

UNE PRATIQUE MANAGÉRIALE **optimiste**

A-T-ELLE UNE INFLUENCE SUR LA PERFORMANCE ?

L'optimisme comme pratique n'est que rarement évoqué dans le monde du travail. Il s'offre pourtant comme réponse constructive à certains dilemmes posés à l'entreprise considérée en tant que collectif mais aussi somme d'individualités. Le philosophe Alain écrivait que « le pessimisme est d'humeur, l'optimisme, de volonté. » Car c'est peut-être dans un mouvement volontaire que peut s'insérer un optimisme d'entreprise précurseur de performance. Une prise de hauteur adoptée par deux femmes dont les propos résonnent, **Véronique Jolly**, membre du Comex en charge de la Direction des Ressources Humaines du Groupe Matmut, et **Flora Bernard**, philosophe en entreprise et co-fondatrice de l'agence de philosophie Thaé.



« LA STRATÉGIE CONSISTERAIT
PLUTÔT À CRÉER LES CONDITIONS
DE LA CONFIANCE. LÀ SE JOUE LE
LIEN AVEC L'OPTIMISME, AINSI QUE
LE RÔLE DU MANAGER : ANIMER LES
RÉFLEXIONS AUTOUR DU SENS ET
DU TRAVAIL BIEN FAIT. »

VÉRONIQUE JOLLY



Revenir au sens des mots

Réfléchir à un concept appelle souvent à un retour à sa définition. Mais, avant même de définir l'optimisme, encore faut-il reconnaître que certains mots du langage managérial ont été tellement sollicités qu'ils en ont perdu leur force. « Dès qu'on dit le mot « performance », certaines personnes s'écrient : "Oh là là, ça y est, je suis dans une machine à broyer", et quand on évoque l'optimisme, certains imaginent aussitôt une forme de naïveté béate. C'est pourtant tout sauf cela. », constate Véronique Jolly. Un réflexe révélateur du dévoiement de notions pourtant essentielles. Optimisme, performance, engagement, bienveillance : autant de termes devenus, au fil des modes, des mots-valises, parfois suspects, souvent vidés de leur sens initial. « On a un peu dévalué tout le vocabulaire, poursuit-elle. Chaque organisation devrait clarifier ce qu'elle met derrière ces termes. »

Celle que le dictionnaire donne de l'optimisme ne satisfait pas Véronique Jolly, car il y est décrit comme un « état d'esprit, capable de se concentrer sur le positif tout en évitant le négatif ». Pour elle, l'optimisme s'apparente plutôt à une dynamique, à une notion de mouvement qu'elle relie déjà à la performance. « La performance, explicite-t-elle, s'apparente à une mise en dynamique. Parce que j'y vois un sens, je vais vouloir bouger sur une trajectoire de progrès et passer d'un état A à un état B. Or, plus je ressens ce stimulus pour agir, plus la performance qui en résulte me satisfait. À l'inverse, plus on m'assigne un objectif ou une performance pour laquelle je ne perçois pas d'intérêt de sens, plus il est compliqué de me mettre en mouvement. » Autrement dit, il existerait une conception du sens comme prérequis à la performance individuelle et collective. Cependant, cette idée de performance intimement satisfaisante, qui place en situation de confiance, s'approche déjà beaucoup d'une certaine pratique de l'optimisme. « Donner le sens à travers la réalisation d'un objectif, insiste-t-elle avec conviction, peut se faire de façon très positive, et produire de la satisfaction et de l'engagement. »

Ce retour à la définition est également ce que préconise Flora Bernard. Si pour le philosophe Leibniz, penseur de l'optimisme, tout ce qui advient est nécessairement pour le mieux dans le meilleur des mondes, pour Flora, « l'optimisme est une puissance de fond, une confiance - une foi - dans le monde. Ce qui advient n'est pas nécessairement optimal, mais il est toujours possible d'œuvrer pour que ça change. » L'optimisme, c'est croire à la possibilité que les choses puissent être autrement ; il repose sur deux conceptions préalables de la nature humaine : la confiance en l'autre et la croyance que cet autre est-il capable de s'améliorer. Ces deux postulats forment la base d'un management constructif et sont la condition pour projeter le collectif dans l'avenir.

Fausses croyances sur l'optimisme, fausses attentes de l'entreprise

« N'entendons pas être optimiste comme être naïf sur les risques, les enjeux ou les conséquences de nos actes, reprend Véronique Jolly. Mais plutôt comme la volonté de valoriser ce qui est positif dans l'expérience. Un manager qui se met en condition de valorisation du positif engage, invite à la performance et à la responsabilité. » Car manquer de lucidité pour éviter le négatif, c'est manquer de responsabilité. « Or, ajoute Flora Bernard, que cherche-t-on in fine ? Le bien-être, ou la lucidité ? » La question fait mouche, car elle révèle ces imposantes attentes formulées à l'égard des entreprises. « On a beaucoup entendu parler de bienveillance, décrypte Véronique Jolly. Que veut-elle réellement dire et pourquoi l'entreprise veut-elle être bienveillante ? La quête de bien-être, du sens existentiel, n'est pas son propos. Nous ne nous regroupons pas pour la recherche du bonheur, mais pour produire quelque chose ensemble – ce qui est en soit inspirant. » Un dévoiement autour du sens de l'optimisme que Flora Bernard repère également autour de la notion d'engagement. « Les entreprises demandent à ce que leurs collaborateurs s'engagent - mais ce mot est fort, c'est un don de soi, on se met en gage - mais pourquoi être impliqué ne suffirait-il pas ? L'entreprise ne demande-t-elle pas trop ? Tout comme les collaborateurs ne demandent-ils pas trop à l'entreprise quand ils veulent qu'elle donne du sens ? Si l'entreprise a pour responsabilité de donner le sens-direction, c'est à chacun de trouver le sens-signification. » Elle rejoint ici Véronique Jolly : l'entreprise ne produit pas de transcendance, hormis peut-être dans le fait – et il est précieux –, de faire avec les autres. Et pour y parvenir, les bonnes conditions doivent être réunies.

Les conditions de la confiance et du travail bien fait

Pour Flora Bernard, l'optimisme comme choix d'être au monde « ne s'instrumentalise pas au service de la performance. La stratégie consisterait plutôt à créer les conditions de la confiance ». Ce que l'on peut appuyer, en revanche, ce sont des pratiques telles que l'encouragement, la valorisation, qui permettent de créer les conditions adéquates pour faire bien. De par sa position d'observatrice privilégiée, Véronique Jolly relève cette déclinaison positive de pratiques managériales autour d'une dynamique valorisante, collectivement performante. Elle y ajoute un lien avec la culture d'entreprise, « qui doit être ouverte à cette posture. L'optimisme peut donner une certaine couleur à la culture interne, et pour l'obtenir, il faut la travailler, prendre le temps de la définir ». Pour elle, des socles universels existent, quelles que soient les tendances et les époques. « Il existe toutes sortes de modèles d'organisation, tout s'entend. Mais in fine, ce sont toujours les mêmes fondamentaux que l'on active et qui font sens. », dont la responsabilité, la confiance, la maille collective et une dynamique performante, tournée vers l'avenir ; tout un ensemble que l'on pourrait appeler optimisme. ◆



« N'ENTENDONS PAS ÊTRE OPTIMISTE
COMME ÊTRE NAÏF SUR LES RISQUES,
LES ENJEUX OU LES CONSÉQUENCES.
MAIS PLUTÔT COMME LA VOLONTÉ
DE VALORISER CE QUI EST POSITIF
DANS L'EXPÉRIENCE. »

FLORA BERNARD