. Bref, le dirigeant résilient aime prendre ceux qu'il conduit en « flagrant délit de réussite », aussi modeste soit-elle. C'est d'ailleurs dans ces occasions que le dirigeant peut entraîner ses troupes à la pratique du « style optimiste », en analysant avec eux en quoi ce succès est dû à leur action propre, en quoi il illustre des compétences durables possédées par la communauté et en quoi il a vocation à se reproduire dès que possible...

### 4) Le dirigeant résilient 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 ». Si les dirigeants pessimistes anticipent et redoutent systématiquement l'échec, que ce soit pour eux ou leurs équipes, les optimistes – donc les plus résilients - savent quant à eux que l'échec – aussi désagréable soit-il - fait partie de la vie et qu'il n'est, à ce titre, qu'un ingrédient du succès comme les autres. Peut-être un peu plus amer, et encore... Etre préparé aux revers de fortune et à l'échec, pour un dirigeant résilient c'est à la fois savoir ce que l'on fera – et ce que l'équipe fera - si les choses tournent mal ; et c'est se donner par avance le droit de réessayer, de tenter à nouveau sa chance.

Et quel meilleur carburant, pour la résilience du dirigeant, que son optimisme, cette extraordinaire capacité à mettre le réel sous tension positive ? Car si l'optimisme est un facteur de réussite si puissant, en particulier dans les périodes post-crise, c'est essentiellement parce qu'il crée les conditions individuelles et collectives du rebond et de la persévérance face aux aléas inhérents à tous les « jour d'après ». Un dirigeant optimiste est donc, dans tous les cas de figures, un dirigeant qui accorde (et s'accorde) le droit à l'erreur, dès lors que cette erreur peut-être analysée et représenter une source d'apprentissage collectif. Un dirigeant optimiste, à l'heure de la reconstruction, est aussi celui ou celle qui donne à ceux qui l'entourent la permission d'innover, de faire bouger les lignes.

Un dirigeant optimiste est finalement celui dont on pourra dire: « *Face aux turbulences nées des épreuves et des difficultés, il/elle nous a donné envie d'essayer, nous a permis de ne pas réussir tout de suite, et nous a poussé à recommencer jusqu'à ce que nous gagnons au final la partie de la transformation !* ».

## **Références**

Brassey, J., Kruyt, M, (2020). How to Demonstrate Calm and Optimism in a Crisis, McKinsey.

Cullinan, E., (2020). Why we Lack Motivation to Work, During a Global Pandemic ?, Welcome To The Jungle, April 08, 2020

Editorial Team, (2020). Leading in Lockdown: How to Support your Team While Strengthening Your Business, Horton International Newsletter, March 30, 2020.

Gabilliet, Ph. (2018). Eloge de l'optimisme. Quand les enthousiastes font bouger le monde, Editions J'ai Lu.

McGregor, L., Doshi, N., (2020). How to Keep Your Team Motivated, Remotely, Harvard Business Review, April 09, 2020

Meister, J., (2020). The Impact of Coronavirus on HR and the New Normal of Work, Forbes, March 31, 2020.