

Introduction

L'objectif de ce livre est de vous offrir une approche humaniste, bienveillante et performante – *ce qui est compatible* – pour accompagner les managers, les professionnels des ressources humaines à expérimenter les applications de la psychologie positive afin d'apporter une vue d'ensemble sur le management des talents et favoriser une expérience collaborateur réussie. Le fait de reconnaître les potentialités, de favoriser leur montée en compétences, de développer leur employabilité est un facteur clé de succès pour répondre aux exigences du marché et favoriser également leur épanouissement au travail. C'est dans une relation gagnant-gagnant que s'instaure cet ouvrage.

Ce livre est précieux et vous trouverez des outils concrets et pratiques pour une opérationnalité immédiate en cohérence avec une philosophie, un état d'esprit induit par la psychologie positive.

Bien sûr, la psychologie positive s'applique davantage dans les organisations qui favorisent le bien-être de leurs collaborateurs au détriment du profit financier.

Ce livre est organisé en **six chapitres**.

Le *premier chapitre* permet de mieux cerner **ce qu'est la psychologie positive** et ses **apports dans l'environnement professionnel**.

Le *deuxième chapitre* aborde **la gestion des talents** et nous invite à mieux appréhender la notion de talent et à faire la différence avec un don. Nous passerons en revue les principaux enjeux de la Gestion des ressources humaines (GRH) pour vous présenter le modèle AQCT afin de mieux situer les notions d'Aptitudes, Qualifications, Compétences et Talents. Puis, nous verrons ensemble comment promouvoir les pratiques RH positives pour valoriser l'expérience collaborateur.

Le *troisième chapitre* porte sur l'élément « **attraction** » qui s'intéresse à la **marque employeur** pour attirer les talents (Barrow et Mosley, 2005). Quelles sont les méthodes pour la façonner de manière attractive ? Un chiffre : 80 % des candidats font des recherches sur l'entreprise avant même de postuler. Nous nous attarderons sur la **génération Y et Z** et savoir comment réinventer l'engagement professionnel pour la nouvelle génération qui arrive sur le marché du travail avec de nouvelles attentes et de nouvelles manières de les exprimer.

Le *quatrième chapitre* traite du **recrutement, plus spécifiquement comment optimiser son processus interne**. Les **serious games** se développent de plus en plus et deviennent un outil RH courant, ce qui va nous permettre d'explorer les bénéfices pour le recrutement. « À compétences techniques égales, ce sont les **soft skills** qui font la différence », nous nous intéresserons à ces **compétences comportementales** déclinées en **vingt-quatre forces de caractère** : une approche de la personnalité tournée vers le positif. La **qualité d'intégration** du candidat a une forte influence sur la durée d'occupation du poste : nous proposons des stratégies simples pour que les nouveaux arrivants se sentent à l'aise et satisfaits sur le long terme.

Le *cinquième chapitre* soulève comment **fidéliser les talents** en repérant les **déterminants des états motivationnels** et l'**engagement d'un collaborateur** à travers différentes approches issues de la psychologie positive. Il est également question de la **montée en compétences** avec l'approche des 4M : Maximiser, Minimiser, Modérer, Mobiliser et comment conjuguer le bien-être et la performance au travail.

Le *sixième chapitre* montre qu'incarner un **leadership positif** permet de mieux **manager** son équipe en adoptant une **communication positive** ; de développer une **intelligence émotionnelle** par une capacité à exprimer, accueillir et gérer ses propres émotions et celles des autres et de créer un environnement professionnel favorisant le lien social, l'innovation ainsi que la prise d'initiatives.

Le livre s'appuie sur des **références scientifiques** autour de nombreuses études et méta-analyses menées par des chercheurs en psychologie positive. L'objectif est d'avoir un éclairage averti sur cette approche pour en apprécier ses bénéfices.

Cet ouvrage livre une boîte à outils pour gérer, attirer, recruter, fidéliser et manager autrement les talents !

Je vous souhaite une belle découverte !

« La psychologie positive ne sert aucunement à nier le fait qu'il y a des problèmes, ni à éviter les souffrances, mais à être plus fort et plus motivé pour les affronter. »

CHRISTOPHE ANDRÉ

Chapitre 1

Les apports de la psychologie positive dans l'environnement professionnel

- **La psychologie positive (PP) : de quoi s'agit-il ?**
 - Une définition essentielle
 - L'état d'esprit de la psychologie positive en 3 actes
 - Quels sont les objectifs de la pratique dans le domaine de la psychologie positive ?
 - Un peu d'historique
 - Les chercheurs en psychologie positive
 - Pourquoi la psychologie positive au travail ?
- **Qu'est-ce qu'une intervention en psychologie positive (IPP) ?**
 - Une définition
 - Une validation scientifique
 - Des actions positives
- **Qu'est-ce que la psychologie positive n'est pas ? Une source de malentendus !**
 - Un courant de la psychologie traditionnelle
 - Un recyclage du pouvoir de la pensée positive (méthode Coué)
 - Une injonction au bonheur à tout prix

La psychologie positive (PP) : de quoi s'agit-il ?

La psychologie positive est un vaste domaine scientifique, dont les recherches portent sur le bien-être en général et l'amélioration d'une vie meilleure pour chacun d'entre nous.

Une définition essentielle

La PP repose sur « *l'étude des **conditions** et **processus** qui contribuent à l'**épanouissement** ou au **fonctionnement optimal** des personnes, des groupes et des institutions* » (Gable & Haidt, 2005, 2011). En d'autres termes, c'est découvrir et promouvoir les facteurs qui permettent de réaliser pleinement les potentiels de développement des différents acteurs.

Dans cette définition :

- Les **conditions** correspondent à l'environnement dans lequel l'individu évolue (familial, social, conditions de vie).
- Les **processus** sont les moyens mis en œuvre, la mobilisation des forces et des compétences développées pour faire face aux situations rencontrées.
- La notion d'**épanouissement** s'oppose à celle de routine ou de sentiment d'enfermement. Il s'agit d'une dynamique de développement des potentialités de la personne qui les met à contribution pour s'engager dans des actions qui donnent du sens à sa vie.
- Le **fonctionnement optimal** correspond à ce que peut réaliser une personne lorsque celle-ci est en pleine possession de ses moyens. On le différencie du fonctionnement maximal vers lequel nous pousse la société actuelle. Le fonctionnement optimal ne vise pas à être systématiquement en forme, heureux ou performant. Il s'agit davantage d'accéder à ses ressources, à mobiliser son potentiel afin de pouvoir surmonter au mieux les situations difficiles rencontrées.

La PP peut être intégrée à tout domaine de la psychologie (social, clinique, travail, etc.).

Elle prend en compte la personne humaine en tant qu'**individu**, mais aussi en tant qu'être en **relation avec les autres**, inséré dans un **tissu social**. Ces trois niveaux sont en interaction constante au cours de l'existence de l'être humain dans une organisation.

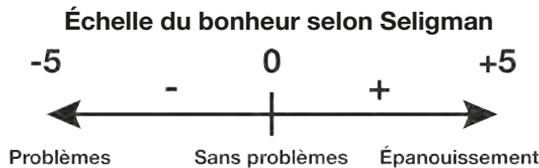
Voici un résumé des recherches menées sur les trois angles :

	Niveau individuel	Niveau interpersonnel	Niveau groupe
Études autour...	Du vécu positif des expériences de vie	De l'identification des composantes nécessaires pour développer des relations interpersonnelles de qualité	Du comportement positif et des actions positives pour promouvoir une attitude citoyenne et socialement responsable
Thèmes liés à...	L'autodétermination, le bien-être, le bonheur, les émotions positives, l'estime de soi, l'humour, l'optimisme, la résilience	L'intelligence émotionnelle, l'empathie, la sagesse, la gratitude, le pardon, la prévention des résolutions de problèmes	L'esprit civique, la bienveillance institutionnelle, l'altruisme, la tolérance, la psychologie positive appliquée au travail

L'état d'esprit de la psychologie positive en 3 actes

- S'appuyer sur **ses ressources** et son **potentiel** pour faire face au mieux aux situations rencontrées.
- Se concentrer sur le bien-être, le bonheur en prenant en compte la **souffrance**, les **faiblesses des individus** et le **dysfonctionnement des institutions**.
- Se focaliser plus spécifiquement vers une **approche centrée** sur des **solutions** – « *Qu'est-ce qui fonctionne bien en dépit de ces difficultés ?* » **plutôt** que sur des **problèmes** – « *Qu'est-ce qui ne va pas ?* »

Quels sont les objectifs de la pratique dans le domaine de la psychologie positive ?



Il ne s'agit en aucun cas d'aider les personnes de passer de - 5 à 0 sur l'échelle du bonheur (cette étape est réservée aux psychiatres et/ou psychologues),

mais de permettre à chacun de passer de 0 à + 5 sur un continuum de bonheur. Concrètement, cela signifie :

- De dépasser **le point zéro** pour mettre l'accent sur le **fait d'aider la personne à obtenir plus que ce qu'elle souhaite**. Comme par exemple : développer l'estime de soi, la résilience, l'optimisme, le bien-être, le bonheur...
- D'engager ses **forces à la résolution de problèmes** et à l'accroissement de **son épanouissement, de son bien-être**.
- D'accompagner en se **focalisant** sur ses **forces**, sur ses **points forts** qui sont source d'énergie plutôt que ses faiblesses qui génèrent un épuisement sur la durée.

Un peu d'histoire

L'intérêt pour les facettes positives de l'être humain n'est en aucun cas nouveau et relève du courant de la psychologie humaniste représenté par Carl Rogers (2005) et Abraham Maslow (1972). Ils ont orienté leur thérapie, qualifiée de *self-realizing* (réalisation de soi), sur l'identification des ressources psychologiques de leurs clients, plutôt **que** sur leurs dysfonctionnements. La psychologie positive s'inscrit donc dans la continuité de ce courant.

Martin Seligman, professeur de psychologie à l'université de Pennsylvanie est le principal initiateur de la PP depuis la fin des années 1990. Il a contribué largement à l'essor de la psychologie positive en stimulant la recherche dans ce domaine tout au long de sa présidence de l'American Psychological Association (APA).

Les chercheurs en psychologie positive

La PP (psychologie positive) est bien plus que la psychologie du bonheur, elle apporte de nombreux éclairages sur les facteurs du bien-être et du développement du potentiel des individus, des groupes et des organisations.

La PP s'appuie sur différentes études empiriques validées et éprouvées scientifiquement.

Voyons ensemble le vaste corpus des thèmes de recherche.

Thèmes de recherche	Noms des chercheurs associés
Bonheur & bien-être	<i>Ed Diener Sonja Lyubomirsky Martin Seligman</i>
Émotions	<i>Barbara Fredrickson</i>
Motivation & flow	<i>Mihály Csíkszentmihályi Edward Deci Richard Ryan</i>
Capital psychologique (optimisme, résilience, espoir et sentiment d'auto-efficacité)	<i>Albert Bandura Ilona Boniwell Charles Martin-Krumm</i>
Créativité et Nudges	<i>Jane Henry Evelyn Rosset</i>
Forces de caractère	<i>Alex Linley Charles Martin-Krumm Ryan Niemec Martin Seligman</i>
Leadership positif	<i>Ilona Boniwell Kim Cameron Evgeny Osin Robert Quinn</i>
Entreprises positives	<i>Kim Cameron Jacques Lecomte Evgeny Osin</i>
Gestion du temps	<i>Ilona Boniwell Evgeny Osin</i>
Approches basées sur le groupe : appreciative inquiry, codéveloppement et forum ouvert	<i>David Cooperider Jean-Christophe Barralis Harrison Owen Jean Pagès Adrien Payette</i>

Pourquoi la psychologie positive au travail ?

Dans un monde organisationnel en perpétuelle mouvance et à l'ère de la digitalisation et des nouvelles technologies, les attentes des collaborateurs ont largement évolué. Fini les principes du contrat de travail avec lien de subor-

dination, nous nous plaçons aujourd'hui dans un contrat de collaboration afin d'offrir une véritable expérience humaine à tout nouvel arrivant. Les DRH et les managers doivent se réapproprier cette expérience collaborateur pour la transformer de manière positive tout au long des étapes de l'évolution d'un salarié au sein d'une organisation pour gérer, attirer, fidéliser et manager les talents d'aujourd'hui et de demain.

Le courant de la psychologie positive apporte un éclairage sous un angle nouveau dans la perspective de développer l'épanouissement professionnel au service d'une expérience collaborateur meilleure.

Afin d'avoir un aperçu du champ de la psychologie positive, nous vous présenterons au fil de l'ouvrage, les études réalisées sur les thématiques suivantes en lien avec notre sujet :

- Le **recrutement** fondé sur les **forces** favorise davantage l'adaptation, l'implication et l'atteinte des objectifs (Source Norwich Union).
- La **diversité** améliore la performance et renforce l'innovation (Hamel, 2007).
- La **force de l'engagement** d'un collaborateur relève d'un choix conscient de leur part. (Galpin, Stairs et Page, 2008).
- Le **bien-être** des salariés contribue à les rendre plus heureux et favorise la performance (Judge, Thoreson, Bono et Patten, 2001).
- Les **émotions positives** impactent les relations interpersonnelles de manière plus profonde et sincère (Waugh et Fredrickson, 2006).
- La **gestion de la performance** basée sur les forces, les points forts du collaborateur et non sur leurs faiblesses est génératrice de performance (étude du Corporate Leadership Council, 2002).

Qu'est-ce qu'une intervention en psychologie positive (IPP) ?

Une définition

- Latin préfixe **inter** : entre.
- **Positive** signifie accroissement de **bien-être**.
- Comment définir le « bien-être » ? L'acceptation de soi, les relations positives avec les autres, l'autonomie, la maîtrise de l'environnement, le but de la vie, la croissance personnelle, le bonheur, le degré de satisfaction dans la vie...
- **Intervention** signifie qu'il y a une **intention**.

Pour résumer, selon Sin & Lyubomirsky (2009), une intervention en psychologie positive correspond à « *des **méthodes de traitement** ou **des activités intentionnelles** qui visent à cultiver des sentiments positifs, comportements positifs ou cognitions positives* ».

Une validation scientifique

Les études scientifiques indiquent que certaines actions intentionnelles ou interventions positives servent à augmenter et maintenir le bien-être ainsi que d'autres états positifs. Cette efficacité montrée s'étend également à la réduction des symptômes dépressifs et de l'anxiété.

Les interventions empiriques sont validées scientifiquement avec des méthodes quantitatives et expérimentales. Nous parlons également de méta-analyse des interventions en psychologie positive sous l'acronyme de IPP, qui correspond au sommet de la recherche appliquée en étudiant l'impact global d'un ensemble d'interventions sur notre fonctionnement humain.

L'introduction d'interventions de psychologie positive sur le lieu de travail est une **nouvelle voie dans le domaine de la psychologie de la santé au travail**.

L'impact des interventions doit prendre en compte le contexte et la personnalité du collaborateur pour apporter son efficacité sur le moyen et long terme.

Des actions positives

Ilona Boniwell, docteur en psychologie propose des cartes d'actions positives¹ pour augmenter son bien-être et développer son potentiel psychologique (*optimisme, résilience, espoir et sentiment d'auto-efficacité*). Ces cartes d'intervention, réparties en 7 catégories, donnent l'acronyme **ACTIONS** :

- **A** pour **Activité** : ce sont des interventions en lien avec l'activité physique et/ou le sport.
- **C** pour **Compréhension** : ce sont des interventions de réflexion pour assimiler des moments ou événements passés, négatifs ou positifs, à la situation présente.
- **T** pour **Tranquillité** : ce sont des interventions en lien avec la pleine conscience et la méditation.
- **I** pour **Identité** : ce sont des interventions autour des forces de caractère et de notre propre représentation de nous-même (cartes de forces).

1. Source : www.positran.fr