



L'optimisme comme norme organisationnelle

Bernard Gangloff, N. Malleh

► **To cite this version:**

Bernard Gangloff, N. Malleh. L'optimisme comme norme organisationnelle. *Psychologie du travail et des organisations*, Elsevier Masson, 2017, 23 (3), pp.197 - 211. 10.1016/j.pto.2017.05.001 . hal-01701840

HAL Id: hal-01701840

<https://hal-univ-paris10.archives-ouvertes.fr/hal-01701840>

Submitted on 6 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'optimisme comme norme organisationnelle

Optimism, an organizational norm

B. Gangloff ^{a,*}, N. Malleh ^b

^a *Département de psychologie, université de Rouen, rue Lavoisier, 76821 Mont-Saint-Aignan cedex, France*

^b *Institut supérieur de l'animation pour la jeunesse et la culture, université de Tunis, Tunis, Tunisie*

Reçu le 10 novembre 2016 ; reçu sous la forme révisée le 9 mai 2017 ; accepté le 9 mai 2017

Résumé

Confrontés à des difficultés, à des obstacles, les individus réagissent différemment les uns des autres : certains se découragent et abandonnent immédiatement, d'autres au contraire persèverent. L'un des facteurs explicatif de ces différences est l'optimisme. En milieu organisationnel, l'optimisme conduit à de nombreux bénéfices, en termes d'engagement au travail, de performance, ce qui amène à penser que les responsables d'entreprise attendront de leurs salariés qu'ils fassent preuve d'optimisme et que l'optimisme peut se voir attribuer un statut normatif. Trois échantillons ont répondu à un questionnaire d'optimisme/pessimisme, chaque groupe étant soumis à l'un des trois principaux paradigmes habituellement utilisés pour mettre en évidence l'existence d'une norme sociale. Il est alors effectivement observé que les cadres hiérarchiques attendent de leurs salariés qu'ils fassent preuve d'optimisme, et que les non-cadres sont conscients de cette attente, faisant preuve d'optimisme aussi bien spontanément que pour se mettre en valeur. Soit autant de données allant dans le sens de la normativité hypothétisée.

© 2017 AIPTLF. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

Mots clés : Optimisme ; Norme sociale ; Organisation ; Évaluation

Abstract

Faced with difficulties or obstacles, individuals react differently from each other: some are discouraged and give up immediately, others rather persevere. One of the explanatory factors for these differences is optimism. In organizational environment, optimism leads to many benefits in terms of commitment to the work, performance, which leads to think that line managers expect their subordinates to be optimistic and that

* Auteur correspondant.

Adresse e-mail : bernard.gangoff@univ-rouen.fr (B. Gangloff).

optimism can be normative. Three samples responded to an optimism/pessimism questionnaire, each group being confronted with one of the three main paradigms usually used to highlight the existence of a social norm. Results effectively show that line managers expect their subordinates to be optimistic, and that these subordinates are aware of this expectation, showing optimism as well spontaneously as to be positively appreciated. Such data are in line with the hypothesized normativity.

© 2017 AIPTLF. Published by Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

Keywords: Optimism; Social norm; Organization assessment

Il est commun de constater des différences interindividuelles dans la manière dont les individus réagissent aux difficultés auxquelles la vie les confronte : « Après un échec cuisant ou une blessure sévère, certains vont s'effondrer, se sentant incapables de revenir sur le devant de la scène. D'autres, au contraire, vont rebondir et considérer l'échec comme un obstacle temporaire, ouvrant la porte à de nouveaux défis » (Martin-Krumm & Sarrazin, 2004, p. 10). L'une des caractéristiques explicatives de ces différences semble résider dans le degré d'optimisme (vs de pessimisme) des uns et des autres.

Il apparaît cependant (Peterson, 2000 ; Trottier, Trudel, & Halliwell, 2007) que le concept d'optimisme/pessimisme, d'une part, n'est pas univoque, mais, d'autre part, est généralement considéré comme une caractéristique stable de la personne. Le présent article propose une nouvelle alternative en attribuant à l'optimisme un statut normatif. Une telle hypothèse semble en effet relever d'une certaine pertinence si l'on songe que de nombreuses études ont déjà mis en évidence que la variable optimisme/pessimisme possède certaines des caractéristiques des normes sociales, que ce soit sur le plan de sa genèse (l'optimisme/pessimisme apparaît comme une variable largement acquise et ce degré d'acquisition varie selon les groupes sociaux) ou sur celui de ses effets bénéfiques (systématiquement mis en évidence dans la littérature). Nous tenterons ici de démontrer, empiriquement, que l'optimisme possède une autre caractéristique normative en étant l'objet d'une valorisation sociale en milieu organisationnel. Nous présenterons au préalable quelques éléments de définitions, puis les données de la littérature légitimant notre hypothèse.

1. Origines et définitions des concepts

Le terme de norme renvoie à trois grandes définitions distinctes (cf. Maisonneuve, 1973, p. 59) : statistique (il correspond alors au niveau moyen d'apparition d'un phénomène, être dans la norme signifiant être dans la moyenne), de différenciation par rapport au pathologique (être dans la norme indiquant un fonctionnement correct) ou psychosociale. C'est cette dernière acceptation qui nous intéresse ici, et qui est définie par Maisonneuve (1973, p. 59) par « ce qui paraît désirable, convenable dans une société ou un groupe particulier ». Dubois écrit également (1994, p. 28) qu'« une norme définit un ensemble d'événements jugés comme bons, comme désirables par le collectif dont elle émane, par opposition à un autre ensemble d'événements considérés comme moins bons, comme moins désirables, voire même franchement mauvais ». Dubois (1994, p. 28–29) précise que toute norme est fondée sur une attribution informelle de valeur (cette valeur étant liée à l'utilité et/ou à la désirabilité attribuées à la norme dans le cadre du fonctionnement social : Dubois, 2005) et résulte d'un apprentissage social (ce qui signifie que la diffusion et l'intégration des normes varient selon les groupes sociaux). L'adoption de la norme

permet ainsi (cf. Kelley, 1952) de se faire accepter (c'est-à-dire d'intégrer ou de se maintenir) dans le groupe valorisant la conduite considérée (qu'il s'agisse d'une manière de se comporter, d'être ou de penser).

De nombreux travaux ont mis en évidence que l'optimisme est issu d'une acquisition, que le degré de cette acquisition varie selon les groupes sociaux, et qu'un degré élevé d'optimisme à de nombreux effets bénéfiques, soit trois des éléments caractéristiques d'une norme sociale. Considérant alors ces effets bénéfiques, cet article a pour objectif de montrer, qu'en milieu organisationnel, l'optimisme répond aussi à un autre critère, voire au principal critère (cf. l'étude princeps de Jellison & Green, 1981) permettant de conférer à un objet un statut normatif, à savoir sa valorisation conscientisée.

Quant à l'optimisme, il tire ses racines de deux théories nord-américaines : la théorie du style explicatif de Seligman (Overmier & Seligman, 1967 ; Seligman & Maier, 1967) et la théorie de la disposition à l'optimisme (Scheier & Carver, 1985 ; Scheier, Carver, & Bridges, 1994, 2002).

1.1. Le style explicatif

Le terme de « style explicatif » est issu des travaux sur la théorie de la « résignation apprise », travaux réalisés dans le cadre du conditionnement animal. Seligman et al. ont en effet découvert que lorsque des chiens ont été confrontés à un stimulus négatif (choc électrique) auquel ils ne pouvaient se soustraire, alors, placés ensuite dans une situation identique mais avec la possibilité d'éviter le stimulus en effectuant une action simple, ils restent prostrés, subissant passivement le stimulus. Ils perçoivent la situation comme incontrôlable, avec indépendance entre leur comportement et l'évitement du choc (Gernigon, Fleurance, Wolff, & Reine, 1998) ; ils ont comme « appris » l'inutilité de tout effort d'évitement et étendent cette résignation aux nouvelles situations. A contrario, les chiens qui n'ont pas antérieurement subi les chocs apprennent à les éviter. Seligman a considéré qu'un tel processus pouvait aussi se présenter chez les êtres humains (Hirito & Seligman, 1975 ; Seligman, 1972, 1975) : quand des individus se trouvent placés dans des situations incontrôlables (pour lesquels tout effort d'évitement semble infructueux), elles devraient souffrir de déficiences cognitives (difficulté d'apprendre les réponses permettant d'éviter le stimulus), motivationnelles (qui se traduit par de la passivité) et émotionnelles (états émotionnels négatifs). Cette hypothèse a cependant nécessité quelques révisions (cf. Peterson & Park, 1998), et notamment l'introduction des attributions (ou explications) causales (Abramson, Seligman, & Teasdale, 1978). Cette introduction suggère que lorsqu'un individu est confronté à un événement négatif qu'il ne peut éviter, il se demandera pourquoi cet événement lui arrive ; et c'est la réponse à ce pourquoi qui déterminera ses expectations (notamment sa probabilité de développer des symptômes de la résignation apprise) et, par suite, son style explicatif, optimiste vs pessimiste. Ainsi, selon Seligman et al. (Buchanan & Seligman, 1995 ; Gillham, Shatté, Reivich, & Seligman, 2001 ; Peterson, Seligman, & Vaillant, 1988 ; Seligman, 1991), l'optimisme est une caractéristique individuelle basée sur le style explicatif, c'est-à-dire sur la manière, relativement stable, dont les personnes expliquent les événements auxquels ils sont confrontés, ou plus précisément sur « la tendance d'une personne à donner le même type d'explications aux différents événements auxquels elle est confrontée » (Peterson, Buchanan, & Seligman, 1995, p. 1).

Trois critères explicatifs des événements sont considérés : l'instance de contrôle (interne vs externe), la stabilité (stable vs instable) et la globalité (global vs spécifique). Ainsi, face à une situation négative, le pessimiste exagère sa responsabilité (cause interne), voit une cause stable, reproductible (la cause de l'événement actuel sera encore présente dans le futur), et cette cause affecte plusieurs aspects de la vie de la personne, tout devenant négatif (aspect global, général :

« Quel que soit le domaine, je n'arrive jamais à rien »), alors que l'optimiste fait appel à des causes externes (comme la malchance ou le hasard), y voit l'intervention d'une cause temporaire et évite de généraliser (cette cause n'affecte qu'un aspect limité de la vie de la personne). Corollairement, pour expliquer des événements positifs, l'optimiste fournit des causes internes, permanentes et universelles alors que le pessimiste réagit de manière inverse (avec des explications externes, temporaires et spécifiques). En d'autres termes, lorsque, pour expliquer des événements négatifs, la personne émet, de manière récurrente, des attributions internes, stables et globales, on parlera de style attributionnel pessimiste (à l'opposé, une personne qui attribue ces mêmes événements à des causes externes, instables et spécifiques sera dite présenter un style attributionnel optimiste).

1.2. *L'optimisme dispositionnel*

Quant à l'optimisme dispositionnel, il découle des travaux de [Carver et Scheier \(1981\)](#) portant sur leur modèle d'autorégulation du comportement. Selon [Trottier et al. \(2007, p. 10–11\)](#) dans ce modèle « il est question des attentes que les gens ont envers des situations spécifiques et des effets de leurs attentes sur leur comportement. Plus précisément, lorsque les individus croient que les buts qu'ils se sont fixés sont accessibles, ils continuent à fournir des efforts nécessaires pour atteindre leurs objectifs, même si c'est difficile [...]. À l'inverse, lorsque les buts que les gens veulent atteindre leur semblent inaccessibles, ceux-ci ont tendance à diminuer leurs efforts ou à se désengager de la poursuite de leurs buts ». Par la suite [Scheier et Carver \(1985, 1992\)](#) s'intéressent davantage aux effets des attentes générales des individus ; le concept d'optimisme dispositionnel est né. Les personnes qui, généralement, s'attendent davantage à ce que de bonnes choses leur arrivent plutôt que de mauvaises sont les optimistes. Celles qui, à l'inverse, s'attendent à des événements négatifs sont les pessimistes ([Carver, Scheier, & Segerstrom, 2010](#) ; [Gruber-Baldini, Ye, Anderson, & Shulman 2009](#)).

[Trottier, Mageau, Trudel, et Halliwell \(2008, p. 238\)](#) indiquent que « selon Carver et Scheier, la disposition à l'optimisme, basée sur les attentes générales des personnes, est un trait relativement stable de la personnalité qui influe grandement sur la façon dont les gens régularisent leurs actions face à des difficultés ou des situations stressantes. Plus précisément, ces chercheurs perçoivent les attentes des gens comme étant un facteur déterminant dans l'apparition des deux classes générales de comportements : continuer à fournir des efforts, ou abandonner et changer de direction ». Les optimistes auraient ainsi tendance à « persévérer et affronter les problèmes auxquels ils sont confrontés ; plutôt que d'ignorer les difficultés, ils acceptent la réalité, effectuent les démarches nécessaires pour résoudre leurs problèmes et trouvent des solutions pour améliorer leur sort ». Les optimistes maîtrisent ainsi davantage facilement les événements difficiles et stressants que les pessimistes.

[Fournier, Ridder, et Bensing \(2002\)](#) indiquent que l'optimisme est représenté à travers trois pensées ou croyances de base :

- des attentes positives, qui désignent la tendance à considérer que, généralement, notre vie nous confrontera à des événements positifs, ces événements positifs étant l'un des éléments clés de la théorie du comportement autorégulé ([Carver & Scheier, 1998](#)). Ce sont des attentes généralisées à travers une variété de situations et qui expliquent le degré d'engagement de la personne dans l'obtention des résultats souhaités ;
- des attentes positives d'efficacité, qui représentent la confiance dans sa capacité d'adaptation ou de coping à travers un large éventail de situations difficiles. C'est la croyance qu'on est

capable d'exercer du contrôle sur les événements de sa vie. Composante clé de la théorie sociocognitive de [Bandura \(1988\)](#), les attentes positives d'efficacité expliquent la persistance des comportements et leur efficacité ;

- des pensées positives irréelles, qui représentent une stratégie visant la déformation de la réalité en croyant que les événements agréables sont plus susceptibles d'arriver à soi qu'aux autres et que les événements négatifs le sont moins ([Weinstein, 1980](#)).

2. Les sources de l'optimisme

Que l'on se situe dans le cadre du style explicatif ou dans celui de l'optimisme dispositionnel, les fondements mis en avant sont généralement aussi bien héréditaires qu'acquis. Ainsi, les travaux portant sur le style explicatif invitent à le considérer comme relevant d'une composante génétique mais aussi d'acquisitions. Travaillant sur des jumeaux (certains monozygotes et d'autres dizygotes), [Schulman, Keith, et Seligman \(1993\)](#) ont en effet observé une corrélation de .48 entre les styles explicatifs des jumeaux monozygotes mais une corrélation nulle entre les styles explicatifs des jumeaux dizygotes ; cette différence inter-corrélations suggère donc une forte influence génétique. Ceci étant, le style explicatif d'un individu se construirait aussi dès le plus jeune âge, par apprentissage social ([Peterson, 2000](#) ; [Peterson & Seligman, 1984](#)). Ainsi, pour [Seligman, Reivich, Jaycox, et Gillham \(1995\)](#), les parents sont susceptibles d'avoir une influence sur le style explicatif de leurs enfants par modelage et par les explications qu'ils donnent aux événements survenant dans la vie de ces derniers. [Peterson et Seligman \(1984\)](#) indiquent aussi que la manière dont une mère s'exprime verbalement dans la vie de tous les jours peut avoir un impact sur le style explicatif de son enfant, et que le niveau d'optimisme de ce dernier ressemble beaucoup à celui de sa mère ; de même, la façon dont un enseignant juge les échecs d'un élève peut participer à cet apprentissage. Enfin, la variété des événements de vie négatifs auxquels l'enfant est confronté peut contribuer à former son style explicatif ([Brewin & Furnham, 1986](#) ; [Nolen-Hoeksema, Girgus, & Seligman, 1991](#)).

De même, selon [Scheier et Carver \(1993\)](#), l'optimisme proviendrait certes des traits de la personne, mais aussi de l'influence environnementale, notamment du fait des succès et des échecs vécus par la personne : les succès antérieurs devraient conduire à des attentes de succès futurs, et les échecs subis à des attentes d'éventuels échecs.

La validité de la composante acquise est également attestée par la mise en place et l'efficacité de programmes destinés à aider les personnes pessimistes à devenir plus optimistes (voir [Seligman, 1991](#)). [Carver et Scheier \(2002\)](#) considèrent eux aussi qu'il est possible de développer l'optimisme, notamment grâce aux méthodes employées dans les thérapies cognitivo-comportementales. Des recherches ont ainsi été réalisées pour modifier le style explicatif afin de lutter contre la dépression (e.g., [Jaycox, Reivich, Gillham, & Seligman, 1994](#)), ou pour apprendre à des élèves à modifier leurs attributions causales (et l'on observe que les élèves encouragés à attribuer leurs échecs scolaires à un manque d'effort — cause spécifique et instable — deviennent plus persistants : [Andrews & Debus, 1978](#) ; [Fowler & Peterson, 1981](#)). Il convient au surplus de souligner que cet apprentissage à la transformation des attributions paraît être plus efficace que le fait de mettre la personne en situation de réussite (cf. [Aydin, 1988](#), sur des élèves au style explicatif pessimiste). Dans le même esprit, [Seligman et al. \(1995\)](#) ont élaboré le programme Penn Optimism Program (POP), basé lui aussi sur une démarche cognitivo-comportementale, dans le but d'aider les enfants et les adolescents susceptibles de dépression à devenir optimistes. Citons également l'utilisation du modèle cognitif ABCDE d'[Ellis \(1962\)](#), destiné à permettre aux personnes victimes d'un échec d'adopter un monologue interne adéquat :

l'ABC (*adversity, beliefs, consequences*) aide ces personnes à identifier le monologue récurrent qui envahit leur esprit, le D (*disputation and distraction*) permet de le transformer et le E (*energization*) rend l'individu capable de tirer profit, sur le plan comportemental, des conséquences de cette transformation.

3. Les conséquences de l'optimisme

L'optimisme est positivement corrélé avec l'atteinte d'objectifs, les attentes positives et l'autorégulation (Scheier & Carver, 1985) ; avec la persévérance, le bien-être, une bonne gestion du stress et la performance (Scheier et al., 2002). Les optimistes font preuve de résilience (Seligman, 1991), affrontent mieux l'adversité et s'adaptent plus efficacement aux aléas de la vie que les pessimistes (Scheier et al., 1989 ; Scheier, Weintraub, & Carver, 1986 ; Stanton & Snider, 1993). Ils obtiennent également de meilleures performances scolaires (e.g., Nolen-Hoeksema, Girgus, & Seligman, 1986 ; Peterson & Barrett, 1987). Les optimistes ont confiance dans leurs capacités à surmonter les obstacles qui se dressent devant eux afin d'éviter qu'ils contrecarrent l'atteinte de leurs objectifs (Lebsack, Lebsack, & Luthans, 2004) : ils planifient et engagent des actions concrètes pour les surmonter (Strack, Carver, & Blaney 1987). Face à des situations stressantes, ils envisagent des perspectives positives (Carver & Gaines 1987). Ils tâchent de tirer le meilleur parti possible des situations ardues auxquelles ils sont confrontés et tentent de tirer profit des expériences négatives qu'ils ont vécues afin de progresser : après un échec, ils surmontent le désir de tout laisser tomber, se ressaisissent et persévèrent.

Les pessimistes ont une toute autre approche : en présence d'un obstacle, ils sont plutôt enclins à abandonner (Seligman, 1988). Face à la maladie par exemple, qu'ils attribuent à des causes personnelles, générales et permanentes, les pessimistes doutent de l'efficacité de leurs efforts : partant battus d'avance, ils renoncent à lutter (Seligman, 1991). Ils réagissent aux événements stressants en les niant ou en les fuyant, et non pas, contrairement aux optimistes, en y faisant face, en acceptant la réalité et en s'attelant à résoudre le problème. Ils s'effondrent après l'échec.

L'optimisme présente, dans de nombreux domaines (santé, sport, travail...), des effets bénéfiques. Ainsi, de nombreux travaux ont été consacrés à l'optimisme comme variable susceptible de favoriser l'adoption de comportements organisationnels positifs (Ashraf, Jaffri, Sharif, & Asif Khan, 2012 ; Bosman, Buitendach, & Rothman, 2005 ; Luthans, Avey, & Patera, 2008 ; Luthans & Youssef, 2007 ; Medlin & Green, 2009 ; Parent-Rocheleau, 2013 ; Youssef & Luthans, 2007).

Comparativement aux salariés pessimistes, les optimistes font état d'un niveau plus élevé d'accomplissement personnel (Garrosa, Moreno-Jiménez, Rodriguez-Munoz, & Rodriguez-Carvajal, 2001) et sont plus satisfaits (Agho, 1993 ; Garrosa et al., 2001 ; Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola 1998 ; Segerstrom, 2007 ; Wanberg & Banas 2000 ; Youssef & Luthans, 2007). Les optimistes sont moins sujets au burnout (Grau, Suner, & Garcia, 2005 ; Riolli & Savicki 2003). Chan (2004) a constaté que les employés de l'industrie ayant un niveau élevé d'optimisme sont moins stressés que les pessimistes. Conformément donc au modèle de Scheier et Carver (1985) les personnes qui ont une prédisposition à l'optimisme ont tendance à manifester des comportements qui leur permettent d'être plus positifs et sûrs d'eux-mêmes. Sur un échantillon d'étudiants salariés, Chang, Rand, et Struck (2000) ont montré que l'optimisme est négativement corrélé avec l'épuisement émotionnel (sentiment d'un appauvrissement en ressources émotionnelles) et avec le cynisme (attitudes négatives impliquant frustration, désillusion et méfiance envers les organisations, et les personnes). Garrosa, Moreno-Jiménez, Rodriguez-Munoz, et Rodriguez-Carvajal (2001), sur un échantillon de 508 infirmières réparties dans 4

hôpitaux de Madrid, ont constaté que l'optimisme était corrélé négativement avec l'épuisement émotionnel face à des situations stressantes (et expliquait 44 % de la variance).

Selon [Malik \(2013\)](#), les optimistes sont plus motivés à travailler et à travailler plus dur, ont des niveaux élevés d'aspiration et dépassent les objectifs fixés. Ils ont tendance à être satisfaits et à avoir un bon moral. Face aux obstacles et aux événements négatifs, ils sont orientés vers la tâche, résistants et capables de persévérer, capables de prendre des décisions et de trouver des solutions, et sont moins stressés. [Chemers, Watson, et May \(2000\)](#) ont constaté une forte corrélation entre optimisme et efficacité du leadership. On observe une corrélation positive entre optimisme et engagement au travail ([Agho, 1993](#) ; [Garrosa, Moreno-Jiménez, Rodriguez-Munoz, & Rodriguez-Carvajal, 2001](#) ; [Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998](#) ; [Segerstrom, 2007](#) ; [Wanberg & Banas, 2000](#) ; [Youssef & Luthans, 2007](#)). Les optimistes obtiennent de meilleures performances ([Chan, 2004](#) ; [Chang, Rand, & Struck, 2000](#) ; [Grau, Suner, & Garcia, 2005](#) ; [Riulli & Savicki, 2003](#) ; [Schulman, 1995](#) ; [Youssef & Luthans, 2007](#)). [Medlin et Green \(2009\)](#), qui ont mené leur étude auprès de 426 employés, ont montré que l'optimisme a une incidence positive sur le rendement individuel. De nombreuses études sur la relation entre optimisme et performance proviennent de la littérature sur la vente ([Dixon & Schertzer, 2005](#) ; [Rich, 1999](#) ; [Scheier et al., 1994](#) ; [Schulman, 1999](#) ; [Strutton & Lumpkin, 1993](#) ; [Sujan et al., 1999](#)). Tous ces travaux rapportent que les résultats de performance positifs sont associés à des vendeurs optimistes. Interrogeant 101 vendeurs de trois entreprises, [Strutton et Lumpkin \(1993\)](#) ont trouvé que la relation entre l'optimisme et la performance est modulée par la stratégie de coping utilisée pour faire face au stress lié au travail. Ils ont constaté que les optimistes utilisent davantage le coping centré sur le problème et qu'ils ont une meilleure performance que leurs collègues pessimistes. Les conclusions de cette étude ont été confortées par la recherche de [Norman, Collins, Conner, Martin, et Rance \(1995\)](#) : les participants optimistes et ayant recours au coping centré sur le problème ont déclaré vivre un nombre plus important d'événements positifs sur le plan psychologique et professionnel. [Seligman \(1991\)](#) raconte qu'il est intervenu auprès de la société d'assurance Metropolitan Life pour y résoudre un fort problème d'attrition (la moitié des vendeurs démissionnait durant la première année). Seligman utilisa alors l'optimisme comme critère de recrutement des commerciaux via la création d'un test d'optimisme : non seulement les nouvelles recrues optimistes démissionnèrent deux fois moins que les autres la première année, mais aussi vendirent 21% de plus la 1^{re} année et 57% de plus la deuxième.

Au regard de ces données, qui mettent en évidence les effets systématiquement bénéfiques de l'optimisme, il n'est pas illogique de penser que l'optimisme puisse être l'objet d'une valorisation. Si tel est le cas, cette valorisation devrait se traduire par le fait que les cadres hiérarchiques attendront de leurs salariés qu'ils soient optimistes avec, corollairement, que les bons salariés, conscients de ces attentes, manifesteront, aussi bien spontanément que pour se faire apprécier de leur chef, des attitudes optimistes. Trois hypothèses ont plus précisément été formulées.

4. Hypothèses

Les hypothèses sont :

- les cadres valorisent les salariés faisant état d'un optimisme élevé (H1) ;
- les non-cadres ont habituellement un optimisme élevé (H2) ;
- les non-cadres fournissent davantage de réponses allant dans le sens d'un optimisme élevé pour être appréciés de leur supérieur que lorsqu'il s'agit de donner une mauvaise image d'eux-mêmes (H3).

5. Méthode

Cette étude, menée en France, a porté sur trois groupes de participants : deux échantillons de salariés, tous de sexe masculin (128 cadres managers d'équipes et 307 non-cadres, les uns et les autres issus de diverses petites et moyennes entreprises du secteur privé), et un échantillon constitué de 176 étudiants (134 femmes et 42 hommes débutant un cursus de psychologie).

Si l'on exclut les instruments construits en fonction d'un domaine particulier (sportif, financier, . . .), le style explicatif des adultes est fréquemment mesuré par l'Attributional Style Questionnaire (ASQ) (Peterson et al., 1982) ou par des versions qui en sont dérivées. Pour autant, Trottier et al. (2007, p. 21) indiquent que les qualités psychométriques de ce questionnaire imposent « des limites importantes aux études effectuées avec cet instrument ». Quant à l'optimisme dispositionnel, il a également conduit à l'élaboration d'instruments de mesure, le plus répandu étant le Life Orientation Test (LOT), de Scheier et Carver (1985), notamment utilisé par Grove et Heard (1997), par Ford, Eklund, et Gordon (2000), . . . Cet instrument fut ensuite révisé par Scheier et al., (1994) pour devenir le LOT-R (Life Orientation Test-Revised). Cette version révisée a été employée par Garrosa, Moreno-Jiménez, Rodriguez-Munoz, et Rodriguez-Carvajal (2001), ou encore par Gould, Dieffenbach, et Moffett (2002). Selon Moyer et al. (2008) le LOT-R a été validé dans plus que cinq pays (États-Unis, Brésil, Allemagne, Norvège, Chine). Le LOT-R a révélé un niveau de cohérence interne satisfaisant (alpha de Cronbach de .78) et une certaine stabilité à long terme (Scheier et al., 1994). Il présente une corrélation de .95 avec la version, plus longue, de 1985. C'est ce dernier instrument que nous avons utilisé.

Chacun des participants a ainsi répondu individuellement, sur la base du volontariat, aux six items (trois positifs et trois négatifs), présentés sous la forme papier-crayon, du Life Orientation Test-Revised de Scheier et al. (1994), items adaptés au français par Trottier, Magneau, Trudel, et Halliwell (2008)¹:

- dans les moments d'incertitude, je m'attends habituellement au mieux ;
- s'il y a des chances que ça aille mal pour moi, ça ira mal ;
- je suis optimiste face à mon avenir ;
- je ne m'attends presque jamais à ce que les choses aillent comme je le voudrais ;
- je m'attends rarement à ce que de bonnes choses m'arrivent ;
- dans l'ensemble, je m'attends à ce que plus de bonnes choses m'arrivent que de mauvaises.

Nous avons employé les principaux paradigmes classiquement utilisés pour mettre en évidence la valorisation sociale d'une conduite (voir par exemple Jellison & Green en 1981, puis Beauvois & le Poulthier en 1986, pour la norme d'intériorité ; voir aussi Gangloff en 2011, pour la norme d'allégeance ; ou encore Gangloff, Soudan, et Auzoult, en 2014, pour la norme de croyance en un monde juste). Le groupe de cadres a été ainsi soumis au paradigme du législateur (Gangloff, 2008). Ces cadres avaient ainsi pour consigne d'indiquer, face à chaque item du test, si ils apprécieraient (ou non) qu'un salarié adopte le comportement présenté dans l'item. Les répondants cochaient ainsi chaque item selon un principe dichotomique : réponse appréciée versus réponse rejetée. Les salariés non cadres, furent quant à eux confrontés au paradigme de l'auto-présentation sous consigne neutre, c'est-à-dire qu'ils devaient indiquer, en toute sincérité, sur une échelle en 4 points (vrai, plutôt vrai, plutôt faux, faux), le degré selon lequel chacune des six propositions du test correspondait à une conduite qu'ils avaient coutume d'adopter. Enfin, les étudiants furent confrontés à un nouveau paradigme, créé pour l'occasion : le paradigme de

¹ L'item 3 a été transformé (initialement : « Je suis toujours optimiste face à mon avenir ». Le mot « toujours » a été supprimé). Comme dans la version initiale, la cotation des items 2, 4 et 5 a été inversée. Nous avons réalisé un KR20 et obtenu .682.

« l'autoprésentation courtisane ». Ils étaient ainsi confrontés à la consigne suivante : « Il vous est demandé de répondre au questionnaire suivant en imaginant les réponses qu'un salarié devrait cocher pour être apprécié de son supérieur hiérarchique, et celles qu'il devrait cocher s'il veut au contraire être mal vu de ce supérieur ». Les étudiants cochaient alors chaque item selon un principe dichotomique : à cocher pour être bien vu versus à cocher pour être mal vu².

6. Résultats

6.1. Sur les cadres (n = 128)

On remarque que les réponses positives sont significativement plus fréquentes que les réponses négatives ($\chi^2 = 438,02$, $p \approx .00$) (Tableau 1).

Tableau 1

Répartition des réponses répartition des réponses des salariés cadres en données brutes (et % entre parenthèses).

	n (%)
Réponses positives	674 (87,96)
Réponses négatives	94 (12,24)
Total	768 (100)

6.2. Sur les non-cadres (n = 307)

Ici également, les réponses positives sont significativement plus fréquentes que les réponses négatives ($\chi^2 = 261,47$; $p \approx .00$). Il est cependant à remarquer que les cadres fournissent davantage de réponses positives que les non-cadres ($\chi^2 = 101,91$; $p \approx .00$) (Tableau 2).

Tableau 2

Répartition des réponses répartition des réponses des salariés non cadres en données brutes (et % entre parenthèses).

	n (%)
Réponses positives	1268 (68,84)
Réponses négatives	574 (31,16)
Total	1842 (100)

² Le paradigme de l'auto-présentation est habituellement sous trois modalités (cf. Jellison & Green, 1981) : (1) auto-présentation sous consigne neutre, également appelée consigne standard (répondre le plus sincèrement possible) ; (2) auto-présentation sous consigne d'auto-valorisation (répondre au questionnaire en tentant de donner la meilleure image de soi possible) ; (3) auto-présentation sous consigne d'auto-dévalorisation (répondre au questionnaire en tentant de donner la pire image de soi). Bien souvent, les consignes d'auto-valorisation et d'auto-dévalorisation sont utilisées conjointement : la différence des réponses obtenues entre les deux consignes est considérée comme mettant en évidence la perception des répondants quant à la différence de valeur sociale accordée à tel ou tel type de réponses. Mais cette utilisation conjointe nous a semblé méthodologiquement problématique, qu'elle soit réalisée intra-sujet (chaque répondant répond successivement aux deux consignes, ce qui conduit à un potentiel effet de halo qui ne peut être compensé que par un contrôle de l'effet d'ordre) ou inter-sujets (dans ce cas, les différences inter-sujets peuvent biaiser les résultats). La modalité que nous avons choisie (paradigme de l'auto-présentation courtisane) permet d'éviter chacun de ces deux écueils.

6.3. Sur les étudiants (n = 176 : 134 femmes et 42 hommes)

Globalement (c'est-à-dire hommes et femmes réunis), les réponses positives sont significativement plus fréquentes que les réponses négatives ($\chi^2 = 587,26$; $p \approx .00$). Et ces données s'observent aussi bien chez les femmes ($\chi^2 = 490,97$; $p \approx .00$) que chez les hommes ($\chi^2 = 100,66$; $p \approx .00$) (Tableau 3).

Tableau 3
Répartition des réponses des étudiants, en données brutes (et % entre parenthèses).

	H + F, n (%)	F, n (%)	H, n (%)
Réponses positives	908 (87,64)	705 (89,47)	203 (81,85)
Réponses négatives	128 (12,36)	83 (10,53)	45 (18,15)
Total	1036 (100)	788 (100)	248 (100)

Pour les étudiants hommes et femmes réunis, du fait de 20 non réponses, le total est inférieur à 1056 (176 participants \times 6 items) ; pour les étudiantes, du fait de 16 non réponses, le total est inférieur à 804 (134 participantes \times 6 items) ; pour les étudiants, du fait de 4 non réponses, le total est inférieur à 252 (42 participants \times 6 items).

On remarque également que les étudiants ne se différencient pas des cadres, que les étudiants soient considérés globalement, c'est-à-dire hommes et femmes réunis ($\chi^2 = 0,005$) ou que l'on examine les réponses des femmes prises isolément ($\chi^2 = 1,12$). Par contre, les étudiants hommes fournissent moins de réponses positives que les cadres ($\chi^2 = 5,54$; $p = .019$).

Les différences entre non-cadres et étudiants sont quant à elles systématiquement significatives (avec $p \approx .00$), avec davantage de réponses positives chez les étudiants : $\chi^2 = 127,16$ (hommes et femmes réunis), $\chi^2 = 125,32$ (femmes seules) et $\chi^2 = 17,77$ (hommes seuls).

7. Discussion et conclusion

Nous avons fait l'hypothèse que l'optimisme était valorisé et que individus objets d'une telle évaluation en étaient conscients. Nos résultats indiquent que c'est effectivement le cas : les cadres affirment valoriser de manière significative les salariés faisant état d'un optimisme élevé (hypothèse1). Au surplus, on remarque que la déclaration d'un tel sentiment élevé est effective chez les salariés non cadres (hypothèse 2), ce qui peut signifier, si l'on considère que le paradigme d'auto-présentation sous consigne neutre est fréquemment producteur de réponses imprégnées de désirabilité sociale, une clairvoyance des salariés quant à cette valorisation. Cette clairvoyance est enfin plus directement confirmée sur notre troisième échantillon, c'est-à-dire par le fait que les futurs salariés, en l'occurrence les étudiants, sont déjà conscients de cette valorisation et font état d'un optimisme élevé pour se mettre en valeur alors qu'à contrario ils affichent un optimisme faible pour donner une mauvaise image d'eux-mêmes (hypothèse 3). Nous remarquons également qu'aussi bien les cadres que les étudiants valorisent l'optimisme avec une intensité significativement plus intense comparativement à l'intensité manifestée par les non-cadres (ce qui confirme, alors que nous n'avons pas établi d'hypothèse sur ce point, que l'optimisme répond bien à un autre critère de normativité, à savoir la variabilité de son degré d'acquisition).

L'une des limites à la présente étude est évidemment l'opérationnalisation de notre variable : nous avons mesuré l'optimisme au moyen du questionnaire de [Scheier et al. \(1994\)](#) tel qu'adapté par [Trottier et al. \(2008\)](#) alors que d'autres choix auraient été possibles. Rappelons cependant à

l'appui de notre choix, comme nous l'avons indiqué dans la méthode, que les qualités métriques de cet instrument sont tout à fait convenables. Au surplus [Trottier et al. \(2007\)](#) avaient noté que la majorité des travaux de Seligman sur le style explicatif, tout comme ceux de Scheier et Carver sur l'optimisme dispositionnel étaient centrés sur les difficultés subies par les individus, ce qui signifiait que l'optimisme s'appuyait essentiellement sur les attributions liées à des situations négatives. L'instrument que nous avons employé, constitué pour moitié d'items négatifs et pour moitié d'items positifs, répond à cette remarque.

Par ailleurs, les résultats obtenus, loin d'être inconsistants, répondent bien aux hypothèses que nous avons formulées. Ils fournissent, de ce fait, des éléments susceptibles de conférer une nouvelle nature, à caractéristique normative, au concept d'optimisme. Cette nouvelle approche a évidemment des implications pratiques. Ne serait-ce que de tenter de faire prendre conscience que la valorisation de l'optimisme ne repose, comme toute norme, sur aucun critère de vérité mais plutôt sur l'utilité et la désirabilité, datées et localisées, socialement attribuées aux conduites optimistes. Mais elle permet aussi de montrer aux salariés et futurs salariés tout l'intérêt qu'ils ont à donner d'eux-mêmes, ne serait-ce que fictivement, une image d'être optimistes (soulignons cependant que cacher des sentiments pessimistes afin d'éviter d'être mal perçu peut conduire à état de dissonance cognitive). Les mutations auxquelles sont confrontées les organisations, notamment du fait de la mondialisation et de la concurrence qu'elle induit, conduisent en effet ces dernières à rechercher toujours davantage de performance et de flexibilité, et ainsi à étendre leurs exigences en termes de performance et de flexibilité individuelle. Les compétences recherchées ont en effet de plus en plus fréquemment trait à l'adaptabilité. Les travaux de Pulakos ([Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000](#) ; [Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge & Borman, 2002](#)) sur la performance adaptative (qui traduirait la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi), soulignent que cette performance serait soutenue par une compétence adaptative composée de huit facteurs (faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle — être capable de travailler avec de nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients, fournisseurs ; faire preuve d'adaptabilité culturelle — être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents ; faire preuve d'adaptabilité physique — être capable de travailler dans des environnements variés et difficiles ; résoudre des situations de travail incertaines et imprévisibles, etc.). Confrontés à ces nouvelles exigences, les salariés doivent évidemment être optimistes quant à leur capacité de pouvoir y répondre, et il est logique que les cadres hiérarchiques, renouvelant leurs critères d'appréciation du personnel en y intégrant la nouvelle donne économique ([Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, & Roussel, 2006](#)) valorisent ceux d'entre leurs subordonnés qui éprouveront effectivement un tel sentiment. Nos résultats s'inscrivent dans cette logique. Ils s'inscrivent également dans une logique d'ouverture. Le présent travail, tout comme ceux de [Garrosa et al. \(2001\)](#), de [Gernigon \(2005a, 2005b\)](#), de [Martin-Krumm et Le Foll \(2005\)](#) présentent en effet la particularité de ne pas avoir été menés sur des populations nord-américaines. Est ainsi proposée ici, comme alternative à ce que [Siedentop \(1994\)](#) nomme « the amerocentric research view », une approche sociocognitive des normes (et non plus affective ou motivationnelle : cf. [Dubois, 1994](#), p. 30).

Rappelons, pour terminer, comme le notent [Trottier et al. \(2007, p. 23–24\)](#), que les travaux sur l'optimisme ne se limitent pas à ceux de Seligman ou de Scheier et Carver. D'autres chercheurs se sont penchés sur l'optimisme, mais avec des terminologies et des définitions alternatives, comme « l'optimisme naïf » ([Epstein & Meier, 1989](#)), « l'optimisme stratégique » ([Norem & Cantor, 1986](#)), « l'optimisme irréaliste » ([Weinstein, 1980](#)), les « distorsions ou illusions positives » ([Taylor & Brown, 1988](#)). Il serait donc intéressant, dans de futurs travaux, d'examiner les relations entre chacun de ces concepts, ou encore avec des concepts apparentés (comme

« l'efficacité personnelle » : Bandura, 1977, 1986, 1997). Dans le même ordre d'idées, des études complémentaires seraient nécessaires afin d'examiner une possible générabilité, hors du contexte culturel français, des résultats obtenus.

Déclaration de liens d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

Références

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology, 87*, 49–74.
- Agho, A. O. (1993). The moderating effects of dispositional affectivity on relationship between job characteristics and nurses' job satisfaction. *Research in Nursing and Health, 16*, 451–458.
- Andrews, G. R., & Debus, L. R. (1978). Persistence and the causal perception of failure: Modifying cognitive attributions. *Journal of Educational Psychology, 70*, 154–166.
- Ashraf, Z., Jaffri, A. B., Sharif, M. T., & Asif Khan, M. (2012). Increasing employee organizational commitment by correlating goal setting, employee engagement and optimism at work. *European Journal of Business and Management, 4*(2), 71–77.
- Aydin, G. (1988). The remediation of children's helpless explanatory style and related unpopularity. *Cognitive and Research, 12*, 155–165.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1988). Organizational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management, 13*(2), 275–302.
- Beauvois, J., & le Poutier, F. (1986). Norme d'internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne. *Psychologie française, 31*(2), 100–108.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: WH Freeman.
- Bosman, J., Buitendach, J. H., & Rothman, S. (2005). Job insecurity, burnout and work engagement. The impact of positive and negative affectivity. *South African Journal of Industrial Psychology, 31*(4), 48–56.
- Brewin, C. R., & Furnham, A. (1986). Attributional versus preattributional variables in self-esteem and depression: A comparison and test of learned helplessness theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*, 1013–1020.
- Buchanan, G. M., & Seligman, M. E. P. (Eds.). (1995). *Explanatory style*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Carver, C. S., & Gaines, J. G. (1987). Optimism, pessimism, and postpartum depression. *Cognitive Therapy and Research, 11*, 449–462.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior*. New York: Springer-Verlag <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4612-5887-2>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 231–243). New York: Oxford University Press.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review, 30*(7), 879–889. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpr.2010.01.006>. (Epub 2010 Feb 1).
- Chan, F. M. (2004). *The effects of optimism and the five-factor model of personality on stress and performance in the work place* (Thèse de doctorat en philosophie) University of Tennessee.
- Chang, E. C., Rand, K. L., & Strunk, D. R. (2000). Optimism and risk for job burnout among working college students: Stress as a mediator. *Personality and Individual Differences, 29*, 255–263. <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0084193>
- Charles-Pauvers, B., Commereiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail : Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. *Note du laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi, 06–9*(436). (56 p.).
- Chemers, M., Watson, C., & May, T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*(3), 267–278. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167200265001>

- Dixon, A., & Schertzer, S. (2005). Bouncing back: How salesperson optimism and self-efficacy influence attributions and behaviors following failure. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4), 361–369. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.2005.10749070>
- Dubois, N. (1994). *La norme d'internalité et le libéralisme*. Grenoble: PUG.
- Dubois, N. (2005). Normes sociales de valeur et jugement : Ancrage sur l'utilité et ancrage sur la désirabilité. *Revue internationale de psychologie sociale*, 3, 43–80.
- Ellis, A. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy*. New York: Lyle Stuart.
- Epstein, S., & Meier, P. (1989). Constructive thinking: A broad coping variable with specific components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 332–350.
- Ford, I. W., Eklund, R. C., & Gordon, S. (2000). An examination of psychosocial variables moderating the relationship between life stress and injury time-loss among athletes of high standard. *Journal of Sports Sciences*, 18, 301–312.
- Fournier, M., de Ridder, D., & Bensing, J. (2002). How optimism contributes to the adaptation of chronic illness: A prospective study into the enduring effect of optimism or adaptation moderated by the controllability of chronic illness. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1163–1183. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00006-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00006-5)
- Fowler, W. J., & Peterson, L. P. (1981). Increasing reading persistence and altering attributional style of learned helpless children. *Journal of Educational Psychology*, 73, 251–260.
- Gangloff, B. (2008). Normativity of the acceptance of professional injustices via the legislator's paradigm: a study on recruiters. *Actes de la 5th International Conference of Applied Psychology (Timisoara, Roumanie, 2007)*. Timisoara (Roumanie): Editura Eurobit.
- Gangloff, B. (2011). La norme d'allégeance. In S. Laberon (Ed.), *Psychologie et recrutement* (pp. 177–197). Bruxelles: De Boeck.
- Gangloff, B., Soudan, C., & Auzoult, L. (2014). Normative characteristics of the just world belief: A review with four scales. *Cognition, Brain, Behavior: An Interdisciplinary Journal*, 18(2), 163–174.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Munoz, A., & Rodríguez-Carvajal, R. (2001). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 479–489. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.08.004>
- Gernigon, C., Fleurance, P., Wolff, M., & Reine, B. (1998). Conditions d'installations et conséquences de la résignation apprise dans les tâches motrices. *Science et Motricité*, 34, 7–18.
- Gernigon, C. (2005a). Conséquences cognitives, affectives et comportementales des attributions causales en situation de succès ou d'échec sportif. In O. Rasclé & P. Sarrazin (Eds.), *Croyances et performance sportive : Processus sociocognitifs associés aux comportements sportifs* (pp. 111–127). Paris: Revue EPS.
- Gernigon, C. (2005b). Installation et conséquences de la résignation apprise dans les activités physiques et sportives. In O. Rasclé & P. Sarrazin (Eds.), *Croyances et performance sportive : Processus sociocognitifs associés aux comportements sportifs* (pp. 93–110). Paris: Revue EPS.
- Gillham, J. E., Shatté, A. J., Reivich, K. J., & Seligman, M. E. P. (2001). Optimism, pessimism, and explanatory style. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 53–75). Washington, DC: American Psychological Association.
- Gould, D., Dieffenbach, K., & Moffett, A. (2002). Psychological characteristics and their development in Olympic champions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 172–204.
- Grau, A., Suner, R., & Garcia, M. (2005). Desgaste profesional en el personal sanitario y su relacion con los factores personales y ambientales. *Gaceta Sanitaria*, 19, 463–469.
- Grove, J. R., & Heard, N. P. (1997). Optimism and sport confidence as correlates of slump-related coping among athletes. *The Sport Psychologist*, 11, 400–410.
- Gruber-Baldini, A. L., Ye, J., Anderson, K. E., & Shulman, L. M. (2009). Effects of optimism/pessimism and locus of control on disability and quality of life in Parkinson's disease. *Parkinsonism and Related Disorders*, 15(9), 665–669. <http://dx.doi.org/10.1016/j.parkreldis.2009.03.005>. (Epub 2009 April 10).
- Hirito, D. S., & Seligman, M. E. P. (1975). Generality of learned helplessness in man. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 311–327.
- Jaycox, L. H., Reivich, K., Gillham, J., & Seligman, M. E. P. (1994). Prevention of depressive symptoms in school children. *Behaviour Research and Therapy*, 32, 801–816.
- Jellison, J. M., & Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: The norm of internality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(4), 643–649.
- Kelley, H. H. (1952). Two functions of reference groups. In G. Swanson, T. Newcomb, & E. Hartley (Eds.), *Society for the psychological study of social issues, readings in social psychology* (pp. 410–414). New York: Hol.
- Lebsack, R. R., Lebsack, S., & Luthans, K. W. (2004). *Positivity in the workplace: The impact of nurses' optimism on their rated performance*. Midwest Academy of Management Meeting. Minneapolis (USA): Creighton.

- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior, 19*, 305–320.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321–349. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630730081>
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education, 7*(2), 209–221.
- Maisonneuve, J. (1973). *Introduction à la psychosociologie*. Paris: PUF.
- Malik, A. (2013). Efficacy, hope, optimism and resilience at workplace-positive organizational behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications, 3*(10), 1–4.
- Martin-Krumm, C., & Le Foll, D. (2005). Styles explicatifs et capacité de rebond après des échecs sportifs. In O. Rasclé & P. Sarrazin (Eds.), *Croyances et performance sportive*. Éditions Revue EPS.
- Martin-Krumm, C., & Sarrazin, P. (2004). Théorie des styles explicatifs et performance sportive : Fondements théoriques, données empiriques et perspectives. *Movement & Sport Sciences, 2*(52), 9–43. <http://dx.doi.org/10.3917/sm.052.0009>
- Medlin, B., & Green, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems, 109*(7), 943–956. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570910982292>
- Moyer, C. A., Ekpo, G., Calhoun, C., Greene, J., Naik, S., Sippola, E., et al. (2008). Quality of life, optimism/pessimism, and knowledge and attitudes toward HIV screening among pregnant women in Ghana. *Women's Health Issues, 18*(4), 301–309. <http://dx.doi.org/10.1016/j.whi.2008.02.001>. (Epub 2008 May 15).
- Nolen-Hoeksema, S., Girgus, J. S., & Seligman, M. E. P. (1986). Learned helplessness in children: A longitudinal study of depression, achievement, and explanatory style. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 435–442.
- Nolen-Hoeksema, S., Girgus, J. S., & Seligman, M. P. E. (1991). Explanatory style and achievement, depression, and gender differences in childhood and early adolescence. In G. M. Buchanan & M. E. P. Seligman (Eds.), *Explanatory style* (pp. 57–70). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Norem, J. K., & Cantor, N. (1986). Anticipatory and post hoc cushioning strategies: Optimism and defensive pessimism in “risky” situations. *Cognitive Therapy and Research, 10*(3), 347–362.
- Norman, P., Collins, S., Conner, M., Martin, R., & Rance, J. (1995). Attributions, cognitions, and coping styles: Teleworkers’ reactions to work-related problems. *Journal of Applied Social Psychology, 25*(2), 117–128. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01587.x>
- Overmier, J. B., & Seligman, M. E. P. (1967). Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance learning. *Journal of Comparative and Physiological Psychology, 66*, 28–33.
- Parent-Rocheleau, X. (2013). *L’effet modérateur du lieu de contrôle et de l’optimisme dans la relation entre l’engagement organisationnel affectif et ses antécédents* (Mémoire de maîtrise en sciences de la gestion) Sous la direction de Gilles Simard, Université de Québec à Montréal.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist, 55*(1), 44–55.
- Peterson, C., & Barrett, L. (1987). Explanatory style and academic performance among university freshmen. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 603–607.
- Peterson, C., Buchanan, G. M., & Seligman, M. E. P. (1995). Explanatory style: History and evolution of the field. In G. M. Buchanan & M. E. P. Seligman (Eds.), *Explanatory style* (pp. 1–20). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Peterson, C., & Park, C. (1998). Learned helplessness and explanatory style. In D. F. Barone, V. B. Van Hasselt, & M. Hersen (Eds.), *Advanced personality* (pp. 287–310). New York: Plenum.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review, 91*(3), 347–374.
- Peterson, C., Seligman, M. E. P., & Vaillant, G. E. (1988). Pessimistic explanatory style is a risk factor for physical illness: A thirty-five-year longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*, 23–27.
- Peterson, C., Semmel, A., von Baeyer, C., Abramson, L. Y., Metalsky, G. I., & Seligman, M. E. P. (1982). The Attributional Style Questionnaire. *Cognitive Therapy and Research, 6*(3), 287–300.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612–624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance, 15*, 299–323.
- Rich, G. (1999). Salesperson optimism: Can sales managers enhance it and so what if they do? *Journal of Marketing Theory and Practice, 7*(1), 53–63.
- Rioli, L., & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega, 31*, 227–233.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology, 4*, 219–247. <http://dx.doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>

- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research, 16*, 201–228.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1993). On the power of positive thinking: The benefits of being optimistic. *American Psychological Society, 2*(1), 26–30.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*(6), 1063–1078. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.67.6.1063>
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (2002). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 189–216). Washington, DC: American Psychological Association.
- Scheier, M. F., Matthews, K. A., Owens, J. F., Magovern, G. J., Lefebvre, R. C., Abbott, R. A., et al. (1989). Dispositional optimism and recovery from coronary artery bypass surgery: The beneficial effects on physical and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 1024–1040.
- Scheier, M. F., Weintraub, J. K., & Carver, C. S. (1986). Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1257–1264.
- Schulman, P. (1995). Explanatory style and achievement in school and work. In G. M. Buchanan & M. E. P. Seligman (Eds.), *Explanatory style* (pp. 159–171). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Personal Selling and Sales Management, 29*(1), 31–37.
- Schulman, P., Keith, D., & Seligman, M. E. P. (1993). Is optimism heritable? A study of twins. *Behavior Research and Therapy, 31*, 569–574.
- Segerstrom, S. C. (2007). Optimism and resources: Effects on each other and on health over 10 years. *Journal of Research in Personality, 41*, 772–786.
- Seligman, M. E. P. (1972). Learned helplessness. *Annual Review of Medicine, 23*, 407–412.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development and death*. San Francisco: Freeman.
- Seligman, M. E. P. (1988). *Learned optimism*. New-York: Simon & Schuster.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: Knopf (En français: Seligman, M.E.P. (2008). La force de l'optimisme. Apprendre à faire confiance à la vie. InterEditions).
- Seligman, M. E. P., & Maier, S. F. (1967). Failure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology, 74*(1), 1–9. <http://dx.doi.org/10.1037/h0024514>
- Seligman, M. E. P., Reivich, K. J., Jaycox, L. H., & Gillham, J. (1995). *The optimistic child*. New York: Houghton-Mifflin.
- Siedentop, D. (1994). Foreword. In M. Piéron (Ed.), *Sport pedagogy: Highlights on research on teaching research on teacher preparation*. University of Liège.
- Stanton, A. L., & Snider, P. R. (1993). Coping with breast cancer diagnosis: A prospective study. *Health Psychology, 12*, 16–23.
- Strack, S., Carver, C. S., & Blaney, P. H. (1987). Predicting successful completion of an aftercare program following treatment for alcoholism: The role of dispositional optimism. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 579–584.
- Strutton, H. D., & Lumpkin, J. R. (1993). The relationship between optimism and coping styles of salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 13*, 71–82.
- Sujan, M., Sujan, H., Bettman, J. R., & Verhallen, T. M. M. (1999). Sources of consumers' stress and their coping strategies. *European Advances in Consumer Research, 4*, 182–187.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin, 103*(2), 193–210.
- Trottier, C., Mageau, G., Trudel, P., & Halliwell, W. R. (2008). Validation de la version canadienne-française du Life Orientation Test-Revised. *Canadian Journal of Behavioural Science, 40*(4), 238–243. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013244>
- Trottier, C., Trudel, P., & Halliwell, W. R. (2007). Présentation des deux principales théories nord-américaines sur l'optimisme. *Revue STAPS, 3*(77), 9–28. <http://dx.doi.org/10.3917/sta.077.0009>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85*, 132–143.
- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology, 39*(5), 806–820.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). *Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism and resilience*. Management Department Faculty Publications <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307305562>