

Corinne Souissi

Préface de Charles Martin-Krumm

Gérer les talents avec la psychologie positive



**Attirer
recruter
fidéliser
et manager**



Gérer les talents avec la psychologie positive

Développement personnel et efficacité professionnelle

Gérer les talents avec la psychologie positive

Attirer, recruter, fidéliser et manager

Auteur: Corinne SOUSSI

Édition 2020

© GERESO Édition 2020

Direction de collection: Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture: Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure: GERESO Édition

Illustration: © ARTQU/gettyimages.fr/

www.gereso.com/edition

e-mail: edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal: Juillet 2020

ISBN: 978-2-37890-353-4

EAN 13: 9782378903534

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-551-4

ePub : 978-2-37890-552-1

Kindle : 978-2-37890-553-8

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577

Siège social: 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

Dans la même collection :

- (Re)donner du sens à son management
- 10 entretiens RH incontournables
- Choisir l'épanouissement au travail
- Comprendre l'évaluation professionnelle
- Estime de soi et management
- Être recruté dans les métiers de l'industrie et de l'agroalimentaire
- Évaluer les compétences professionnelles
- L'art de conclure une vente avec la PNL
- L'intelligence collective : les 7 clés de la réussite
- L'intelligence relationnelle
- Le management interculturel
- Le stress relationnel
- Manager le travail à distance et le télétravail
- Manager une équipe projet
- Managers, relevez le challenge d'un nouveau poste
- Mieux communiquer avec soi-même et avec les autres
- Préparer et réussir vos entretiens
- Réalités des risques psychosociaux
- Recadrer sans démotiver
- Révélez votre Talent avec l'intelligence prismatique
- Travailler, pour quoi faire ?
- Vivre avec autodétermination

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESCI

Signification des pictogrammes

 Documents à télécharger

 Exercices

 Exemples

Lettre de gratitude

À Agnès Besnard, mon amie de longue date !

C'est grâce à toi que j'ai découvert la psychologie positive lorsque tu m'as offert le livre sur les *3 kifs par jour* de Florence Servan-Schreiber. Je l'ai dévoré et j'ai appliqué le rituel de repérer, chaque jour, trois événements qui m'ont apporté des émotions positives pour cultiver le bonheur. Cela m'a permis de prendre de la hauteur, du recul pour apprécier davantage l'instant présent et savourer les petits moments de bonheur : partager le thé entre amis, déguster un carré voire deux, trois carrés de chocolat, recevoir un sourire d'un passant, apprécier le soleil qui se lève sur la tour Eiffel, etc. Cela a éveillé en moi une curiosité qui m'a poussée à me former à la psychologie positive. Tu as écrit un article très intéressant sur la dynamique d'apprentissage en t'appuyant sur ton expérience de psychologue du travail et formatrice (voir annexe n° 14 ). J'ai apprécié ton éclairage sur : pourquoi transmettre, que transmettre et comment transmettre, et tu as donné ton accord pour le partager aux lecteurs. J'ai beaucoup de chance de te connaître et j'ai grandi à tes côtés en devenant une personne alignée avec qui je suis. Merci ma chère amie et mentor !

À Charles Martin-Krumm, mon professeur de psychologie positive à l'université de Metz

Ta passion pour cette discipline a été une source d'inspiration pour m'imprégner de tous les concepts et outils que tu nous as délivrés avec énergie, et pour dévorer tous les livres que tu nous as recommandés au cours de la formation universitaire. Je suis très impressionnée par la richesse de tes connaissances et ta disponibilité, ton humilité te rend très accessible. C'est un bonheur de te côtoyer ! Tu as accepté volontiers de préfacer l'ouvrage alors que tu étais souffrant en consacrant du temps à la relecture. Ton *feedback* était essentiel pour m'assurer de l'exactitude des références scientifiques citées et du bien-fondé du contenu rédigé. Un grand merci à toi pour ta générosité de cœur !

À Lisa Martinaud, mon amie que j'ai connue lors d'une formation en PNL (programmation neurolinguistique)

Toute de suite le courant est passé entre nous. Comme si nous nous connaissons depuis toujours ! L'énergie que tu dégages nous apporte un vent de fraîcheur et nous rend joyeux. Je t'ai sollicitée pour relire l'ouvrage dans un délai très court. J'ai été très honorée car tu as accepté spontanément malgré tes contraintes professionnelles. Ton expérience dans différentes fonctions RH est très riche d'enseignements. Ainsi, ton *feedback* a été très constructif pour opérer à des réajustements sur le contenu. Merci Lisa !

À Olivia Said, ma chère consœur consultante formatrice en RH

Nous partageons les mêmes valeurs : authenticité, implication, professionnalisme qui nous poussent à donner le meilleur de nous-mêmes pour accompagner les responsables RH, les managers et les collaborateurs à exprimer tous leurs potentiels. Ton regard avisé a été bénéfique pour la relecture de l'ouvrage et m'a confortée dans mon approche tant sur le fond que sur la forme. Merci pour ta bienveillance et ton expertise !

À l'équipe GERESO Édition

Un merci à Catherine Fourmond, responsable des éditions, directrice des collections qui m'a sollicitée dans cette nouvelle aventure pour rédiger ce livre. J'ai répondu oui avec entrain. Allier la gestion des talents à la psychologie positive était une évidence pour apporter de bonnes pratiques inspirantes, novatrices afin de gérer autrement les talents.

Ma reconnaissance se tourne également vers Laurence, Nathalie et Raphaëlle qui ont œuvré à la parution du livre dans les délais impartis malgré les conditions difficiles que nous avons vécues dans le cadre du COVID-19.

Et toute ma gratitude envers mes amies Agnès, Babeth, Guylaine, Laurence, Marie-Françoise et Sylvie pour les encouragements reçus, leur soutien face à ce projet et à mon cher Félix, mon fils qui a fait preuve d'une réelle patience à mon égard.

Cher lecteur, chère lectrice, je vous remercie de l'intérêt que vous portez à cet ouvrage. Je souhaite que le contenu soit inspirant pour vous afin de mener à bien vos missions RH et management.

Prenez soin de vous et des autres !

Sommaire

Lettre de gratitude	5
Préface	11
Introduction.....	13
Chapitre 1 - Les apports de la psychologie positive dans l'environnement professionnel.....	15
La psychologie positive (PP) : de quoi s'agit-il ?	16
Une définition essentielle.....	16
L'état d'esprit de la psychologie positive en 3 actes.....	17
Quels sont les objectifs de la pratique dans le domaine de la psychologie positive ?	17
Un peu d'histoire.....	18
Les chercheurs en psychologie positive	18
Pourquoi la psychologie positive au travail ?.....	19
Qu'est-ce qu'une intervention en psychologie positive (IPP) ?	20
Une définition.....	20
Une validation scientifique	21
Des actions positives	21
Qu'est-ce que la psychologie positive n'est pas ?	
Une source de malentendus !.....	22
Un courant de la psychologie traditionnelle	22
Un recyclage du pouvoir de la pensée positive (méthode Coué)	22
Une injonction au bonheur à tout prix.....	23

Chapitre 2 - Gérer les talents	25
Appréhender les concepts clés de l'univers du talent	26
Définir la notion de talent	26
Cerner les relations entre le don, le potentiel, le talent et les compétences	27
Comprendre le concept de l'intelligence avec l'état d'esprit de développement et l'état d'esprit fixe.....	30
Identifier la typologie des talents	32
Intégrer les principaux enjeux.....	34
Situer le modèle AQCT : Aptitude, Qualification, Compétence, Talent dans les organisations	34
Promouvoir les pratiques RH positives.....	38
Mettre en place un processus de gestion des talents avec un management positif.....	38
Instaurer une culture de la réussite	43
Chapitre 3 - Attirer les talents	51
Développer une image de marque employeur attractive.....	52
Prendre conscience des nouveaux enjeux	52
Miser sur le marketing émotionnel positif	59
Cerner les spécificités de chaque génération.....	66
Comment séduire la génération Z ?	70
Comment séduire la génération Y ?	71
Chapitre 4 - Recruter les talents	81
Intégrer les changements dans les pratiques de recrutement.....	82
Appréhender le nouvel environnement du recrutement.....	82
Prendre en compte la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)	84
Investir dans les jeux virtuels du recrutement.....	90
Recruter autrement pour répondre aux exigences complexes du monde professionnel moderne.....	93
Pourquoi le concept des forces dans l'approche candidat ?	93
Repérer les forces indispensables à la réussite du poste	104

Identifier le système de valeurs et de croyances.....	108
Détecter le potentiel d'intelligence émotionnelle.....	113
Mettre en place un plan d'intégration efficace.....	119
Définition.....	119
Identifier les enjeux.....	121
Intégrer un processus d'intégration en 4 étapes clés.....	121
Chapitre 5 - Fidéliser les talents	125
Favoriser les états motivationnels et l'engagement au travail.....	126
Appréhender les différentes approches.....	126
Apporter du sens avec le <i>job crafting</i>	140
Favoriser la montée en compétences.....	146
Définir ce qu'est une compétence ?.....	146
Renforcer ses forces avec l'approche des 4M :	
Maximiser, Minimiser, Modérer, Mobiliser.....	149
Créer une dynamique apprenante.....	154
Mettre en place un Plan individuel de développement (PID).....	156
Allier le bien-être et la performance au travail.....	162
Deux approches scientifiques du bien-être.....	162
Cerner les composantes du bien-être selon le modèle PERMA.....	163
Développer la résilience avec la méthode SPARC.....	165
Créer des cultures de bien-être.....	170
Chapitre 6 - Manager les talents	179
Construire des relations positives.....	180
Favoriser une relation gagnant-gagnant.....	180
Instaurer une communication positive.....	181
Améliorer ses compétences en résolution des conflits.....	186
Renforcer le lien social par le digital.....	191
Adopter une posture de leader serviteur.....	193
Manager avec l'intelligence émotionnelle :	
s'adapter aux différents styles émotionnels.....	194
Impulser la déviance positive au sein de l'équipe.....	205

Savoir célébrer les succès et valoriser les échecs	208
Réussir le processus d' <i>offboarding</i>	214
Optimiser l'expérience collaborateur	216
Mener un entretien de départ constructif	216
Conclusion.....	223
Glossaire	225
Annexes.....	229
À propos de l'auteur	275

Préface

Quel chef d'entreprise n'a pas un jour été confronté au recrutement ? Lequel n'a pas cherché à attirer les jeunes talents afin qu'ils viennent enrichir ses équipes ? Qui parmi les managers ne s'est pas interrogé sur la façon de les fidéliser et de mieux les gérer avec leurs spécificités ?

Chacune de ces questions implique entre autres des enjeux financiers. Le recrutement, c'est viser juste ! Recruter les « talents » est important pour développer l'entreprise ! Et les fidéliser est capital. En effet le *turnover* entraîne de nouveaux coûts : nouvelle campagne de recrutement, phase de formation, intégration et improductivité. Quand l'employeur a su jouer sur l'image de sa marque, sur le processus de recrutement et d'intégration, que tout a été entrepris pour les fidéliser, entre en jeu l'art du management ! Si le chef d'entreprise peut faire rêver au travers de ce qu'il prône et s'il stimule ses équipes pour leur permettre de se projeter au quotidien, il est important qu'il veille à l'équilibre paroles/actes (politique de Qualité de vie au travail et motivation) au service de la performance, de la croissance et de l'évolution.

Manager des équipes ou diriger une entreprise relève d'un véritable défi ! En outre, lorsque survient une situation exceptionnelle voire inédite telle que la pandémie (COVID-19) du printemps 2020, cela remet en cause l'avenir de certaines entreprises. Facile de se poser des questions ! Mais comment y répondre ? Quelles solutions opérationnelles apporter ?

Envisager une approche par la psychologie positive peut s'avérer particulièrement original afin que chacun trouve des éléments de réponses.

Mais avant d'aller plus loin, je tiens à remercier Corinne Souissi de m'avoir sollicité pour préfacer cet ouvrage. C'est un grand honneur. Elle fait partie des diplômés de la première session (2016) du diplôme universitaire (DU) d'introduction à la psychologie positive que nous coordonnons, le professeur

Cyril Tarquinio et moi-même à Metz. Elle avait déjà publié des ouvrages. Elle a donc activement participé à cette formation avec déjà un statut d'experte. Elle a brillamment validé son année de formation. Voir que quelques années plus tard, elle est capable de présenter une synthèse des pratiques qu'elle propose lors de ses propres formations dans un tel ouvrage est le plus beau *feedback* quant à la qualité du DU. Elle a su agréger à la fois ses connaissances et son vécu antérieurs et de nouveaux apports pour amener des réponses concrètes aux problématiques relatives au management que sont la manière d'attirer les talents, de les recruter, de les accueillir, de les fidéliser et de les manager. L'ensemble est fondé sur des références théoriques solides dont plusieurs sont issues de la psychologie positive. Il s'agit effectivement d'approches innovantes qui méritent d'être expérimentées !

De ces graines semées lors d'une formation ont germé de très belles idées qui se concrétisent ainsi dans les pratiques développées dans cet ouvrage. C'est toujours extrêmement gratifiant pour un enseignant de pouvoir apprécier le devenir des personnes qu'il a formées. Un enseignant, par définition, ne fait pas qu'enseigner ! Il sème ! De ces graines, il ne sait pas forcément ce qui va pousser ni quand. Lire un tel ouvrage, si bien documenté, est la preuve que dans tous les cas, même quand parfois il peut sembler qu'enseigner est une tâche ingrate parce qu'il n'y a pas de visibilité immédiate quant à la « performance », il faut pour chaque enseignant garder la foi et semer ! Il se donnera ainsi une chance comparable à la mienne de pouvoir savourer le devenir de ses élèves ou de ses étudiants.

Maintenant, chers lecteurs, c'est Corinne qui sème ses propres graines et je lui souhaite de voir germer d'aussi belles idées que celles qui vous seront données à lire dans le présent ouvrage.

Charles Martin-Krumm

Professeur de psychologie à l'École de psychologues praticiens de Paris,
directeur du laboratoire Vulnérabilité, Capabilité et Rétablissement,
professeur agrégé d'éducation physique et sportive (EPS),
président de l'Association Française et francophone de Psychologie Positive,
membre élu du comité directeur du réseau mondial de psychologie positive (IPPA)

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.

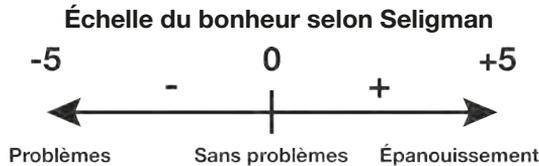
Voici un résumé des recherches menées sur les trois angles :

	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

- **O** pour **Optimisme** : ce sont des actions pour définir nos objectifs, nous tourner vers l'avenir et potentiellement améliorer notre situation actuelle.
- **N** pour **Nous** : ce sont des actions pour la mise en place et l'entretien de relations positives.
- **S** pour **Satisfaction** : ce sont des actions d'auto-apaisement, de plaisir et de soin de soi.

Qu'est-ce que la psychologie positive n'est pas ? Une source de malentendus !

Le choix du qualificatif « positive » peut être source de confusion pour les plus sceptiques. Mettons en exergue un certain nombre de malentendus.

Un courant de la psychologie traditionnelle

La psychologie positive ne s'est pas construite en opposition à la psychologie traditionnelle qui s'intéresse essentiellement à nos problèmes, à ce qui ne va pas du tout dans nos vies.

Bien au contraire, la psychologie positive vient en complément et a pour but de nous libérer de nos tourments, de nos souffrances, de la dépression, du manque d'espoir, de notre sentiment d'impuissance.

En partant de ce postulat, Martin Seligman initiateur de la psychologie positive a orienté son travail en s'interrogeant : « *Si l'on supprime nos souffrances de façon radicale, qu'il ne nous reste plus aucune raison de nous plaindre, à quoi aboutit-on ? On arrive à une situation zéro sur l'échelle du bien-être. L'intérêt est de savoir ce qu'il y a au-dessus. Qu'est-ce que les gens heureux, indépendants et libérés de toute souffrance, veulent dans la vie ? Ils souhaitent connaître ce qui permet de continuer à vivre et à s'épanouir pleinement².* »

Un recyclage du pouvoir de la pensée positive (méthode Coué)

« *La psychologie positive se différencie de la pensée positive pour trois points importants :*

- **Premièrement**, la psychologie positive repose sur **des études scientifiques empiriques et reproductibles** et se distingue du **développement personnel**.

2. Source : interview Martin Seligman sur psychologies.com

- **Deuxièmement**, la pensée positive nous incite à être positif partout et tout le temps en visualisant des images positives et à se répéter certaines phrases positives (souvenez-vous du sketch d'Élie Semoun, humoriste, sur le déprimé qui se répète inlassablement « je vais bien tout va bien, je suis gai tout me plaît ! ») ce que la psychologie positive réfute. La psychologie positive n'exclut pas les émotions négatives, bien au contraire.
- De ce fait, la psychologie positive reconnaît que, malgré les avantages de la pensée positive, parfois la pensée négative ou réaliste est pertinente. Les études mettent en évidence que **l'optimisme est associé à une meilleure santé, à la performance, la longévité et le succès social**, mais il y a des preuves que, dans certaines situations, la **pensée négative permet de réaliser des estimations plus justes, plus exactes**, ce qui peut avoir des conséquences importantes. La pensée optimiste peut être associée à une sous-estimation des risques.³ »

Par ailleurs, « la plupart des chercheurs occupés par cette nouvelle discipline ont passé de nombreuses années à étudier les aspects négatifs de nos personnalités et considèrent que ce qui est positif vient compléter notre éventail de réactions sans chercher à remplacer à tout prix notre côté obscur.⁴ » Les études se sont également dirigées vers des personnes qui réussissent à traverser des périodes difficiles, pour faire ressortir des caractéristiques, des forces et des outils qui peuvent être utilisés par tout le monde, même celles qui n'ont pas de problèmes particuliers, simplement pour se sentir encore mieux.

Une injonction au bonheur à tout prix

La psychologie positive n'a rien à voir avec un cliché stéréotypé du bonheur : sourire, tout le temps de bonne humeur... Une dérive, la psychologie positive **n'est pas la « positive attitude »** souvent utilisée par des entreprises qui en fin de séminaire ou réunion clament « soyez positifs », se traduisant par un certain déni des difficultés que peuvent rencontrer les collaborateurs.

Selon Martin Seligman, la psychologie positive repose sur cinq points qui forment l'acronyme « **PERMA** » (développé au chapitre 5 : « *Fidéliser les talents/ Allier le bien-être et la performance au travail* »). Le premier **P** renvoie à nos **émotions Positives**, qui doivent être cultivées, développées et valorisées. Le **E** correspond à l'**Engagement** envers les autres et le présent. C'est être complètement dans ce que l'on fait notamment lorsque nous échangeons avec quelqu'un. Le **R** ensuite, invite à tisser de bonnes **Relations avec les autres**,

3. Source : Wikipédia.

4. Source : florenceservanschreiber.com

à être bienveillant en quelque sorte. Le **M** nous questionne sur le **Moteur de nos vies** : que voulons-nous vraiment ? Le **A** vise à la réalisation de nous-mêmes grâce à nos grands **Accomplissements** tels que relever des défis, s'investir dans ce qui compte vraiment pour nous. La psychologie positive n'est en aucun cas un simple vernis de bons sentiments ou de pensées positives factices. Elle invite s'investir pleinement dans la vie pour notre bonheur et celui des autres⁵.

Au vu des apports de la psychologie positive, il me paraît essentiel que le fondement d'une gestion réussie des talents repose sur **trois vecteurs** : l'amélioration de **la qualité de vie au travail**, un **management humaniste**, un **plan de carrière** en phase avec le potentiel du collaborateur.

Ce qui est important à retenir

Les fondateurs de la psychologie positive sont Martin Seligman, Mihály Csikszentmihályi et leurs pairs Ed Diener et Christopher Peterson et le mouvement s'est déployé à la fin des années 1990, lorsque Seligman fut élu en 1998 à la présidence de l'APA (America Psychological Association).

La psychologie positive est la science du fonctionnement **humain optimal, du bien-être et des forces humaines**. Elle s'est construite sur un ensemble de concepts et de notions qui nourrissent la relation à soi, qui harmonisent la relation à l'autre et structurent le rapport au monde.

La psychologie positive est une psychologie basée sur des **preuves scientifiques et se distingue du développement personnel**.

Plutôt que de « **réparer ce qui fonctionne mal** », la psychologie positive « **développe ce qui est fort** ».

La psychologie positive n'est pas uniquement psychologie et positive, elle prend en compte les souffrances, les échecs, les émotions négatives de l'individu dans son épanouissement.

La psychologie positive **soulève des malentendus** en étant **confondue à tort avec la méthode « Coué » d'autopersuasion** selon laquelle « tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes » alors qu'elle prend en compte les souffrances, les difficultés rencontrées pour accompagner la personne vers le bien-être.

5. Source : interview Martin Seligman sur psychologies.com