

Pourquoi les entreprises aiment-elles tant les optimistes ?

« L'optimisme est une forme de courage qui donne confiance aux autres et mène au succès »
(Baden-Powell)

« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie »
(Confucius)

« Rien n'est plus contagieux que l'enthousiasme »
(Samuel Taylor Coleridge)

« Dans vingt ans, le monde appartiendra aux optimistes d'aujourd'hui »
(Jeff Immelt, CEO General Electric)

Extrait de : Philippe Gabilliet, *Eloge de l'optimisme. Quand les enthousiastes font bouger le monde*, Paris, Editions Saint-Simon, 2010 (p. 73-85)

“*Le travail, c'est la santé*”, chantait Henri Salvador, ajoutant immédiatement, “*rien faire, c'est la conserver*”. L'idée n'a rien de surprenant si l'on se souvient que le mot « travail » nous vient en droite ligne du *tripalium*, instrument de torture fort en vogue dans les geôles antiques et médiévales. Quoi qu'il en soit, le travail continue à occuper dans notre vie une place importante. On peut même parler à son sujet d'une position à la fois centrale et paradoxale, le manque de travail (ou plutôt d'emplois) étant au cœur de la crise sociale contemporaine, à l'heure où la « valeur-travail » est considérée par certains comme menacée, à la fois en tant que finalité et que moyen.

Le monde du travail - à travers son incarnation moderne qu'est *l'entreprise* (qu'on la nomme organisation, bureau, usine, magasin, etc.) - perdrait donc peu à peu du terrain dans la compétition des valeurs sociales positives de notre temps, du moins dans nos pays occidentaux riches. Il en va sans doute différemment dans des pays émergents tels que la Chine, le Brésil ou l'Inde, contrées où le travail conserve encore sa dimension sacrée, car prometteuse d'ascension sociale, promesse fortement remise en question chez nous. D'ailleurs, la production intellectuelle et journalistique sur le thème de la vie en entreprise n'en finit pas de nous proposer divers éclairages toujours plus alarmants (et souvent fondés, hélas), qu'il s'agisse de stress, de *burn-out*, de souffrance au travail, de risques psychosociaux, de harcèlement, de discrimination, etc. Tout ceci laisse effectivement peu de place à l'optimisme, en tout cas dans l'univers protéiforme, pesant et souvent déshumanisé de l'entreprise moderne.

Mais nous savons maintenant que l'optimisme peut aussi être une force puissante, et qu'il sait résister aux environnements les plus hostiles ainsi qu'aux remises en question les plus critiques. Ainsi, à côté des réalités de l'entreprise aliénante - qu'il convient de dénoncer - existe une série d'alternatives incarnées par d'autres types d'organisations. Car le monde du travail - il est parfois nécessaire de le rappeler - peut aussi être un univers positif, dans lequel les gens prennent plaisir à agir, à s'accomplir, à apprendre et à partager.

Parmi les multiples stratégies dont disposent des organisations pour faire évoluer leurs modes de fonctionnement, en particulier à l'intérieur de leurs propres murs, la « piste optimiste » semble digne d'être explorée plus avant. En fait, l'optimisme présente pour les entreprises trois avantages majeurs

- il constitue un critère de choix pertinent en matière de recrutement de personnel,

- il est à la base de la construction collective d'une attitude positive au travail,
- il est un outil de management puissant au service d'un leadership positif et durable.

Les optimistes, une ressource pour l'entreprise.

L'optimisme représente souvent un critère essentiel d'appréciation, en particulier lorsque l'on recrute un nouveau collaborateur. Certes, les pessimistes ont toujours leur chance, toute entreprise comprenant aussi des postes exigeant de ceux qui les occupent un sens aigu des réalités, voire un haut niveau de prudence et d'évitement du risque. On pense en particulier à des métiers concernant la sécurité des personnes, l'estimation des coûts, la gestion de fonds importants, le contrôle sous toutes ses formes, le respect des procédures et des normes techniques, etc. Dans ce genre de fonction, un pessimisme modéré peut même représenter une réelle ressource et un optimisme excessif... un danger patent !

En revanche, dès lors que la mission qui lui est confiée exige persévérance, prise d'initiative, esprit d'innovation et créativité, l'optimisme réapparaît dans le peloton de tête des critères de choix d'un collaborateur. Il en sera de même si le travail demandé tend à créer des tensions psychologiques (que ce soit avec soi-même ou avec les autres), c'est-à-dire s'il comprend une dose non négligeable d'échecs ou de vexations... Confrontés à des situations de ce genre, les plus optimistes sauront, mieux que d'autres, trouver le mode d'explication positif qui leur permettra de résister aux frustrations et de trouver les voies permettant de rebondir.

Dans le cadre de sa politique de recrutement, l'entreprise peut donc utiliser l'optimisme comme un critère pertinent de sélection de nouveaux collaborateurs.

C'est en particulier le cas pour les vendeurs. M. Seligman raconte en détail la recherche-action qu'il mena dans les années 80 auprès de la compagnie d'assurances Metropolitan Life¹, afin d'améliorer – via le seul critère de *l'optimisme* – l'efficacité globale de sa force commerciale. Avant de participer à cette étude, l'entreprise était en effet confrontée à une déperdition importante de ses forces vives commerciales, embauchant chaque année environ 5.000 vendeurs (sur 60.000 candidatures), lesquels n'étaient plus que 50% au bout d'un an et 20% au bout de quatre ans. Ce turn-over s'expliquait tout autant par le manque de résultat de certains (ayant conduit l'entreprise à s'en séparer) que par l'épuisement psychologique des autres, phénomène bien connu des professionnels de la vente aux particuliers. Mais les investigations menées sur le terrain permirent de mettre en évidence le fait que les vendeurs ayant manifesté le plus fort taux d'optimisme au test d'attitude proposé par Seligman n'obéissaient plus du tout à cette règle générale. Les vendeurs identifiés comme les plus optimistes vendaient en effet presque 40% de plus que les autres en moyenne et étaient sujets à un turn-over deux fois moindre. Et aux deux extrémités du panel, les vendeurs les plus optimistes vendaient au final 88% de plus que les plus pessimistes !

Mais Seligman alla beaucoup plus loin, en parvenant à convaincre la Metropolitan Life d'embaucher une centaine des vendeurs initialement « disqualifiés ». Ces derniers avaient tout été recalés à la suite de la procédure de sélection. Mais tous présentaient aussi un taux d'optimisme particulièrement élevé, ce qui selon Seligman justifiait ce repêchage de la deuxième chance... Ces nouveaux collaborateurs, qui furent regroupés au sein d'une « force spéciale » (par opposition à la « force ordinaire » des vendeurs sélectionnés selon le processus normal), avaient donc tous obtenu des scores médiocres au test de compétence générale de la profession. Et la faiblesse de leurs profils faisait qu'ils auraient sans doute été tous refusés par la quasi-totalité des autres compagnies du marché...

¹ M. Seligman, *La force de l'optimisme*, op.cit p.81-96

Pourtant, contre toute attente, ces vendeurs techniquement très moyens *mais dotés d'un optimisme élevé* se révélèrent particulièrement performants en termes de résultats à moyen terme. En matière de chiffres de vente, les commerciaux de la « force spéciale » dépassèrent dès la 1^{ère} année de 21% les résultats des pessimistes de la « force ordinaire » et de 57% la deuxième année. Mieux encore, ils firent 27% de mieux que la moyenne des autres vendeurs sur toute la période, égalant puis surpassant les optimistes de la « force ordinaire » ! « *L'optimisme a ceci d'important* », écrit Seligman, « *qu'il favorise la persévérance. Celle-ci devait dans un premier temps (...) être éclipsée par le talent et la motivation du vendeur, alors qu'à long terme, elle se convertirait logiquement en facteur décisif de réussite* ». Les études confirmèrent cette hypothèse.

L'attitude positive au travail, comment ça marche ?

Mais si l'optimisme – en tant qu'état d'esprit collectif - peut-être considéré comme une ressource pour l'entreprise, cette ressource est-elle pour autant développable ? Oui, nous disent les spécialistes. Tel est d'ailleurs l'un des buts des politiques visant à développer une authentique « attitude positive au travail ».

C'est dans les périodes difficiles et conflictuelles que l'on prend plaisir à redécouvrir les vertus d'un climat de travail positif. Dans toute entreprise, c'est en effet le « climat » - c'est-à-dire l'atmosphère prédominante ressentie par les employés – qui crée le terrain culturel sur lequel vont prospérer négativité et tension ou au contraire vont s'épanouir attitude positive et énergie d'action.

Une attitude positive au travail « fabrique » de l'optimisme individuel et collectif car elle accroît naturellement le niveau d'engagement et d'implication mis par les employés dans leur tâche. Ce faisant, elle entraîne et maintient la motivation et la performance des équipes à travers une satisfaction accrue. Elle favorise de même l'apparition de comportements solidaires et crée enfin les conditions pour que prospère un esprit d'innovation et d'ouverture. « *Il n'y pas d'amour, mais uniquement des preuves d'amour* »... Cette phrase de Jean Cocteau s'applique parfaitement à l'attitude positive au travail, qui n'existe elle aussi que par ses manifestations. Sur le terrain, dans la réalité de la vie des entreprises, elle se manifeste par un comportement collectif (employés, cadres, dirigeants) composé à la fois d'ouverture, de participation active et d'esprit constructif. Si l'attitude positive au travail se nourrit d'optimisme autant qu'elle l'entretient, c'est qu'elle finit par générer un climat mêlant naturellement :

- une grande clarté sur les buts poursuivis et les règles à suivre,
- un appui des acteurs entre eux, que ce soit dans l'action quotidienne ou en cas de problème,
- une atmosphère de défis à relever, nourrie par des marques de confiance réciproques des personnes entre elles.

Néanmoins, malgré tous ces avantages, la fin de la négativité au travail ne saurait être décrétée si facilement ! L'attitude négative, en effet, se nourrit bel et bien de réalités toxiques diverses, qu'elles soient organisationnelles, managériales ou relationnelles. Toute organisation humaine est par définition imparfaite et peut présenter, dans telle ou telle de ses dimensions, des dysfonctionnements majeurs. Mais la façon dont ces imperfections et problèmes sont vécus (et surmontés) reste de la responsabilité individuelle des hommes et des femmes qui travaillent au sein de cette même organisation.

L'attitude négative au travail est en fait une sorte de cocktail « létal », car potentiellement tueur de motivation et d'enthousiasme. Ses ingrédients-clés – souvent nourris par l'organisation elle-même - sont toujours les mêmes : pessimisme, défiance, jalousie, critique

systématique et rumination. Et leur mélange conduit assez rapidement à l'instauration d'un sentiment collectif d'impuissance et de découragement.

Car même fondée sur des faiblesses réelles du système, une attitude négative au travail nuit toujours profondément à ceux qui en sont porteurs ainsi qu'à celles et ceux qui les entourent. En effet, elle entretient un esprit délétère orienté sur la seule dénonciation des faiblesses, légitimée et nourrie par l'illusion utopique de la possibilité d'un monde parfait.

L'attitude positive au travail, en revanche, ne fait pas l'impasse sur les difficultés : mais elle les regarde différemment, de façon sereine et surtout constructive.

Elle est aussi un phénomène fonctionnant selon les lois de la gravitation - c'est-à-dire en cascade - du sommet de l'entreprise jusqu'aux niveaux d'exécution les plus modestes. Inutile donc d'espérer une attitude positive durable de la part de collaborateurs qui n'observent pas l'équivalent dans le comportement de leurs propres managers et dirigeants...

L'attitude positive au travail est enfin un phénomène diffus et contagieux, qui infiltre l'ensemble des dimensions de la vie de l'entreprise. Qu'il s'agisse de la relation entre les collaborateurs d'une même organisation, des modes de fonctionnement hiérarchiques ou de la façon de traiter les clients et les fournisseurs, l'attitude positive ne saurait être cloisonnée. Elle est partie intégrante de la culture de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement... ou elle n'est pas.

Afin de faire vivre l'attitude positive au travail, l'entreprise doit donc compter en priorité sur celles et ceux qui la dirigent et l'animent. Parmi eux, une population occupe aujourd'hui une place éminemment stratégique : les managers de proximité.

Entreprises cherchent managers optimistes pour leadership de crise !

Si l'optimisme, nous l'avons vu, est parfois un critère de recrutement essentiel, il ne saurait être considéré comme une attitude obligatoire que l'on peut exiger de la totalité des employés de l'entreprise. Tous les collaborateurs d'une même organisation ne sont pas obligatoirement optimistes et il arrive même que certains grands optimistes – à la longue – finissent par se fatiguer et se décourager (même si ce n'est, heureusement, que temporaire...).

Donc, si l'optimisme représente pour l'entreprise un vrai capital d'enthousiasme, de motivation et d'énergie, il s'agit aussi un capital à protéger afin de le faire fructifier. Ce qu'une entreprise recherche en matière de management, ce sont non seulement des hommes et des femmes optimistes par tempérament, mais surtout des hommes et des femmes capables d'instaurer un mode de direction de leurs équipes orienté sur une dynamique optimiste. Le savoir-être rejoint ici le savoir-faire, à travers la mise en application de principes de management générateurs d'énergie et d'enthousiasme.

La situation économique et sociale des années récentes génère de l'anxiété dans la vie professionnelle d'un grand nombre de personnes. Accélération du monde et changements divers, perte des repères anciens et de la visibilité sur le futur, crainte de l'obsolescence des compétences 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.

Face à cela, insérés dans une organisation qui exige d'eux toujours plus de performance, qu'attendent de leur encadrement les collaborateurs d'une entreprise ? Sans doute trois choses assez simples en fait, mais dont le point commun sera toujours de nourrir la dynamique optimiste, que ce soit celle des individus ou des équipes.

- 1) En période d'incertitude, la première attente des collaborateurs concerne probablement la fourniture régulière par leur manager de *preuves de sens*, à savoir une émulsion subtile mêlant le rappel de la direction à suivre (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 manager lui-même ou sur la confiance qu'il ou elle met dans sa propre action et celle de ses équipes ainsi que dans leur capacité à affronter les défis du moment.
- 3) La troisième attente enfin, est celle d'un climat de travail réellement adapté aux périodes difficiles, climat que l'on pourrait qualifier d'*optimisme convivial et tonique*. Face aux tensions nées des objectifs exigeants et d'une conjoncture souvent marquée par la raréfaction des moyens et des ressources (financières, matérielles, humaines, etc.), l'atmosphère de travail entretenue par le manager doit en effet permettre à son équipe d'affronter les difficultés sans risquer le doute ou le désespoir.

A quoi reconnaît-on un manager optimiste ? Tout d'abord au fait que c'est... un manager comme les autres, c'est-à-dire un responsable qui tente d'atteindre des buts et de produire des résultats à travers la mobilisation d'autres personnes. Le manager optimiste, comme tout manager, doit donc faire réussir une équipe, c'est-à-dire aider ses membres à atteindre les objectifs fixés, rendre ses collaborateurs plus autonomes quant à leur performance et leur permettre, à terme, d'évoluer professionnellement.

Ce n'est donc pas sur la finalité de son action que le manager optimiste va faire la différence mais sur ses principes et méthodes d'action. On peut globalement reconnaître un manager optimiste à travers quatre attitudes fondamentales, qui structurent au quotidien sa relation avec les membres de son équipe :

1) Le manager optimiste concentre l'essentiel de son action sur les « points forts », c'est-à-dire sur les qualités des personnes ainsi que sur leur potentiel.

Pour un manager positif, ses collaborateurs disposent de deux types de ressources d'action : 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 technique, commerciale, industrielle, financière, sociale 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 manager optimiste privilégie les solutions partielles efficaces.

Le manager pessimiste aime à se nourrir de l'analyse méticuleuse des causes des échecs et des raisons de la défaite. Ce faisant, il produit presque toujours à terme de la rancœur et des regrets, débouchant inmanquablement sur la justification et la recherche de coupables. Le manager pessimiste apprécie aussi de mettre à l'épreuve le perfectionnisme qui l'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.

Le manager optimiste 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* » du pessimiste, le manager optimiste privilégie 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. Le manager

optimiste n'a pas besoin de connaître l'origine ou le responsable de l'obstacle dressé devant lui et son équipe pour commencer à explorer des chemins destinés à le contourner.

3) Le manager optimiste traque les « petites victoires »

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 notre 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 manager optimiste garde certes l'œil rivé sur la ligne de mire de l'objectif à atteindre. Mais pour autant, il ne perd jamais une occasion de célébrer formellement 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 client. Bref, le manager optimiste aime prendre ses collaborateurs en « flagrant délit de réussite », aussi modeste soit-elle. C'est d'ailleurs dans ces occasions que le manager peut entraîner ses troupes à la pratique du « style explicatif optimiste », en analysant avec eux en quoi ce succès est dû à leur action propre, en quoi il illustre des compétences durables de l'équipe et en quoi il a vocation à se reproduire dès que possible...

4) Le manager optimiste 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 managers pessimistes anticipent et redoutent systématiquement l'échec, que ce soit pour eux ou leur équipe, les optimistes savent quant à eux que l'échec – aussi désagréable soit-il – fait partie de la vie des organisations 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 à l'échec, pour un manager optimiste c'est à la fois savoir ce que l'on fera si les choses tournent mal et se donner par avance le droit de réessayer, de tenter à nouveau.

Car si l'optimisme est un facteur de réussite si puissant, c'est essentiellement parce qu'il crée les conditions psychologiques et relationnelles de la persévérance. Un manager optimiste est donc, dans tous les cas de figures, un manager qui accorde le droit à l'erreur, dès lors que cette erreur peut-être analysée et représenter une source d'apprentissage. Un manager optimiste est aussi celui ou celle qui donne à son collaborateur la permission d'innover, de faire bouger les lignes.

Un manager optimiste est celui dont on peut dire: « *Il m'a donné envie d'essayer, m'a permis de ne pas réussir tout de suite, et m'a poussé à recommencer jusqu'à ce que je gagne la partie !* ».

Et peut-être aussi est-ce pour cela, finalement, que nombre de managers optimistes semblent tellement « porter chance » à celles et ceux qui travaillent avec eux ! Mais ceci est une autre histoire...

Pour aller plus loin :

M. Buckingham, D. Clifton, *Découvrez vos points forts*, Pearson, 2008.

Ph. Gabilliet, *Les conduites d'anticipation*, L'Harmattan, 2008.

Ph. Gabilliet, *Eloge de la chance*, Saint-Simon, 2012

P. Pritchett, *Hard Optimism : How to Succeed in a World Where Positive Wins*, MacGraw-Hill, 2006.

M. Seligman, *La force de l'optimisme*, InterEditions, Dunod, 2008.

L. Shorter, *Le secret de l'optimiste*, JC Lattès, 2009.