

RECTO
VERSO

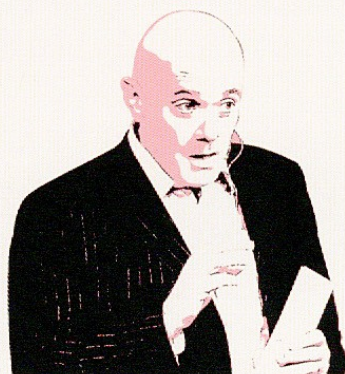
N° 01/2014



O-
PTI-
MI-
SME

EUROGROUP
CONSULTING

Dans un monde marqué par le cynisme et le renoncement, **Philippe Gabilliet**, Docteur en sciences de gestion et Professeur de psychologie et développement professionnel à ESCP Europe, est de ces enthousiastes qui font profession d'optimisme.



1/4

— l'optimisme

Qu'est-ce que l'optimisme ?

— L'optimiste se définit par la capacité d'un individu à positiver son regard sur le monde, à parier de préférence sur une évolution positive des événements. Au-delà, l'optimisme est une façon d'agir, d'interagir avec le monde par une attitude profondément créatrice d'énergie. Un optimiste fait en permanence des paris positifs. Il croit en l'existence d'une ressource non encore exploitée, d'une solution intelligente qui reste à trouver, d'une issue favorable à découvrir. Il ne s'attarde jamais sur ce qui ne va pas. Il fait le choix de l'action et de l'engagement. Il est persévérant, ce qui est sans doute la raison pour laquelle les optimistes finissent presque toujours par gagner : ils sont les derniers à se décourager !

L'optimisme est-il une prédisposition naturelle ?

— L'éducation, l'environnement, la génétique sont autant de facteurs qui concourent à créer ce tempérament. Selon les chercheurs en psychologie positive, on ne naît pas définitivement optimiste ou pessimiste, on le devient ! C'est la manière dont nous interprétons succès et échecs qui crée le terrain mental propice au déploiement d'un contexte optimiste ou pessimiste. Cela renvoie à la notion de contrôle. L'optimiste pense qu'il y a toujours moyen d'exercer une influence sur ce qui se passe, que toute action permet de changer la donne initiale. *A contrario*, un individu sera d'autant plus pessimiste qu'il pensera n'avoir aucun contrôle sur les événements à venir.

Optimisme et pessimisme sont-ils réellement contradictoires ?

— Ils fonctionnent plutôt en tension dynamique. J'utilise souvent la métaphore de la maison intérieure. Elle est

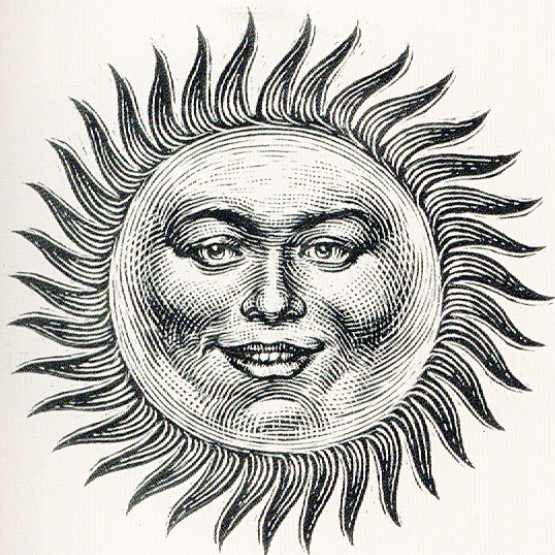
habitée par un optimiste et un pessimiste : l'un est le maître, l'autre le serviteur. Lorsque la maison n'est habitée que par l'optimiste, le monde est anticipé exclusivement de façon positive et on n'est pas loin du déni. Imaginons qu'à l'inverse la maison intérieure ne soit habitée que par le pessimiste, c'est le règne du cynisme et du découragement.

L'optimisme et le pessimisme n'existent donc pas dans l'absolu, mais par rapport à un but ou au chemin à suivre pour y parvenir. L'optimisme de but nous conduit à croire que nous allons réussir... là où l'optimisme de chemin nous conduit à croire que ce sera facile. En revanche, le pessimisme de but nous conduit à penser que nous allons échouer... tandis que le pessimisme de chemin nous laisse anticiper que la route sera difficile et la pente rude. C'est l'idée d'un optimisme pragmatique qui permet, à partir d'une personnalité globalement optimiste, d'être en mesure de nous mettre ponctuellement sous tension pessimiste, nous rendant plus réceptifs aux risques cachés, aux menaces éventuelles, aux solutions alternatives.

Est-il possible de mesurer l'optimisme ?

— Depuis que la psychologie positive s'est constituée en tant que champ scientifique, beaucoup de travaux ont été menés en ce sens. Scheier et Carver ont créé le *Life Orientation Test* (test d'orientation de la vie) pour évaluer la disposition d'un individu à l'optimisme. Il en ressort que c'est bien son niveau d'optimisme, défini comme la capacité d'un individu à se projeter naturellement dans un avenir positif, qui lui permettra, par exemple, de rester motivé en cas d'échec, de continuer à fournir des efforts même quand l'objectif est difficile à atteindre.

« *L'optimisme, en tant qu'état d'esprit collectif, peut être considéré comme une ressource clé pour l'entreprise.* »



Quel serait l'intérêt d'une telle mesure dans les entreprises ?

— Ce type de mesure est conçu pour les individus et est peu adapté aux entreprises. Néanmoins, on peut citer cette recherche-action du Professeur Martin Seligman auprès de la société Metropolitan Life Insurance Company. L'entreprise devait faire face à un turnover important de ses vendeurs. Après avoir effectué une série de tests, il convainc la MetLife d'embaucher une centaine de candidats, initialement disqualifiés lors de la procédure de recrutement pour faibles compétences professionnelles mais qui tous présentaient un taux d'optimisme particulièrement élevé. Quelques mois plus tard, le constat était sans appel : les vendeurs ayant manifesté le plus fort taux d'optimisme obtenaient des résultats nettement supérieurs et restaient plus longtemps dans l'entreprise.

Quelles sont les clés pour faire de l'optimisme un outil au service de l'entreprise ?

— L'optimisme est une posture créatrice d'énergie, un mode d'anticipation positive de la réalité et de ce qui va advenir. Il peut être posé comme valeur, c'est-à-dire attitude ou comportement attendu, considéré comme souhaitable chez les collaborateurs.

Clé n° 1 : concentrer l'essentiel de son action sur les forces (le verre à moitié plein) et l'énergie vitale de ceux que l'on dirige.

Clé n° 2 : avoir le culte de l'action, mettre son énergie là où sont les marges de manœuvre. Tout discours qui manifesterait un doute par rapport aux possibilités d'action serait délétère.

Clé n° 3 : privilégier les solutions efficaces, même partielles et temporaires. Les solutions parfaites, définitives n'existent pas.

Clé n° 4 : pousser à la persévérance et à la prise de risque. Être ouvert aux opportunités comme à l'échec et savoir les transformer en action. Car si l'optimisme est un facteur de réussite puissant, c'est d'abord parce qu'il crée les conditions psychologiques et relationnelles de la persévérance.

Pourquoi redécouvre-t-on l'optimisme ?

— Notre monde valorise l'optimisme, mais c'est un héritage historiquement récent, que nous devons à la théorie de l'évolution de Charles Darwin. À l'état de nature, c'est le pessimiste qui s'en sort. À l'état de culture, la créativité, la capacité à trouver en soi des ressources, change la donne.

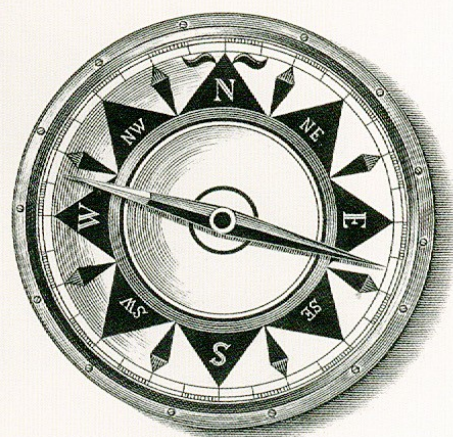
Ce serait totalement fou de dire que l'optimiste va réussir systématiquement. Il y a des optimistes qui, parfois, perdent la partie. Et c'est bien le pessimisme qui nous aide à survivre dans un environnement à haut risque.

Optimisme et pessimisme ont donc bien chacun un rôle à jouer dans notre équilibre durable, mais notre conviction demeure que le pessimisme ne peut être qu'un complément de l'optimisme, son régulateur efficace et fidèle. ■■■

La vision stratégique optimiste est créatrice d'envie de faire chez les collaborateurs. Elle rejaillit sur les clients et sur les fournisseurs. La stratégie, par définition, est un outil de création d'optimisme.

2 / 4

— le stratège optimiste



□□□

Être optimiste pour un stratège, est-ce un prérequis ?

— Les mots « stratège » et « pessimiste » semblent antinomiques. Une vision stratégique est un outil de création d'optimisme pour l'ensemble des parties prenantes : « Pourquoi va-t-on réussir, comment, et à quoi vont ressembler les années qui viennent ? ». Cette vision optimiste, constructive et clairvoyante est génératrice d'envie de faire et d'enthousiasme chez les collaborateurs : elle a aussi un impact sur les clients et éventuellement sur les fournisseurs. Parlant de stratégie, on ne peut s'empêcher de penser à Sir Winston Churchill et à son fameux discours devant la Chambre des Communes. « Je n'ai à vous offrir que du sang, de la peine, des larmes et de la sueur ». On oublie souvent la suite du discours : « Vous demandez quel est notre but ? Je peux répondre en un mot : la victoire, la victoire à tout prix, [...] la victoire aussi long et dur que soit le chemin qui y mènera, car sans victoire, il n'y a pas de survie. » Il appelle à regarder la terrible réalité en face, et en même temps confirme à tous la confiance qu'il place en eux. Aussi paradoxale soit-elle, cette vision est formidablement optimiste.

Comment définiriez-vous une stratégie optimiste ?

— Une stratégie optimiste se fonde sur les ressources et les compétences, en considérant que l'entreprise, en tant qu'organisation, constitue le niveau pertinent d'analyse pour expliquer la performance. Dans cette perspective, les entreprises sont capables d'accumuler des ressources (financières, humaines, technologiques, physiques, organisationnelles, réputationnelles) et des compétences qui se transforment en avantages concurrentiels si elles

sont rares, créatrices de valeur et difficiles à imiter.

Un dirigeant qui bâtit sa stratégie sur la manière dont les ressources vont permettre à l'entreprise d'avoir les compétences distinctives pour maintenir sa compétitivité produit une stratégie optimiste.

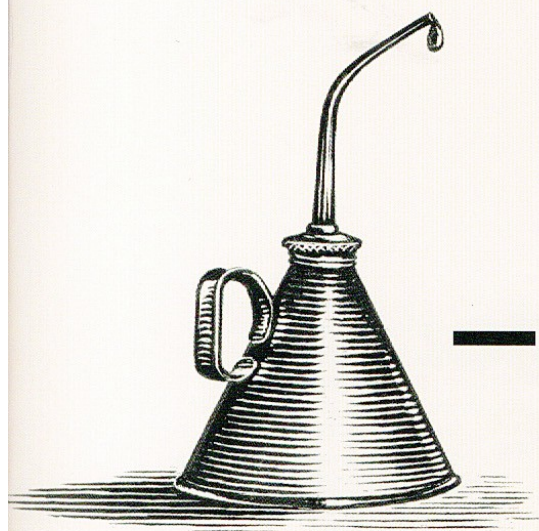
C'est-à-dire une stratégie qui crée de la vision et des perspectives et qui génère la prise de conscience des forces et des solutions.

Une vision stratégique est-elle toujours optimiste ?

— Si l'entreprise est confrontée à un risque majeur qui met en péril sa pérennité, ses équilibres financiers et ses ressources et que, dans le même temps, le dirigeant n'a pas le contrôle sur ce qui se passe, ce dernier se doit d'adopter temporairement une posture pessimiste active, reposant sur la gestion de risques, la définition d'options alternatives, etc. Mais, en aucun cas, il ne peut céder au syndrome du « droit dans le mur », parce qu'il n'aurait pas de solution ou, pire, parce qu'il aurait un doute sur sa propre action.

En conclusion, le stratège est donc condamné à porter une vision optimiste. Il n'y a pas d'optimisme sans mobilisation du corps social ni de mobilisation sans projet optimiste. □□□ SUITE P. 11

L'organisation optimiste invite à développer une vision positive des affaires et porte la conviction, qu'en toute situation, on dispose des leviers pour la transformer.



— l'organisation optimiste

3 / 4

■■■

L'optimisme est-il une valeur d'entreprise ?

— L'optimisme est le meilleur allié de l'optimisation. La déclaration la plus optimiste serait de dire : « Voyez tout ce que l'on pourrait faire de mieux avec ce que l'on a aujourd'hui ». Il ne s'agit pas d'optimisation par l'effort ou le travail supplémentaire, mais d'optimisation par la créativité, par l'intelligence de situation, par l'envie. Optimiser oblige à deux choses : être en veille et être curieux, de manière à avoir la capacité de recombinaison son environnement pour essayer de l'améliorer. Cette posture est typiquement optimiste. Elle permet de créer, entretenir et orienter l'énergie du corps social et constitue donc une valeur fondamentale pour l'entreprise.

Comment l'organisation d'une entreprise peut-elle favoriser l'optimisme ?

— Pour que l'organisation produise de la richesse et qu'une énergie créative se développe, il faut que l'individu ait confiance dans les possibilités à venir ainsi que dans sa capacité à agir personnellement. Il doit avoir le sentiment que l'entreprise l'utilise au mieux et qu'elle lui offre des perspectives intéressantes pour le futur. Il doit aussi considérer de façon positive ses relations avec ses pairs comme avec sa hiérarchie directe. La responsabilité de l'entreprise est donc de positionner ses collaborateurs dans des environnements favorisant leur optimisme ou leur pessimisme pour qu'ils

constituent une ressource, un atout. Développer des grands comptes ou travailler dans la recherche, implique de faire des paris, de diriger son énergie vers le succès et d'être ainsi empreint d'optimisme.

Pour autant, un juriste ou un contrôleur de gestion peut avoir une certaine dose de pessimisme qui va agir comme un garde-fou. Un management d'optimisation va faire en sorte que chacun soit en phase avec son environnement.

Pouvons-nous parler d'organisation optimiste ?

— Parlons plutôt d'organisation optimisatrice, dans laquelle l'ensemble des *process*, des relations et des structures vise à maximiser les ressources et l'énergie disponibles. Une organisation optimiste est celle qui va favoriser, par ses règles du jeu et les comportements qu'elle induit, une vision plus optimiste du quotidien.

■■■

Pour toute personne exerçant une responsabilité ou une autorité,
la posture optimiste constitue une énergie relationnelle.
Typiquement, l'optimisme est un accélérateur de compétence.

4 / 4

— le manager optimiste

□□□

Pourquoi un manager doit-il être optimiste ?

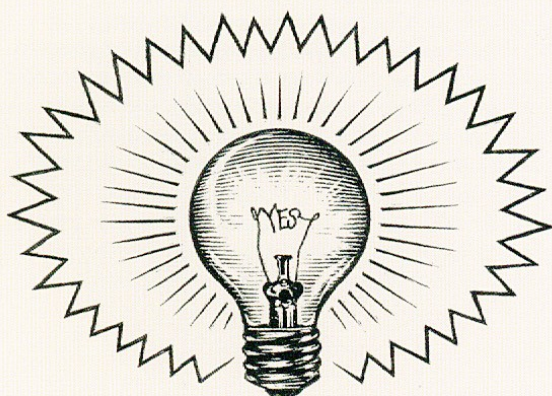
— Dès lors que vous êtes dans une situation de responsabilité ou d'autorité, la posture optimiste constitue une énergie relationnelle. Elle est un accélérateur de compétence. Le manager, qui est un des vecteurs clés de la mobilisation du corps social, doit donc faire le choix de l'optimisme. Si vous n'êtes pas optimiste, faites semblant. C'est votre rôle managérial.

Face à un collaborateur qui tend à s'enfermer dans une spirale pessimiste après avoir, malgré toutes ses compétences, perdu un gros contrat sur lequel il a travaillé

dur pendant des mois, la responsabilité du manager est de mettre à disposition les cognitions qui vont lui permettre de positiver. Le manager endosse alors son rôle de coach et fait une pédagogie d'optimisation. Faire réussir ses collaborateurs, les aider à voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide est la raison d'être d'un manager. On le sait avec le Professeur Martin Seligman, la façon dont les événements sont interprétés produit une dose d'optimisme ou de pessimisme. Par sa propre volonté, chacun a donc le moyen d'essayer de changer son interprétation.

Est-il possible de mettre en place des mécanismes d'apprentissage de l'optimisme ?

— Le manager peut décider de mettre en place un nouveau modèle de réunion d'équipe, qui soit plus énergisant. Une réunion où l'on raisonnerait d'abord en termes de forces et de microsolutions, où l'on célébrerait les microréussites, même et surtout lorsque l'environnement n'est pas au plus haut. Autre exemple, former tous les managers de proximité à la technique définie par Miller et Pollnick qui consiste à mener un entretien motivationnel à l'issue duquel le collaborateur sortira avec plus d'énergie positive. ☒



« Pourquoi un éloge de l'optimisme ? »

Nous sommes de plus en plus nombreux à penser qu'il existe une authentique voie optimiste, et que, à l'heure de la montée des incertitudes dans tous les domaines, cette seule voie est à même de faire bouger dans le bon sens la société et ceux qui y vivent.

L'optimisme peut être une aventure réellement positive et agréable, souriante et énergique et somme toute relativement aisée d'accès pour peu que l'on accepte de regarder différemment le monde qui nous entoure et, par conséquent, de conduire différemment notre propre existence. »

Philippe Gabilliet, In *Éloge de l'optimisme*, novembre 2010.



Le saviez-vous ?

Le gène qui contrôle le récepteur de l'ocytocine est lié à l'optimisme. Cette hormone est aussi associée au développement de l'empathie.