

Valoriser l'Optimisme en Management

Charles-Henri Besseyre des Horts, PhD

Professeur Emérite à HEC Paris

Past -Président de l'AGRH

besseyre@hec.fr



CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS
PROFESSEUR ÉMÉRITE À HEC, PRÉSIDENT DE L'AGRH



LES HÉROS DE L'OMBRE : **VERS UNE NOUVELLE HIÉRARCHIE DES EMPLOIS ?**



CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS
PROFESSEUR ÉMÉRITE À HEC PARIS



ET SI L'OPTIMISME DEVENAIT **UNE COMPÉTENCE** **MANAGÉRIALE CLÉ EN 2022 ?**



Pessimisme vs. Optimisme

- Google « Pessimisme » : 1.950.000 résultats
- Google « Optimisme » : 12.500.000 résultats

Un ***pessimiste*** voit la difficulté dans chaque opportunité,
un ***optimiste*** voit l'opportunité dans chaque difficulté. »

Winston Churchill

« Je préfère vivre en ***optimiste*** et me tromper,
que vivre en ***pessimiste*** et avoir toujours raison. »

Jean-Michel Guenassia

Optimisme : Définition (Larousse)

- Une doctrine philosophique d'après laquelle le monde est bon et le bien y tient davantage de place que le mal ;
 - Une disposition d'esprit qui incline à prendre les choses du bon côté ;
 - La confiance dans l'issue favorable d'une situation.
- Courant de la Psychologie Positive (Martin Seligman, 1994, 2008)

Trois dimensions de l'optimisme

- Dimension « cognitive » : recherche d'informations, de connaissances, évaluation positive des situations, renforcement de la croyance en la possibilité d'améliorer les choses
- Dimension « affective » : expression de sentiments et d'émotions, satisfaction des petites victoires, valorisation de la réussite de l'autre
- Dimension « comportementale » : orientation vers l'action et l'expérimentation, acceptation de la prise de risque, comportement prévisible fondement de la confiance

Optimisme/Pessimisme de But et de Chemin

	Optimisme Chemin « Ce sera facile »	Pessimisme Chemin « Ca va être dur »
Optimisme But : « Je vais réussir »	Optimisme béat : Attention aux désillusions !	Optimisme réaliste : Conscience des réalités
Pessimiste But « Je vais échouer »	Pessimisme relatif : Risque de manipulation	Pessimisme absolu : Tendance dépressive

Source : Gabilliet P. «Eloge de l'optimisme » , J'ai Lu, 2018

Attitudes face à l'échec

	Pessimiste	Optimiste
Causalité : De mon fait ou causes extérieures ?	De son fait, de sa responsabilité : <i>« je n'ai pas su me mettre en valeur »</i>	Du fait de circonstances externes : <i>« en raison d'une forte concurrence »</i>
Stabilité : Répétition ou fait exceptionnel ?	Répétition (auto-réalisante) : <i>« je n'ai jamais de chance en rien »</i>	Exceptionnel, fait isolé : <i>« je n'ai pas eu cette promotion, cela peut arriver »</i>
Globalité : Généralisation à tous les domaines de la vie ou limitation à un domaine	Généralisation : <i>« c'est toute l'histoire de ma vie »</i>	Limitation : <i>« Une seule faiblesse sans doute mais je reste incontournable ailleurs »</i>

Source : Seligman, M., 2008; Gabilliet P. 2018

Quatre comportements des optimistes

- L'optimiste fait en permanence des « paris positifs »
- L'optimiste fait le toujours le choix de l'action et de l'engagement
- L'optimiste est un régulateur de ses propres humeurs
- L'optimiste se caractérise par sa persévérance

L'optimisme du « Monde d'Après »

- Des discours très présents depuis le début de la pandémie dans les médias et les réseaux sociaux sur la refondation de l'entreprise :
 - **Le télétravail est l'avenir du travail** avec les fameuses NWOW (New Ways of Working)
 - **Le digital est devenu la panacée universelle** pour répondre aux nombreux défis lancés à l'entreprise par la pandémie et ses conséquences
 - **C'est la fin de la hiérarchie et du management « command & control »** dans les entreprises petites et grandes fonctionnant depuis des décennies en top-down
 - **La priorité est désormais donnée aux enjeux sociaux et environnementaux** dans les décisions stratégiques d'investissements, d'innovations et de développement de nouveaux produits et services
 - **Le grand retour du local** dans les circuits d'approvisionnement et de distribution
 - Etc...

Des organisations favorisant autonomie et subsidiarité ?

- Les situations de confinement ont démontré les capacités des équipes et collaborateurs à fonctionner en autonomie complète ou partielle
- Exemple du masque de plongée de Décathlon Easybreath transformé en masque de respirateur par des soignants et une start-up en Italie.
- Permettre aux collaborateurs de tester des idées disruptives pour le bien commun en pratiquant le « corporate hacking »
- Faire évoluer des pratiques managériales vers plus de confiance, de transparence et de responsabilisation (organisation hybride)
- Aider les managers à faire le deuil de leurs pratiques antérieures en les accompagnant et en organisant des sessions d'échanges avec leurs pairs sous la forme de sessions de co-développement
- La pandémie : une occasion exceptionnelle pour lutter contre la bureaucratie (Francois Dupuy « On ne change pas les entreprises par décret » 2020 ; Gary Hamel & Michele Zanini, « Humanocracy », 2020)



Création de sens : des stratégies d'entreprises plus inclusives ?

- Un travail de fonds sur la mission et les valeurs de l'entreprise : faut-il formaliser sa raison d'être et/ou choisir le statut entreprise à mission ? (rapport Sénart-Notat 2018, Loi Pacte 2019)
- Les chaînes de valeur repensées à l'aune des faiblesses constatées lors des confinements et après : faut-il relocaliser certaines activités et lesquelles ?
- L'intégration des enjeux de la transition climatique dans l'élaboration de la stratégie : comment en faire un vrai levier de croissance ? (Nicolas Hulot & Frédéric Lenoir, 2020)
- Une participation plus importante des collaborateurs à la définition des grandes orientations stratégiques : comment mieux faire appel à la sagesse des foules ? (Emile Servan-Schreiber, 2018)
- L'identification de nouveaux produits et services à partir des initiatives locales durant et après le confinement : comment les valoriser et les intégrer dans l'offre générale de l'entreprise ? (Vineet Nayar, 2011, 2018)
- Etc..

Une vision optimiste de l'organisation

Non à la bureaucratie ! Oui à l'Humanocratie !

• Bureaucratie

- Le pouvoir est conféré par la position hiérarchique
- La stratégie est élaborée au sommet
- Le pouvoir de décision est centralisée au sommet
- Les ressources sont allouées par décision administrative
- L'innovation est une activité spécialisée
- Les politiques imposent la coordination
- Les individus sont cantonnés à leurs rôles

• Humanocratie

- La motivation provient des pairs
- La stratégie fait l'objet d'une discussion ouverte à l'échelle de l'entreprise
- le pouvoir de décision est décentralisé au niveau local
- Les ressources sont allouées par les mécanismes de marché
- L'innovation est l'affaire de tous
- La coordination est le résultat de la collaboration
- Les rôles sont façonnés autour des compétences des individus

Bureaucratie et Humanocratie (suite)

- **Bureaucratie**

- Les managers répartissent les tâches
- Le contrôle est fondé sur la supervision et les règles
- Les individus sont en concurrence pour obtenir une promotion
- Les business units sont évaluées sur des objectifs descendants
- La rémunération est liée à la position
- Les niveaux hiérarchiques sont multiples

- **Humanocratie**

- Les équipes se répartissent les tâches entre elles
- le contrôle repose sur la transparence et les pairs
- les individus sont en compétition pour créer de la valeur
- les business units sont responsables d'un compte de perte et profit local
- leur rémunération est liée à l'impact
- les équipes et les individus s'auto gèrent

Southwest Airlines :

Un modèle unique depuis 50 ans !

- Intention stratégique : modèle du low cost, démocratisation du transport aérien, Vision du PDG Gary Kelly : *We are not simply a Company of planes we are a Company of People. And it is the Heart of the People of Southwest Airlines that makes us who we are yesterday, today, and tomorrow/*
- 49 ans de profitabilité, +60.000 collaborateurs, 747 Boeing 737, #1 domestique US (22%)
- Management par la confiance et la subsidiarité : la liberté dont disposent les employés pour améliorer constamment l'expérience clients
- Southwest : une communauté élargie
 - Mission qui a du sens
 - Communication ouverte
 - Sécurité psychologique
 - Choix à l'autodétermination
 - «Accountability » entre pairs
 - Respect Mutuel

Michelin : La Responsabilisation

- 117.000 collaborateurs, 21 Mds €, Sites dans 30 pays
- Démarche de responsabilisation: fort accroissement de l'autorité et l'«accountability» des équipes de terrain
- Initiative MAPP
 - Participation volontaire des collaborateurs
 - Equipes de terrain fonctionnent en autonomie
 - Des démonstrateurs de sites différents
 - Concentration des efforts des équipes
 - Expérimentation d'une année pour mener des expérimentations
 - Présentation par les démonstrateurs de leurs contributions et nouvelles approches
 - Aucune interférence de la part des managers

Le « servant leader » :

Une vision optimiste du leadership

- **Empowerment** : Renforcer le pouvoir décisionnel des collaborateurs
- **Accountability** : Rendre les individus responsables des conséquences de leurs décisions
- **Désintéressement** : Donner la priorité aux besoins d'autrui
- **Humilité** : Reconnaître en toute bonne foi ses limites et ses erreurs
- **Authenticité** : Entretenir des relations honnêtes et ouvertes avec les autres
- **Courage** : Remettre en question les règles institutionnelles en faveur d'intérêts communs
- **Bienveillance** : Faire preuve d'empathie et de tolérance
- **Bonne gestion** : Assumer la responsabilité de la réussite et l'intégrité de l'organisation dans son ensemble

Source : Von Dierendonck D. & Nuijten, I. "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", *Journal of Business and Psychology* 26, n° 3, septembre 2011 : 249–267.

Conclusion : Pour développer l'optimisme, Le manager peut agir sur plusieurs leviers

- Donner une image stable et positive par ses paroles et son attitude ;
- Communiquer sur toutes les bonnes nouvelles et relativiser les autres ;
- Centrer et focaliser l'équipe sur sa mission en fixant des objectifs atteignables ;
- Accompagner, encourager et féliciter l'équipe pour tous les succès intermédiaires ;
- Responsabiliser et faire confiance en stimulant la créativité pour s'adapter à cette période incertaine.

Michel Davy de Virville avec Maurice Thévenet et Charles-Henri Besseyre des Horts

Préface de Jean-Dominique Senard

Ingénierie des libertés

Manager en étant plus libre, lucide et efficace



Illustré par
Étienne Appert

B
COLLÈGE DES
BERNARDINS

Vuibert