



RENCONTRES ACCHLA 2022
Talence (33), 1^{er} décembre 2022

**« On recherche citoyens optimistes
pour temps inattendus ! »**

Philippe GABILLIET, Professeur-associé à ESCP Business School (Paris)

- 1 - Pourquoi les entreprises aiment les optimistes ! (p. 2)
- 2 – Les 5 principes de l’optimisme méthodologique (p.13)
- 3 – L’aide-mémoire de l’optimiste (p.14)
- 3 – Testez votre optimisme ! (p. 16)

1. Pourquoi les entreprises aiment les optimistes !

par Philippe Gabilliet

“*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 psycho-sociaux, 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

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

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...

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 ruminantion. 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 ainsi 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...

2. Les 5 principes de l'optimisme méthodologique

- 1) **Accepter ses faiblesses mais capitaliser sur les qualités et les points forts des individus et des structures.**
 - a. On ne fait la différence durablement qu'à partir de ses points forts.
 - b. Les points faibles doivent être identifiés, essentiellement afin d'être neutralisés ou compensés.
 - c. « *Si nous donnons tous les jours à manger à nos qualités, nos défauts finiront par mourir de faim* » (Thomas Gordon).
 - d. Certains points dits « faibles » sont en fait des points « d'effort » pour lesquels il en faudrait peu pour les transformer en ressource.
 - e. Un point faible est aussi parfois un point fort qui n'a pas encore trouvé son contexte favorable ou son histoire.

- 2) **Face aux vulnérabilités et aux contraintes, rechercher les marges de manœuvre, les options alternatives, les zones d'influence.**
 - a. Nous sommes entourés de réalités que l'on ne peut ni choisir, ni changer, et sur lesquelles il nous est impossible de décider.
 - b. Mais ce sont les domaines où nous avons le choix et le pouvoir d'influence, même marginal, qui feront toute la différence.
 - c. L'ennemi de l'optimisme méthodologique n'est pas le pessimisme, mais le sentiment d'impuissance (ruminant sur tout ce qui ne va pas et auquel on ne peut rien).
 - d. L'optimisme individuel et collectif grandit avec le sentiment de contrôle et d'influence sur le monde, les autres et soi-même.

- 3) **En cas de problème, se donner le droit de parier sur des réponses / solutions partielles, temporaires et imparfaites.**
 - a. La recherche de la solution parfaite, pérenne et totale est un luxe dangereux.
 - b. La caractéristique de ceux qui n'entreprennent jamais rien : ils attendent d'être prêts.
 - c. « *Il peut arriver des choses à ceux qui attendent, mais uniquement celles laissées par ceux qui ont déjà foncé* » (A. Lincoln).
 - d. Passer progressivement du « droit à l'erreur » au « devoir d'essayer ».

- 4) **Accepter les imprévus et les opportunités qui peuvent en découler.**
 - a. La plus grande surprise que puisse vous faire un plan d'action, c'est de se dérouler comme prévu.
 - b. « *Si tu veux faire rire Dieu, parle-lui de tes projets* » (sagesse Yiddish).
 - c. Même un imprévu malheureux peut cacher un avantage décalé dans le temps.
 - d. La vie n'est pas l'inattendu qui arrive mais ce que l'on va FAIRE avec l'inattendu qui est arrivé.

- 5) **Pratiquer l'échange de valeur et d'utilité pour créer un climat de confiance réciproque**
 - a. Il existe un lien démontré entre confiance mutuelle et culture d'optimisme.
 - b. L'optimisme est une sorte d'énergie renouvelable qui augmente au fur et à mesure qu'on la partage.
 - c. La meilleure façon d'atteindre ses objectifs c'est d'aider ceux dont on a besoin à atteindre les leurs (principe d'amorçage de réciprocité).
 - d. Chercher des opportunités c'est bien ; essayer d'en devenir une pour les autres, c'est mieux.

3. L'aide-mémoire de l'optimiste : les bonnes questions.

par Philippe GABILLIET.

L'optimisme, c'est avant tout un mode de pensée, une démarche à mettre en œuvre face aux difficultés, qu'il s'agisse des siennes ou celles des autres.

Sur le terrain, que ce soit en réunion ou en entretien, face à un problème à régler ou une tension à dénouer, l'état d'esprit optimiste consiste donc à affronter les difficultés, les revers, les tensions, les échecs éventuels, etc. sous l'angle de 4 paris, chacun pouvant être travaillé par chacun – en face-à-face ou en réunion - à partir de quelques questions-clés :

1^{er} pari : Ce sont nos FORCES qui nous aident à construire les solutions, pas nos faiblesses.

- Dans cette situation, quelles sont aujourd'hui nos principaux points forts, nos qualités, les ressources de toutes natures sur lesquelles nous pouvons nous appuyer pour explorer des solutions ?
- Où peut-on trouver de la ressource supplémentaire : de l'information, du soutien, etc.
- Que peut-on dégager de positif, d'utilisable, de fonctionnel dans la situation actuelle, soit pour nous, soit pour d'autres (clients, partenaires, etc.)?
- Certains de nos points faibles pourraient-ils nous être utiles si l'environnement change ? Comment ?

2^{ème} pari : Nos forces sont d'autant plus puissantes qu'elles s'appliquent sur les bons LEVIERS, c'est-à-dire les points sur lesquels nous avons une influence.

- Quels sont les points, les domaines sur lesquels nous n'avons aucune marge de manœuvre (afin d'éviter de gaspiller notre énergie sur eux) ?
- Quels sont les points, les domaines sur lesquels nous avons le plus d'influence ?
- Quels sont les choix que nous pouvons faire et qui seraient le plus susceptibles de faire bouger la situation actuelle ?

3^{ème} pari : Face à toute difficulté, il y a une issue, une SOLUTION quelque part.

- Comment la situation devrait-elle évoluer pour qu'elle nous donne le sentiment de s'améliorer, même partiellement ?
- Quelqu'un que nous connaissons a-t-il déjà affronté avec succès ce genre de difficulté ? Comment ?

- Qu'est-ce qui devrait changer dans le contexte de cette situation pour la faire évoluer à notre avantage ?

4^{ème} pari : **Notre futur est rempli de POSSIBILITES POSITIVES, d'opportunités à venir que l'on ne perçoit peut-être pas encore aujourd'hui.**

- Que peut-on apprendre de cette situation et qui pourrait nous être utile ?
- Que peut-on faire dans l'immédiat pour tenter de retourner la situation à notre avantage ?
- Qu'est-ce qui devrait changer dans la situation pour qu'elle redevienne favorable ?

Mais il existe beaucoup d'autres questions permettant de vous « optimiser » en situation difficile. C'est désormais à vous de les trouver...et surtout de les échanger avec les autres !

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site : www.liguedesoptimistes.fr



4. TESTEZ VOTRE OPTIMISME

Vous trouverez ci-dessous 12 affirmations portant sur votre façon de voir le monde.

Pour chacune une d'entre elles, merci de bien vouloir lui donner une note entre 3 et 0 selon le barème suivant :

3 : C'est tout à fait moi, c'est complètement ce que je pense !

2 : Cela me ressemble un peu...

1 : Ce n'est pas vraiment moi, je réagis rarement ainsi...

0 : Ce n'est pas du tout moi, cela ne me ressemble en rien !

-
- 1) Dans mes moments d'incertitude, je m'attends plutôt à ce que les choses s'arrangent bien pour moi.
 - 2) Je me sens confiant par rapport à mon propre avenir.
 - 3) Je pense que l'avenir me réserve beaucoup de choses positives.
 - 4) Plus j'avance dans ma vie, plus j'ai l'impression de progresser et de m'améliorer.
 - 5) Je pense que ma vie sera meilleure demain qu'aujourd'hui.
 - 6) Pour moi, l'avenir se révélera plein d'occasions et d'opportunités.
 - 7) Je pense que mes forces et mes qualités compensent mes faiblesses et mes défauts.
 - 8) Je me sens enthousiaste à l'idée des événements heureux qui vont encore m'arriver.
 - 9) Face aux difficultés, il existe toujours des solutions quelque part.
 - 10) Ma famille et mes amis me considèrent comme quelqu'un de positif et optimiste.
 - 11) Malgré les épreuves, chacun conserve des marges de décision et d'action afin de prendre son destin en main.
 - 12) Globalement, je m'attends à ce qu'il m'arrive davantage de bonnes choses que de mauvaises.

VOTRE RÉSULTAT :

L'addition de vos résultats aux 12 questions vous indique votre SCORE D'OPTIMISME, lequel se situe obligatoirement entre 0 et 36.

Comment interpréter votre score :

Si vous avez entre 0 et 10 : OPTIMISME FAIBLE

Reconnaissez-le, l'optimisme n'est pas dans votre nature. Vous avez sans doute tendance à voir plutôt le verre à moitié vide, à vous méfier de l'avenir et des autres, et à douter de la possibilité d'agir sur les événements. Non pas que vous vous considérez comme pessimiste, mais plutôt comme « réaliste ». Vous êtes bien sûr capable d'optimisme sur des événements de la vie courante, mais vous abordez souvent les grands défis et objectifs avec un enthousiasme modéré.

Votre devise : « *Je préfère craindre sans raison que m'exposer sans précaution* » (Beaumarchais)

Un conseil : Entraînez-vous à voir ce qui va bien dans le monde qui vous entoure et ce que cela peut vous apprendre. Recherchez des exemples en fréquentant davantage d'optimistes !

Si vous avez 11 et 20 : OPTIMISME MODÉRÉ

Vous êtes un(e) optimiste normal, dans la moyenne de la population. Vous cherchez en permanence à garder votre équilibre entre un optimisme réel et un pessimisme d'alerte, de précaution ou de simple vigilance face au danger. Vous cherchez en permanence votre chemin entre les deux perceptions optimiste et pessimiste de la réalité. Vous êtes ce que le sociologue Edgar Morin appelle un « possibiliste ».

Votre devise : « *On n'est jamais à l'abri d'une bonne surprise* »

Un conseil : Votre optimisme ne demande qu'à se développer. Voyez combien vos forces sont plus intéressantes que vos éventuelles faiblesses, surtout sur le long terme ; et donnez-vous le devoir d'essayer, de parier sur des solutions nouvelles, même un peu audacieuses.

Si vous avez entre 21 et 30 : OPTIMISME ÉLEVÉ

Vous êtes un(e) authentique optimiste et vous faites preuve d'une grande capacité à mettre la réalité sous tension positive, même quand elle est difficile. Vous percevez naturellement le bon côté des événements et des personnes, vous croyez dans l'existence de solutions encore inconnues et vous savez que les optimistes sont ceux qui choisissent de parier sur l'action, avec confiance et volontarisme.

Votre devise : « *Il faut essayer d'être heureux, ne serait-ce que pour donner l'exemple* » (Jacques Prévert)

Un conseil : Une telle approche de la vie peut donner beaucoup d'énergie, donc faites-en profiter les autres, en famille, en société ou au travail. Avec votre optimisme, vous disposez d'une énergie relationnelle renouvelable, car elle a tendance à augmenter au fur et à mesure qu'on la partage.

Si vous avez entre 31 et 36 : HYPER-OPTIMISME

Votre optimisme est tellement puissant qu'il peut parfois se révéler excessif et faire peur aux autres, voire vous aveugler et vous conduire à décider et agir de façon téméraire. Il est de nombreuses situations, en effet, dans lesquelles l'optimisme n'est pas toujours recommandé : en cas de risque vital, quand vous ne contrôlez pas tous les paramètres d'une situation ou quand votre optimisme affiché risque de heurter

des personnes confrontées au même moment à l'adversité ou à la souffrance.

Votre devise : « *Je préfère vivre en optimiste et me tromper que vivre en pessimiste pour la seule satisfaction d'avoir eu raison* » (Milan Kundera)

Un conseil : Apprenez à vous réconcilier avec votre pessimisme, qui doit rester le serviteur d'une vision lucide de la vie. Soyez toujours un optimiste de but qui croit que son objectif sera atteint ; mais laissez aussi la parole au pessimiste de chemin qui sommeille en chacun de nous et qui sait attirer notre attention sur les risques, les aléas et les imprévus que l'on rencontrera en cours de route.

© Ligue des Optimistes de France 2021



Philippe GABILLIET

Professeur de Psychologie et de Management à ESCP Europe (Paris).. Il enseigne également à l'ESA / Ecole Supérieure des Affaires de Beyrouth (Liban). Conférencier et coach de dirigeants.

Docteur en sciences de gestion, diplômé de 3ème cycle en sciences politiques, diplômé de Sciences-Po Bordeaux.

Philippe GABILLIET est co-fondateur et porte-parole de la « Ligue des Optimistes de France » et président honoraire de l'association internationale « Optimistes sans frontières » (ASBL).

Il est aussi co-fondateur et actuel Président de l'Académie Francophone des Auteurs et Conférenciers d'Entreprises (AFACE).

Auteur de plusieurs ouvrages dont :

- *Eloge de l'optimisme. Quand les enthousiastes font bouger le monde*, Editions J'ai Lu, 2018
https://www.amazon.fr/Eloge-loptimisme-Quand-enthousiastes-bouger/dp/2290150797/ref=sr_1_1?_mk_fr_FR=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&keywords=%C3%A9loge+de+1%27optimisme&qid=1557241755&s=gateway&sr=8-1
- *L'art de changer de vie en 5 leçons*, Editions Saint-Simon, 2018
- *Eloge de la chance. L'art de prendre sa vie en main*, Editions J'ai Lu, 2016.
- *Eloge de l'audace et de la vie romanesque*, Editions Saint-Simon, 2015

Philippe GABILLIET consacre aujourd'hui l'essentiel de son activité aux techniques de développement du bien-être au travail et du leadership positif, ainsi qu'aux stratégies mentales de la réussite.

Expert APM (Progrès du Management). Expert Albert Académie. Il fut longtemps l'un des chroniqueurs réguliers des « Grandes Gueules » sur l'antenne de RMC. Il intervient aussi très régulièrement comme conférencier en entreprise, lors de conventions ou de comités de direction, sur les thèmes de l'optimisme, de la chance, de l'audace, de la confiance et du changement.