

# TANK

4

LA REVUE DE TOUTES LES COMMUNICATIONS  
PRINTEMPS MMXIII



## L'OPTIMISME *malgré tout*

### Entretien

Jean-Marie Le Guen  
adjoint au maire de Paris

### Dataviz

L'e-réputation

### Enquête

Le sport business

### Médias

La guerre des titans

M 09930 - 4 - F: 14,00 € - RD



L'OPTIMISME EN ENTREPRISE

# UNE QUESTION D'ATTITUDE

À la tête d'une organisation, l'optimisme ne peut pas régler tous les problèmes. Mais le fait d'adopter une posture optimiste, un mode de management qui permet la motivation des équipes relationnelles, peut aider à maintenir la cohésion du collectif. Et donc à traverser dans les meilleures conditions possibles les périodes difficiles. Les explications de Philippe Caballier, professeur à l'ESCP Europe et auteur du livre *Le pouvoir de l'optimisme*.  
Propos recueillis par Marc Labernardière

**Dans une organisation – entreprise, association... – est-ce que l'optimisme peut se décréter ?**

Si on considère l'optimisme comme un trait de personnalité que les gens ont ou n'ont pas, il va de soi que ça ne se décrète pas ! Mais on peut aussi l'envisager comme une attitude. Et je pense qu'il faut bien séparer ce qui relève de la personnalité et de l'attitude. On peut très bien ne pas être optimiste par nature et adopter une posture qui l'est pour régler des problèmes ou parce qu'elle est nécessaire dans une situation donnée. Je pense que le pessimisme est une posture d'homme seul alors que l'optimisme s'inscrit, au contraire, dans une dynamique collective. L'optimisme, c'est une manière différente d'aborder les difficultés en capitalisant sur des énergies relationnelles. Si donc on considère l'optimisme en tant qu'attitude ou posture, il est tout à fait possible de décider de l'adopter. On se situe alors dans le cadre d'un choix stratégique avec ce que cela suppose en termes de méthodes de management, de communication interne, etc. On peut aussi concevoir que l'optimisme soit l'une des composantes de la culture d'entreprise.

**Quel est le rôle des dirigeants dans cette perspective ?**

Choisir de privilégier un certain type d'attitude dans une entreprise ne peut être qu'une décision qui émane de ses dirigeants. Et c'est d'autant plus rigoureux lorsqu'il s'agit d'optimisme. L'intérêt des dirigeants, c'est de maintenir le collectif en énergie. Et ce, quels que soient le contexte et l'analyse qu'ils font de la situation. Lorsque l'entreprise connaît une période critique, le patron n'a aucun intérêt à donner une vision plus noire qu'elle ne l'est... Un excès de pessimisme risque toujours de délégitimer les collaborateurs et donc d'aggraver encore la situation. Lorsque les nouvelles ne sont pas bonnes, le patron doit faire preuve de crédibilité sans pour autant rompre la dynamique collective. Il n'a donc pas véritablement d'autre alternative qu'une posture optimiste...

**Concrètement, comment se traduit-elle ?**

Pour un dirigeant, adopter une posture optimiste, c'est être capable de présenter une situation – aussi délicate soit-elle – en tenant compte dans son discours de quelques grands principes. Il y en a au moins trois qui me paraissent incontournables. D'abord, partir systématiquement des points forts de l'entreprise en minimisant, autant que faire se peut, les aspects négatifs. Ensuite, évoquer les actions qui peuvent être

LA POSTURE  
OPTIMISTE DOIT  
IRRIGUER, Baigner,  
L'ENTREPRISE DANS  
SON ENSEMBLE.

prises en place pour rebondir, les leviers qui sont les plus à même de retourner la situation. Enfin, mettre l'accent sur l'importance de la recherche de solutions même incomplètes ou imparfaites. Pour les dirigeants, ce type d'approche autour du triptyque « forces / leviers / solutions partielles » doit devenir un réflexe, un automatisme.

**Et en dehors des dirigeants ?**

Comme pour toute décision qui relève de l'orientation stratégique, les dirigeants ont un rôle de décision et d'impulsion. Car la posture optimiste, pour être efficace, doit irriguer, baigner l'entreprise dans son ensemble. Cela suppose de changer ou d'adapter les façons de faire des managers au quotidien. La vie d'un manager, aujourd'hui, c'est quoi ? Animer ou assister à des réunions, mener des entretiens en tête-à-tête, envoyer des mails, passer des coups de fil... ce à quoi on peut aussi ajouter les échanges informels à la machine à café. Bref, le manager est en permanence dans l'interaction avec les autres. Il a donc un rôle majeur dans la mise en tension optimiste des équipes. C'est une discipline à laquelle il doit



s'astreindre au quotidien et en toutes situations. En réunion, par exemple, les managers doivent rappeler systématiquement le principe du triptyque : « on est en recherche de solutions ; on regarde la situation actuelle à travers nos ressources et nos capacités ; on est là pour trouver des leviers d'influence et d'action dans ce cadre-là. » En d'autres termes, cela revient finalement à dire qu'il est inutile de perdre du temps à ressasser les points sur lesquels on a des carences et à discuter de sujets sur lesquels on n'a pas prise.

### **Enfin, en entreprise, l'attitude optimiste est impérative ?**

Dans une certaine mesure, oui... Parce que si on se répète du matin au soir qu'on est nul, que les produits qu'on vend ne valent rien, que les process sont inefficaces et les procédures sont mal faites, il y a de fortes chances pour qu'on aille droit dans le mur ! Ceci étant, il faut quand même modérer ce point de vue en fonction des secteurs d'activité et des métiers. Il y a des fonctions qui, par nature pourrait-on dire, favorisent la concentration de l'optimisme : le commercial ou la R&D par exemple. À l'inverse, d'autres appellent une certaine dose de pessimisme « responsable » pour fonctionner. Je pense par exemple à l'audit, à l'analyse de risques ou encore à la sécurité. Là, on est face à un pessimisme de précaution ou d'alerte, lié au métier ou au fonctionnement de l'organisation. Et il ne faudrait surtout pas le confondre avec le pessimisme de résignation – « il n'y a pas d'issue », « on n'y arrivera jamais », « à quoi bon essayer »... – dont les effets sont toujours très délétères.

### **Difficile d'avoir un pessimiste convaincu dans son équipe alors...**

Si l'attitude optimiste prédomine dans une organisation, une seule personne ne peut pas remettre en cause la dynamique de toute une équipe. Et puis cela peut aussi être vécu comme une opportunité... Pour le challenger, le tester, essayer de le faire douter. Tout en sachant que faire changer quelqu'un qui est toujours pessimiste, c'est très compliqué ! En revanche, si, en tant que dirigeant, je choisis cette personne pour piloter un projet novateur ou pour reprendre en main une équipe

– conscient du fait qu'elle sera incapable de créer l'énergie relationnelle que cela suppose –, je prends un risque. D'une manière générale, l'optimiste dans l'entreprise, c'est quelqu'un qui fait le pari qu'il peut optimiser la situation dans laquelle il se trouve. C'est un pari exigeant intellectuellement certes, mais tellement efficace !

### **L'optimisme peut-il donner du sens au travail ? Influencer la productivité ?**

Donner du sens, c'est être capable d'expliquer à quoi sert le travail et en quoi il crée de la valeur. De ce point de vue, je pense qu'aujourd'hui, les organisations ont besoin de deux choses : d'optimisme et de professionnalisme. L'un ne va pas sans l'autre. L'optimisme à lui seul ne peut pas régler tous les problèmes. En revanche, il permet d'optimiser le facteur d'accélération du professionnalisme.

En ce qui concerne la productivité au travail, la recherche académique a démontré que les acteurs sont d'autant plus productifs qu'ils sont habités par un sentiment d'efficacité. Et le fait de baigner dans une atmosphère optimiste ne peut que nourrir et renforcer ce sentiment d'efficacité.

---

### **BIBLIO EXPRESS**

---

#### **Les derniers livres écrits par Philippe Gabilliet**

*Éloge de la chance ou l'art de prendre sa vie en main* (Saint-Simon, 2012)

*Éloge de l'optimisme : quand les enthousiastes font bouger le monde* (Saint-Simon, 2010).

### Quel lien faites-vous entre optimisme et chance ?

Il y a deux types de chance. La chance « spectaculaire », c'est celle de la personne qui gagne la cagnotte de l'Euro Millions ou qui échappe miraculeusement à une catastrophe épouvantable. C'est une chance très ponctuelle. Et puis il y a la chance « quotidienne », celle des gens qui ont une disposition chanceuse, qui savent tirer parti favorablement de tous les hasards, de toutes les occasions voire même, chez les résilients, des pires difficultés de l'existence. L'analyse de cette deuxième catégorie de chanceux est très intéressante. Elle montre que l'optimiste a une plus grande aptitude à saisir la chance, l'opportunité, au moment où elle se présente. Parce qu'il a confiance dans l'évolution positive des choses, même lorsqu'il est au fond du trou. Parce qu'en son for intérieur, il est convaincu qu'un jour ça ira mieux et parce qu'il a foi dans l'action... Contrairement au pessimiste qui, faute d'avoir confiance dans ce que l'avenir lui réserve, peut difficilement avoir de la chance dans la durée.



### OPTIMISTES DE TOUS PAYS, UNISSEZ-VOUS !

Professeur à ESCP Europe, auteur, coach et conférencier, Philippe Gabilliet est également vice-président et porte-parole de la Ligue des Optimistes de France. Créée en 2010, cette association constitue la branche hexagonale d'Optimistes Sans Frontières (OSF) également présente dans d'autres pays en Europe (Allemagne, Belgique, Norvège, Pays-Bas) et en Afrique (Bénin). Aux termes de leurs statuts, l'OSF et les Ligues nationales qui en dépendent se sont fixé comme objectif de promouvoir « l'évolution des mentalités vers davantage d'optimisme et de renforcer l'enthousiasme, la bonne humeur et la pensée positive, l'audace et l'esprit d'entreprise, le respect, ainsi que l'entente des citoyens et des communautés ».

Présidée par la journaliste et éditrice France Roque, la Ligue est ouverte à tous ceux qui se reconnaissent dans son action et dans ses valeurs – quels que soient leur culture, leur milieu social et leur horizon professionnel. Parmi les administrateurs de l'association, beaucoup de personnalités : Jean d'Ormesson, Erik Orsenna, Eric-Emmanuel Schmitt, Matthieu Ricard...

 <http://fr.optimistan.org/>