

« 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'histoire
 - 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.

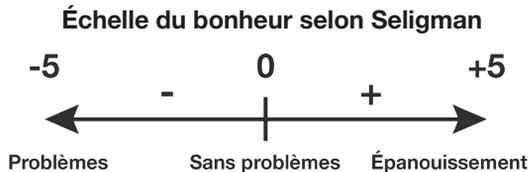
Voici un résumé des recherches menées sur les trois angles :

	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 bientraitance 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.

« Les hommes construisent trop de murs
et pas assez de ponts. »

ISAAC NEWTON



Chapitre 5

Fidéliser les talents

- **Favoriser les états motivationnels et l'engagement au travail**
 - Appréhender les différentes approches
 - Apporter du sens avec le *job crafting*
- **Favoriser la montée en compétences**
 - Définir ce qu'est une compétence ?
 - Renforcer ses forces avec l'approche des 4M : Maximiser, Minimiser, Modérer, Mobiliser
 - Créer une dynamique apprenante
 - Mettre en place un Plan individuel de développement (PID)
- **Allier le bien-être et la performance au travail**
 - Deux approches scientifiques du bien-être
 - Cerner les composantes du bien-être selon le modèle PERMA
 - Développer la résilience avec la méthode SPARC
 - Créer des cultures de bien-être

Instaurer des relations pérennes entre le collaborateur et l'entreprise est un enjeu de taille en termes RH, surtout face à la génération Z comme nous l'avons abordé au chapitre 4.

L'*empowerment* (responsabilisation), est un nouveau contrat social de l'entreprise qui permet d'offrir un lieu d'épanouissement et d'action pour les nouveaux entrants.

Les axes proposés pour fidéliser les talents :

- Comprendre les facteurs motivationnels pour identifier leurs besoins.
- Proposer un cadre de travail convivial, autonome, flexible.
- Porter des projets éthiques.
- Cultiver une approche de réussite.
- Promouvoir un management humaniste, porteur de sens et reconnaissant.
- Permettre aux talents de s'exprimer, de monter en compétences afin de devenir vecteurs de changement et d'impact en entreprise.
- Contribuer à leur épanouissement professionnel.

Les entreprises ont besoin de se réinventer, innover et faire grandir les talents identifiés en interne ou en externe qui feront bouger les lignes dans un monde en perpétuelle mutation.

Fidéliser les talents est donc une étape cruciale qui conditionne le retour sur investissement des sommes investies dans le processus de recrutement et de formation.

Favoriser les états motivationnels et l'engagement au travail

La motivation est un moteur fondamental pour **favoriser l'engagement**, le **plaisir** et la **performance** au travail. La motivation est le cœur de **l'attractivité**, de la **compétitivité** et le **déploiement de l'innovation**. Identifier les leviers de motivation de vos collaborateurs est une phase primordiale contribuant à susciter l'envie de s'investir sur le long terme.

Appréhender les différentes approches

Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP), la théorie de l'autodétermination (TAD), l'état de *flow*, la passion : sous le regard de la psychologie positive, analysons ensemble ces concepts clés.

Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP)¹

Quésako ?

Selon le psychologue **Albert Bandura**, ce concept désigne les **croiances** d'une personne sur sa capacité d'atteindre des buts ou de faire face à différentes situations.

Si une personne estime que dans une situation donnée, elle ne peut produire un résultat satisfaisant, elle ne déclenchera rien pour y aboutir. Et vice versa !

Le SEP relève davantage de ce qu'une personne croit pouvoir faire dans des situations variées et non le nombre d'aptitudes qu'elle possède.

Les principes de base du SEP

« Avoir un sentiment d'efficacité fort ou faible. »

En cas de fort sentiment d'efficacité, le collaborateur :

- Aborde les tâches difficiles comme un défi à relever et non comme une menace à éviter.
- Amène à se fixer des objectifs stimulants.
- Produit beaucoup d'efforts pour réussir en cas d'échec.
- Récupère plus vite son sentiment d'efficacité après un échec ou baisse de performance.
- Reste concentré sur la tâche et le raisonnement.
- Appréhende les « stressseurs » potentiels avec confiance.
- Cette perspective **améliore les performances, réduit le stress et diminue la vulnérabilité à la dépression.**

En cas de faible sentiment d'efficacité, le collaborateur :

- Évite les tâches difficiles dans les situations où il doute de ses capacités.
- A des difficultés pour se motiver et abandonne en cas d'obstacles.
- S'implique faiblement dans les objectifs fixés.
- Ses aspirations sont réduites.
- Est davantage victime du stress et de la dépression.

1. Lecomte J., « Les applications du sentiment d'efficacité personnelle », cairn.info, 2004.
Testez votre niveau d'efficacité personnelle gratuitement : <http://www.psychomedia.qc.ca/test-psychologique/2012-01-05/echelle-sentiment-d-efficacite-personnelle-generale>

Cette perspective a un impact sur **les performances, limite la mobilisation des aptitudes, du potentiel, augmente le stress, la vulnérabilité et la dépression.**

Il y a une différence entre l'estime de soi qui correspond à la valeur que l'on attribue à une activité et le sentiment d'efficacité personnelle qui correspond davantage au niveau de compétence que l'on s'attribue.

Imaginons deux situations :

- Avoir un niveau élevé de sentiment d'efficacité et une faible estime de soi : lorsqu'un collaborateur s'estime compétent pour réaliser un projet mais qu'il réprouve car politiquement non éthique.
- Avoir un niveau faible de sentiment d'efficacité et une bonne estime de soi : lorsqu'un collaborateur s'estime incompetent pour réaliser une action à laquelle il n'attache que peu d'importance.

Les sources du sentiment d'efficacité

Le SEP se développe à partir de :

- **L'expérience** : les réussites influencent une solide croyance d'efficacité personnelle, alors que les échecs la diminuent.
- **L'apprentissage social** : pour apprécier ses capacités, le collaborateur observe quelqu'un d'autre réussir dans une activité ce qui renforce le sentiment qu'il peut lui aussi y arriver.
- **La persuasion sociale** : en fonction des encouragements de son entourage, le collaborateur peut maintenir un sentiment d'efficacité, particulièrement quand il est confronté à des difficultés.
- **Les facteurs psychologiques et émotionnels** : réduire les réactions de stress et de tensions du collaborateur élève ses croyances sur son efficacité personnelle et améliore la performance.

Les aptitudes personnelles peuvent être limitées voire annulées par des doutes de soi, de telle sorte que les collaborateurs talentueux peuvent faire un piètre usage de leurs aptitudes dans des situations qui sapent leur confiance en eux-mêmes.

L'interaction entre les croyances d'efficacité et la réceptivité de l'environnement

Selon son sentiment **plus ou moins élevé** et les **attentes de l'entreprise en termes de résultats, les effets émotionnels seront positifs ou négatifs à l'égard du collaborateur.**

	Faibles attentes de résultats de la part de l'entreprise	Fortes attentes de résultats de la part de l'entreprise
Sentiment élevé d'efficacité personnelle	Revendication Reproches	Engagement productif Fortes aspirations Satisfaction personnelle
Faible sentiment d'efficacité personnelle	Résignation Apathie	Autodévalorisation Découragement

Comment accompagner vos collaborateurs talentueux à développer leur sentiment d'efficacité personnelle ?

1. Fixer des **objectifs stimulants**.
 2. Combiner un **objectif à long terme** (pour l'orientation, le sens) et une série de **sous-objectifs accessibles** à court terme.
 3. Mettre en place **des stratégies d'atteinte des buts**. Ce sont les moyens, les procédures à utiliser afin d'atteindre les objectifs fixés. Il est souhaitable d'avoir une certaine flexibilité des stratégies afin de proposer des manières différentes de parvenir au même but.
 4. Identifier avec le collaborateur les **stresseurs** pour trouver les moyens d'y remédier.
 5. Il est préférable d'éviter toute analyse « à chaud » afin d'identifier les causes objectives de la sous-performance du collaborateur.
 6. Organiser le **débriefing** temporellement en sandwich (positif/négatif/positif) avec le ratio de Losada² (3 points positifs pour 1 point à améliorer) :
 - 1^{er} temps : il est préférable d'aborder les points positifs même s'ils sont peu nombreux.
 - 2^e temps : l'analyse des aspects qui nécessitent un axe de progrès fera l'objet d'un maximum d'objectivité et de sérénité.
 - 3^e temps : le débriefing sera conclu par une perspective positive en insistant sur le fait que les différents problèmes constatés peuvent être améliorés grâce aux efforts fournis.
 7. Faire des **feedback positifs de compétences** (compliment descriptif) en valorisant le travail effectué à l'instant T. **Exemple** : « *Je vois que tu avances bien sur le projet, tu es sur la bonne voie.* »
-

2. « La ligne de Losada » fait suite aux travaux de Marcial Losada, psychologue chilien, qui a constaté que les collaborateurs enregistrent des performances plus importantes quand ils atteignent le ratio de trois fois d'émotions positives vécues par rapport à une émotion négative vécue.

La théorie de l'autodétermination (TAD)

Quésako ?

La théorie de l'autodétermination constitue un cadre général pour **l'étude de la motivation humaine et de la personnalité.**

C'est une théorie qui **définit les sources variées** de motivation et leur **rôle respectif dans le développement cognitif et social.**

Les types de motivation suggérés par la théorie de l'autodétermination³

Du plus déterminé : la motivation autonome, au moins déterminé : l'amotivation.

La **motivation autonome** intègre :

1. La motivation **intrinsèque** qui se réfère à :
 - La réalisation d'une tâche ou d'un travail pour le plaisir ou l'amusement.
 - Les expériences positives et les joies qu'elles nourrissent.
 - L'autonomie.
 - Le développement des compétences.
 - Le sentiment d'appartenance.
 - Le sens du travail.
 - Le pouvoir d'agir.
 - La reconnaissance.
2. La motivation **identifiée** qui se réfère à :
 - L'engagement dans une activité qui fait sens et en lien avec ses valeurs personnelles et son utilité sociale.

La **motivation contrôlée** intègre :

3. La motivation **extrinsèque** qui se réfère à :
 - La recherche de récompenses.
 - L'évitement de punitions externes.
 - La rémunération.
 - Les avantages sociaux.
 - La compétition.

3. Deci et Ryan, 2008, Gagné et Forest, 2008.

4. La motivation **introjectée** qui se réfère à :
- La protection et la valorisation de l'estime de soi.
 - Le maintien de la réputation.
 - L'évitement de la culpabilité et de la honte.

L'amotivation :

1. Le manque de motivation qui se réfère à :
- Le désengagement.
 - La résignation.
 - Le manque de direction claire.
 - Le manque de sens.

Les conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques des différents types de motivation⁴

Motivation	Conséquences			
	Psychologiques	Physiques	Comportementales	Économiques
Autonome (intrinsèque, identifiée)	+ de bien-être - de détresse - d'épuisement professionnel + de concentration, de plaisir au travail + d'engagement affectif	+ d'énergie et de vitalité - de somatisation	+ de partage d'information + d'entraide + de performance	- d'absences de courte et de longue durées - de présentisme
Contrôlée (extrinsèque, introjectée)	- de bien-être + de détresse + d'épuisement professionnel - de concentration, de plaisir au travail + d'engagement de continuité	- d'énergie et de vitalité + de somatisation	- de partage d'information - d'entraide - de performance	+ d'absences de courte et de longue durée + de présentisme

4. Martin-Krumm C., Tarquino C., Shaar M. J., *Psychologie positive en environnement professionnel*, De Boeck, 1^{re} édition, 2013.
Forest, Crevier-Braud, Gagné, 2009.