MANAGER RH

Sous la direction de
Charles MARTIN-KRUMM
Cyril TARQUINIO
Marie-Josée SHAAR

Psychologie positive en environnement professionnel

Préface de François de MONTFORT

de boeck

Psychologie positive en environnement professionnel

MANAGER RH

Cette collection, tournée vers le *Management des Ressources Humaines*, s'adresse à celles et à ceux qui travaillent, se forment ou souhaitent continuer leurs formations dans ce domaine.
Composée d'ouvrages pratiques dont les auteurs sont « sur le terrain » des RH – que ce soit dans leur activité professionnelle quotidienne en entreprise ou au niveau de leurs centres d'intérêt et d'action dans un environnement académique et de recherche – cette collection se veut avant tout pragmatique et en phase avec les interrogations des managers RH d'aujourd'hui.

David Alis, Charles-Henri Besseyre Des Horts, Françoise Chevalier, Bruno Fabi, Jean-Marie Peretti
GRH. Une approche internationale

Claude Blanche Allègre et Anne Elisabeth Andréassian
Gestion des ressources humaines. Valeur de l'immatériel

Jean-Marie Dujardin
Compétences durables et transférables. Clés pour l'employabilité

Mary Jo Hatch, Ann L. Cunliffe
Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples

Francis Karolewicz
Écomanagement. Un management durable pour des entreprises vivantes

Guy Koninckx et Gilles Teneau
Résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences

Ilios Kotsou
Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions

Christine Marsan
Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs

Charles Martin-Krumm, Cyril Tarquinio, Marie-Josée Shaar
Psychologie positive en environnement professionnel

Bernard Merck et Pierre-Eric Sutter
Gestion des compétences, la grande illusion. Pour un new-deal « compétences »

André Mullenders
e-DRH. Outil de gestion innovant

François Pichault
Gestion du changement. Vers un management polyphonique

Dave Ulrich, Wayne Brockbank
RH : Création de valeur pour l'entreprise

Michel Vial, Armand Mamy-Rahaga, Annie Tellini
Accompagnateur en RH. Les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel

Philippe Vernazobres
La valeur ajoutée du coaching. Pour un développement managérial et organisationnel

MANAGER RH

Sous la direction de
Charles MARTIN-KRUMM
Cyril TARQUINIO
Marie-Josée SHAAR

Psychologie positive en environnement professionnel

Préface de François de MONTFORT

de boeck

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : **www.deboeck.com**

© De Boeck Supérieur s.a., 2013
1re édition
Rue des Minimes 39, B-1000 Bruxelles

Tous droits réservés pour tous pays.
Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Imprimé en Belgique

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale, Paris : novembre 2013 ISSN 2030-3661
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2013/0074/190 ISBN 978-2-8041-8226-7

Remerciements

La finalisation d'un tel ouvrage n'aurait pas pu se faire sans la collaboration de nombreuses personnes qui ont permis de financer les traductions de l'anglais vers le français.

Les partenaires				
C3PSY	NANCY PARIS METZ 4360	UNIVERSITÉ DE LORRAINE	CREAD EA 3875 RENNES 2 UNIVERSITÉ HAUTE BRETAGNE iufm Bretagne École interne de l'UBO	IFEPSA institut de formation en éducation physique et sportive d'Angers/Les Ponts-de-Cé

Un grand merci aux traducteurs des différents textes en ce qui concerne la traduction en français des textes anglophones. Nous ne pouvons que saluer ici l'engagement, le sérieux et la qualité du travail réalisé. Un grand merci !

Les traductrices de l'ouvrage	
Le service universitaire de l'Université de Bretagne Occidentale	Mme Muriel Favre

Un tel travail nécessite un travail de lecture et de correction imposant, c'est la raison pour laquelle nous souhaitons remercier Mme Pascale Tarquinio pour le temps consacré à la lecture de l'ensemble des textes.

Un grand merci également à nos familles respectives pour le temps que ce travail a nécessité, un temps qui comme souvent s'est fait à leur dépend. Merci de nous soutenir encore et toujours.

Préface

J'allais prendre mon train pour Paris et m'arrêtais quelques instants à l'entrée du kiosque, pour lire les titres de la presse : je me retrouvais face à un festival de mauvaises nouvelles. Je recherchais un journal sportif bien connu ; c'était pour lire que, suite à notre déroute en Nouvelle-Zélande, notre rugby était complètement à revoir. Heureusement, dans un autre coin du kiosque, je pouvais lire que le bébé de Kate se portait bien…

Vous avez sans doute vécu ce genre d'épisode en écoutant ou lisant les nouvelles. Ce qui me frappe, c'est la surpondération des mauvaises nouvelles : « On entend les arbres qui tombent, pas les jeunes pousses qui émergent. » On me dira qu'en période de « crise », il faut être lucide, alerter sur ce qui ne va pas. Cette approche pèse sur le moral et masque une réalité plus contrastée, où s'opèrent des transformations positives plus silencieuses, qui surprendront parfois les « Cassandre ».

De manière plus permanente, je suis frappé, dans notre beau pays béni des dieux, par l'intelligence critique, l'intelligence de ce qui ne va pas, le développement de projets « contre » plutôt que de projets « pour ». J'irais même jusqu'à penser qu'il y a un rapport entre notre goût pour la critique et notre consommation record d'anxiolytiques.

Ces quelques lignes pour dire que cet ouvrage, qui rassemble des contributions sur la psychologie positive, est un ouvrage pour notre temps et pour nous, Français.

Je l'ai lu avec mon vécu, d'abord celui de l'élève peu doué (mais si…) qui a été révélé par des professeurs de mathématiques et de philosophie qui ont cru en lui, puis celui de parent, qui a appris à regarder les bonnes notes de ses enfants et d'où ils partaient avant de passer aux points d'améliorations. Je l'ai lu avec mon regard de chef d'entreprise, qui doit motiver sur le long terme ses collaborateurs, avec mon regard de consultant, qui accompagne des équipes projets qui sont impressionnées par un enjeu, chez qui j'essaye de développer le « jeu et le je ». Je l'ai lu en tant que musicien et en tant que sportif. Cet ouvrage s'adresse au professionnel, bien sûr, mais il touche la vie dans toutes ses dimensions.

Je ne vais pas en faire une synthèse, mais esquisser quelques idées qui ont déclenché en moi des émotions positives et un désir de comprendre et d'aller plus loin :

- d'abord, miser sur les forces que nous possédons plutôt que pallier ses lacunes, explorer le meilleur du présent et du passé, capitaliser sur ses bonnes pratiques. Les auteurs montrent qu'il est plus payant de partir du positif, de ce qui marche, plutôt que de combler nos lacunes et d'analyser nos échecs. Cette approche est tout sauf intuitive, notre inclination n'est pas celle-là ; elle demande donc une véritable conversion. L'ouvrage démontre son efficacité avec logique et rigueur, c'est un point majeur ;
- développer des visions positives du futur, prendre le temps de construire un sens à sa vie pour générer une force durable et une capacité d'adaptation au changement. Les difficultés du présent ne doivent pas prendre en otage le futur ;
- pratiquer la pleine conscience, c'est-à-dire prêter attention d'une façon spécifique à l'instant présent, sans jugement. Cette pleine conscience est source de paix, de créativité, d'empathie ;
- le corps est complètement pris en compte, avec le rappel de l'importance de l'alimentation, de l'activité physique, du sommeil pour pouvoir être positif. Les démarches positives et la pleine conscience améliorent notre santé physique et psychique de manière mesurable. Ces travaux devraient être pris en compte par le ministère de la Santé… ;
- j'ai beaucoup aimé la notion de « déviance positive » qui, en creux, nous indique que, dans un monde où l'on veut formaliser des *process*, une initiative est une déviance. La psychologie positive nous rappelle la nécessité de laisser de l'initiative, de la liberté, de la créativité dans le travail ;
- l'analyse sur la distinction motivation extrinsèque (carotte et bâton) et la motivation intrinsèque explique finement la perversion du tout financier dans les rapports humains au sein de l'entreprise ;
- l'importance du temps pour faire les choses est rappelée, il permet de réunir bien-être et bien-faire.

La liste des trésors pourrait être plus longue et je conseille à chacun de se laisser accrocher par un titre, de prendre le temps, « en pleine conscience », de lire, de trouver ses zones de confort et de se laisser déranger par une pensée pour s'ouvrir.
La psychologie positive ne masque pas les faiblesses, les échecs et le malheur, elle n'est pas dans une recherche du bonheur à tout prix, ce « culte du bonheur », insupportable pour ceux qui n'y arrivent pas et qui peut être une impasse. Elle traite aussi des échecs, aide à les lire, donne des clés pour rebondir, elle demande de prendre conscience du ressenti positif et négatif, de toutes ses émotions, elle parle des traumatismes. La psychologie positive affirme plutôt qu'il y a un déséquilibre de compréhension du négatif, des problèmes et de l'intelligence du positif, de ce qui va. Elle est dans la recherche d'un nouvel équilibre, mieux, d'une nouvelle harmonie.
La psychologie positive plonge ses racines dans la spiritualité occidentale et orientale ; cela serait un point à explorer.
Cet ouvrage n'est pas un recueil de vœux pieux, il prouve, avec une approche rigoureuse, illustrée, scientifique, le bien-fondé de sa démarche. Il donne des méthodes concrètes et pragmatiques.
En lisant toutes ces contributions, je me suis dit que c'était un véritable changement de vision de la personne et du monde qui était proposé, non pas un simple rééquilibrage

ou une posture à acquérir. Il ne suffit pas d'appliquer une méthode. Cela renvoie à une conversion personnelle profonde, qui peut demander du temps, où on s'abstient de se juger, on porte un regard positif sur soi, on s'accepte tel que l'on est, avec bienveillance, on construit un sens à sa vie, on écoute ses émotions. Ce n'est sans doute pas si simple, notre contexte familial et éducatif n'a peut-être pas facilité les choses. Mais peut-on transformer le monde si on ne se transforme pas soi-même ?

Certains pourront dire que c'est une nouvelle manière d'augmenter les résultats des organisations en période de crise. C'est un traditionnel débat. Faut-il s'occuper des résultats ou des hommes. Des deux ! S'il n'y pas de résultats, il n'y a pas d'efficacité et plus d'organisation, si les hommes ne sont pas heureux, les résultats ne sont pas là. Mais il faut s'occuper des hommes pour eux-mêmes et ne pas les instrumentaliser pour faire du résultat. L'homme dépasse les résultats qu'il produit ou pas, son métier et ce qu'il fait.

Avoir l'intelligence de ce qui va, créer un climat positif, apaiser les craintes, remettre les personnes en marche ; quel beau programme ! Dans la psychologie positive, on va au-delà de l'efficacité, on est dans le monde de la vie, de la vie en abondance, de la fécondité.

Merci à tous les auteurs pour leurs contributions à la vie !

Août 2013
François de Montfort
Père de quatre enfants
Musicien et sportif
Diplômé de l'ESCP Europe
Lauréat de la Fondation nationale entreprise et performance
Associé-gérant-fondateur de CAMINNO (stratégies et communication)
http://www.caminno.fr
Associé-fondateur de WHEIG (valorisation des déchets en sites isolés)
Administrateur de Wendel-Participations

Sommaire

Introduction

Psychologie positive et monde du travail : entreprises, institutions et associations 15

Charles Martin-Krumm, Cyril Tarquinio, Marie-Josée Shaar

Chapitre 1

La psychologie organisationnelle positive : Analyse et perspectives 23

Robert J. Vallerand, Julie Ménard

Chapitre 2

Les applications organisationnelles de la psychologie positive : bilan et feuille de route théorique et pratique pour l'avenir 45

P. Alex Linley, Nicky Garcea, Susan Harrington, Emma Trenier, Gurpal Minhas

Chapitre 3

Le baromètre du bien-être au travail®, ou exemple de dispositif pour faire un état des lieux www.barometre-bien-etre.com 71

Charles Martin-Krumm, Nikolas Tsialdiradis, Florence Delaune, Cyril Tarquinio

Chapitre 4

Promouvoir une culture d'entreprise saine : de la psychologie positive à la santé positive 91

Marie-Josée Shaar, Kathryn Heninger Britton

Chapitre 5
La mise en action du sens au travail pour agir sur l'engagement, la motivation et la vocation des salariés 109
Jean-Christophe Barralis, Jean Pagès

Chapitre 6
Miser sur les forces au travail : une approche gagnante 131
Philippe Dubreuil, Jacques Forest, François Courcy

Chapitre 7
Vers une théorie du processus de résilience de compassion organisationnelle 149
Gilles Teneau

Chapitre 8
Échouer et s'épanouir 165
Martin E. P. Seligman

Chapitre 9
Les émotions positives dans le monde des organisations 177
Ilios Kotsou, Egide Altenloh

Chapitre 10
Qu'apporte le concept de « sagesse » à une vision « positive » de la carrière ? 193
Jean-Luc Bernaud

Chapitre 11
Au-delà de la gestion du temps : de l'usage du temps, de la performance et du bien-être 209
Dr Ilona Boniwell, Dr Evgeny Osin

Chapitre 12
La psychologie positive et les équipes à haute performance 235
Scott Anthony Asalone

Chapitre 13
Créer des cultures de bien-être 253
Judd Robert Allen

CHAPITRE 14
Management des risques psychosociaux dans le monde du soin à partir du développement du capital émotionnel par l'approche thérapeutique de la pleine conscience, de l'acceptation et de l'engagement (ACT) :
Étude de cas du management du stress chez des aides-soignants en formation 275
Pr. Bénédicte Gendron

CHAPITRE 15
Investir dans le capital *Pleine Conscience* : l'évidence d'une valeur ajoutée pour les entreprises en termes de bien-être et de performance au travail 303
Lionel Strub, Dominique Steiler

CHAPITRE 16
L'argent achète-t-il le bonheur et la performance ? Une perspective selon la théorie de l'autodétermination 329
Jacques Forest, Marylène Gagné, Claude Fernet, Nicolas Gillet, Chloé Parenteau, Anais Thibault Landry, Sarah Girouard, Laurence Crevier-Braud

CHAPITRE 17
La motivation intrinsèque, parent pauvre de la motivation au travail ? 351
Nicolas Hauw

CHAPITRE 18
Cinq clés pour prospérer en période de crise 369
Kim Cameron

CHAPITRE 19
La communication positive en entreprise 379
Shannon Polly, Louisa Jewell

CHAPITRE 20
De l'utilité de l'*Appreciative Inquiry* au travail 397
Sarah Lewis

CHAPITRE 21
Passion et fonctionnement optimal en contexte organisationnel 417
Robert J. Vallerand, François-Albert Laurent, Claude Fernet et Stéphanie Austin

Chapitre 22
Titre alternatif :
« L'entreprise positive : de l'économie du bien-être à des pratiques concrètes de bien-être au travail » 441
Alexandre Jost, Gabriel Mazzolini, Maxence Crouzette

Conclusion
La psychologie positive et le monde du travail, quel avenir ? 461
Charles Martin-Krumm, Cyril Tarquinio, Marie-Josée Shaar

Liste des figures, tableaux et encadrés 465

Introduction

Psychologie positive et monde du travail : entreprises, institutions et associations

Charles Martin-Krumm

Maître de conférences
Agrégé d'EPS
Président de l'Association française et francophone de psychologie positive
Membre élu du comité directeur du Réseau européen de psychologie positive
Membre élu du conseil d'administration du Réseau mondial de psychologie positive (IPPA)
Membre du groupe de travail du comité exécutif de l'IPPA.

CREAD - EA 3875 - ESPE de Bretagne - École interne UBO - 153, rue de Saint-Malo
BP 54310 - 35043 Rennes
IFEPS Angers
49, rue des Perrins - BP 40071 - 49136 Les-Ponts-de-Cé cedex
http://charles-martin-krumm-psypos.blogspot.com/

Cyril Tarquinio

Professeur des universités

Université de Lorraine - Metz
Unité de recherche APEMAC EA 4360
Responsable de l'Équipe psychologie de la santé de Metz (EPSaM)
Responsable du mastère 2 « Psychologie de la santé et psychologie clinique »
Responsable du DIU« Sexologie »
Responsable du DU « Psychotraumatisme et EMDR »
http://www.cyriltarquinio.com

Marie-Josée Shaar

Master of Applied Positive Psychology
CPT
Smarts and Stamina LLC
www.SmartsAndStamina.com

Depuis quelques années, les problèmes de santé psychologique au travail sont en constante augmentation (*cf.*, dans le numéro spécial de la *Revue européenne de psychologie appliquée* consacré à cette problématique, l'article de Tarquinio, 2008)[1]. On considère qu'en Europe, le stress au travail est à la source de 50 % à 60 % des journées de travail perdues (Paolli et Merllié, 2000[2]). Aux États-Unis, plus de 36 millions de citoyens ont fait appel à des services en santé mentale, engendrant des dépenses de plus de 57 milliards de dollars (Agency for Healthcare Research and Quality, 2009[3]). En 2020, l'Organisation mondiale de la santé prévoit que la dépression sera la deuxième cause d'invalidité à travers le monde, derrière les problèmes cardiaques (Organisation mondiale de la santé, 2001[4]). Cette problématique de la santé au travail n'est, bien entendu, pas sans conséquences pour les individus, les organisations et la société dans son ensemble. Aux États-Unis, ses coûts se chiffreraient à environ 150 milliards de dollars (Karasek et Theorell, 1990)[5], alors qu'au sein de l'Union européenne, les problèmes de santé psychologique absorbent en moyenne de 3 % à 4 % du produit national brut (Gabriel et Liimatainen, 2000[6]). D'ailleurs, l'Organisation mondiale de la santé (2005[7]) estime que le stress au travail entraîne des dépenses de l'ordre de 20 milliards d'euros par année.

En fait, c'est la problématique des risques psychosociaux (RPS) au travail qui, ces dernières années, est venue heurter de plein fouet la planète travail. Les RPS sont encore mal définis. « La grande variété des thèmes mis sous [ce] vocable [...] est source d'une grande confusion. Ces thèmes recouvrent en effet les déterminants et les effets, sans distinguer entre les causes et les conséquences. Cette confusion tient non seulement à la diversité de ces risques mais aussi à la complexité des liens qui les unissent et qui ne relèvent pas toujours de la causalité linéaire car, interagissant fortement entre eux, ils sont plutôt de type circulaire ou systémique. » (Nasse et Lègeron, 2008)

L'Occupational Safety and Health Administration (OSHA, 2007) identifie quarante-deux typologies de RPS, dont dix émergentes : les risques liés aux nouvelles formes des contrats de travail et à l'insécurité de l'emploi, au vieillissement de la main-d'oeuvre, à l'intensification du travail, aux importantes contraintes émotionnelles de certaines activités, au mauvais équilibre entre la vie privée et l'activité professionnelle, etc. Bien qu'il soit difficile d'évaluer de manière chiffrée les RPS, il est néanmoins possible de trouver des estimations sur l'ampleur du phénomène, grâce notamment aux enquêtes sur les conditions de travail réalisées par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail et les publications de l'EU-OSHA. En Europe, par exemple, 28 % des travailleurs seraient « exposés à au moins un facteur susceptible d'affecter de manière défavorable

---

1 Tarquinio, C., (2008), "Work is good for you! Psychological approaches to the problematic of occupational health", *European Review of Applied Psychology*, 58, 4, 199-200.

2 Paolli, P., Merllié, D., (2000), « Troisième enquête européenne sur les conditions de travail », Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, Irlande.

3 Agency for Healthcare Research and Quality, (2009), *Mental Health Research Findings*, MD, Rockville.

4 Organisation mondiale de la santé, (2001), *The World Health Report 2001. Mental Health: New Understanding, New Hope*, Organisation mondiale de la santé, Genève, Suisse.

5 Karasek, R., Theorell, T., (1990), Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life, Basic Books, New York.

6 Gabriel, P., Liimatainen, M., (2000), *Mental Health in the Workplace: Introduction, Executive Summaries*, International Labour Office, Genève, Suisse.

7 Organisation mondiale de la santé, (2005), *Mental Health Policies and Programmes in the Workplace*, Organisation mondiale de la santé, Genève, Suisse.

[leur] bien-être mental », soit 56 millions de travailleurs (Eurostat, *Statistics in Focus*, 2009). Le stress toucherait ainsi 23 % des hommes et 20 % des femmes. Les phénomènes de violence physique en provenance des collègues concernerait 2,1 % des femmes et 1,7 % des hommes, alors que le harcèlement moral serait une réalité pour 6,2 % des femmes et 4,3 % des hommes.

Dans le champ des risques psychosociaux, le stress est un cas un peu particulier, souvent utilisé (à tort) pour désigner l'ensemble des RPS. Le stress est à la fois un facteur de risque et une conséquence pour la santé et la qualité de vie des salariés. Le stress est un phénomène « où causes et conséquences se rejoignent et se renforcent, de sorte que le gain de bien-être au travail qu'il serait possible d'obtenir par une réduction du stress a une chance sérieuse de réduire aussi les autres catégories de troubles » (Nasse et Légeron, 2008). C'est d'ailleurs généralement sur le stress que se focalisent les travaux relatifs aux RPS.

Nous serions donc tous touchés, directement ou indirectement, par le stress au travail. Ce phénomène relève-t-il de la personnalité des travailleurs ou de leurs conditions de travail ? Peut-il être question de stratégies d'accompagnement défectueuses ? Les salariés peuvent-ils apprendre à faire face ? Comment ?

Force est de constater qu'apporter des éléments de réponses à ces questions devient un enjeu à la fois de santé publique et d'économie. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, les coûts engendrés par les effets du stress sur les personnels et leurs conséquences sur l'entreprise s'élèvent à plus de 20 milliards d'euros par an.

Devant l'ampleur de la tâche, il est du devoir de chacun de voir comment contribuer personnellement à la solution. C'est dans cet esprit que le présent ouvrage a été rédigé. Quels pourraient être les apports de la psychologie positive pour, à la fois, comprendre comment différentes variables sont susceptibles d'interagir dans le contexte du travail, amorcer les changements nécessaires et établir un climat plus serein ?

Les propositions ici développées n'ont pas pour objectif de proposer une nouvelle manière de lutter contre le syndrome de stress, mais plutôt d'identifier et de mettre en œuvre les conditions novatrices d'un bien-être en milieu de travail dont les conséquences seront de réduire les RPS.

Méthode s'apparentant à la pensée positive et à la méthode Coué pour les uns, courant scientifique novateur pour les autres, la psychologie positive laisse rarement indifférent. Contrairement au modèle médical, qui décrit la santé comme l'absence de maladie et qui donne un rôle de second plan à la prévention et au maintien de la santé, la psychologie positive s'intéresse à cultiver ce qui va bien, sans s'inscrire dans une logique de déni. Les démarches s'en inspirant pourraient éventuellement permettre des interventions dont la prévention des RPS ne serait plus l'objet principal, mais la conséquence.

Les recherches internationales effectuées par la firme Gallup dans ce domaine démontrent que le bien-être au travail est une priorité aux répercussions multiples. En son absence, les salariés qui se sentent aigris par leur emploi souffrent de ses lourdes conséquences. En plus de leur souffrance morale et de leur performance réduite, leur taux de cortisol est plus élevé, ce qui peut causer de l'insomnie, une prise de poids, avec tous les risques que cela implique, une réponse immunitaire réduite, un système cardiovasculaire affaibli et une perte accrue des cellules du cerveau. Le choix d'un bon employeur aurait peut-être même une plus grande influence sur la santé d'un individu que le choix d'un bon docteur...

Les personnels qui évoluent dans un milieu de travail sain n'ont pas à subir de telles conséquences. Ils sont aussi plus productifs et volontaires, s'absentent moins, restent au service de leur organisation plus longtemps, se blessent ou souffrent d'accidents de travail moins fréquemment et défendent leur employeur en cas d'attaque plutôt que de renchérir sur les plaintes qu'ils entendent dans leur entourage. Il y a donc d'importants bénéfices inhérents pour tout employeur soucieux de cultiver un environnement de travail sain.

Il convient pour autant de ne pas trop simplifier les choses. Yves Clot emprunte au philosophe Georges Canguilhem la réflexion suivante : « Je me porte bien, dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence, et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi. » (2002) Ainsi donc, la santé au travail n'est pas préservée lorsqu'on survit dans un milieu professionnel sans maladie, « mais seulement lorsqu'on peut continuer à créer un milieu de travail pour y vivre normalement, c'est-à-dire en y développant sa capacité d'agir et de penser » (Clot, 2008). La santé au travail devra, quoi qu'il en coûte pour régler les questions du bien-être et du bien-vivre au travail, prendre en compte la question du bien-faire ou de la possibilité à faire, et notamment de faire ensemble. Pour reprendre Clot (2010), dans les situations de travail où la santé est préservée, et même où elle se développe, les salariés, pour arriver à faire ce qu'on leur demande, ont appris à faire autre chose que ce qu'on leur demande. Leur activité la plus ordinaire invente une sorte de tâche dans la tâche, une tâche au-delà de la tâche. C'est un devenir-autre de la tâche, une histoire qui échappe à la tâche pour que les travailleurs puissent la faire leur. « C'est ainsi qu'ils protègent leur santé, par la création d'une sorte de syntaxe qui retient l'histoire des gestes et des mots entre les générations qui se succèdent et soutient une pensée sur le travail, dans le travail. À ce moment-là, ils cessent d'être une collection d'individus pour devenir un collectif professionnel exerçant un contrôle sur son environnement. » Le plaisir du travail bien fait est la meilleure prévention contre le stress : il n'y a pas de bien-être sans bien-faire.

La psychologie positive, qui souhaite porter un regard nouveau sur le travail et, plus spécifiquement, sur la santé au travail, devra intégrer une telle dimension, sous peine de manquer l'objectif qu'elle s'est donné.

Néanmoins, il ne faudrait pas non plus passer à côté de cette nouvelle approche qu'est la psychologie positive quand elle vient interroger le travail. Sa richesse conceptuelle risque d'en surprendre plus d'un (Martin-Krumm et Tarquinio, 2011). C'est la raison d'être de cet ouvrage. Il s'agira en effet de présenter, à travers quelques contributions, ce que peut apporter la psychologie positive au monde de l'entreprise. La perspective est inhabituelle, certes. Il existe une tradition, dans certains pays d'Europe et tout particulièrement en France, d'avoir une vision négative du rapport au travail, ce dernier n'étant vecteur que de souffrance et d'aliénation. Rares sont les auteurs et les travaux qui envisagent la dimension du bien-être au travail, préférant la plupart du temps se cantonner en creux à la souffrance qu'il génère. Le débat n'est en rien scientifique, il est d'abord idéologique.

Le bonheur oui, mais pas à n'importe quel prix. Le plaisir oui, mais à condition de l'intégrer dans une vision globale de la personne humaine. Quelle tyrannie que le bonheur à tout prix. Rien de tel pour le malheur ! C'est d'ailleurs ce que soulignait en 2000 le philosophe Pascal Bruckner dans son essai *L'euphorie perpétuelle*.[8] « Un nouveau stupéfiant collectif envahit les sociétés occidentales : le culte du bonheur. Soyez heureux ! Terrible

[8] Bruckner, P., (2000), *L'euphorie perpétuelle*, Paris, Grasset.

commandement auquel il est d'autant plus difficile de se soustraire qu'il prétend faire notre bien. Comment savoir si l'on est heureux ? Et que répondre à ceux qui avouent piteusement : je n'y arrive pas ? Faut-il les renvoyer à ces thérapies du bien-être, tels le bouddhisme, le consumérisme et autres techniques de la félicité ? Qu'en est-il de notre rapport à la douleur dans un monde où le sexe et la santé sont devenus nos despotes ? J'appelle *devoir de bonheur* cette idéologie qui pousse à tout évaluer sous l'angle du plaisir et du désagrément, cette assignation à l'euphorie qui rejette dans l'opprobre ou le malaise ceux qui n'y souscrivent pas. Perversion de la plus belle idée qui soit : la possibilité accordée à chacun de maîtriser son destin et d'améliorer son existence. C'est alors le malheur et la souffrance qui sont mis hors la loi, au risque, à force d'être passés sous silence, de resurgir où on ne les attendait pas. Notre époque raconte une étrange fable : celle d'une société vouée à l'hédonisme, à laquelle tout devient irritation et supplice. Comment la croyance subversive des Lumières, qui offrent aux hommes ce droit au bonheur jusqu'alors réservé au paradis des chrétiens, a-t-elle pu se transformer en dogme ? » La psychologie positive est heureusement plus que cela (Martin-Krumm et Tarquinio, 2011). Il en sera de même dans cet ouvrage, qui envisage le travail à l'aune de la psychologie positive. Là où, vraisemblablement, on ne l'attendait pas !

Cet ouvrage sera organisé en trois parties : d'abord, une première partie sur les apports de la psychologie positive au domaine du travail, puis une deuxième abordant les apprentissages, la prévention et la capacité à faire face, pour finir par une troisième sur la constitution des équipes.

1. Quand il est question des apports de la psychologie positive au monde du travail, de quoi s'agit-il ?

Après la préface de François de Montfort, les apports potentiels de ce courant seront identifiés. Bob Vallerand, président sortant de l'IPPA, l'International Positive Psychology Association, organisation mondiale, explicitera les liens entre le monde professionnel et associatif et la psychologie positive. Alex Linley prendra sa suite et démontrera les applications qu'il est possible de tirer de la psychologie positive au profit des organisations.

2. Qu'apprendre, comment prévenir et faire face ?

Dans une deuxième partie, différents types d'apprentissages tirés d'interventions dans le domaine de la psychologie positive seront présentés, notamment dans la perspective d'augmenter le niveau de bien-être des individus.

2.1. Évaluation, prévention et sens

Comme souvent, un état des lieux est un préliminaire à la mise en place d'une stratégie d'intervention. Le baromètre du bien-être au travail®, conçu par Charles Martin-Krumm et Nikolas Tsialdaridis, sera présenté, avec l'aide de Florence Delaune et Cyril Tarquinio. Les forces de l'outil seront abordées, notamment son potentiel en termes d'alternatives explicatives pour comprendre une situation. Il en résulte une certaine richesse dans les interventions susceptibles d'être mises en œuvre. L'outil sera clairement positionné à l'interface de l'outil d'intervention et de l'outil de recherche, destiné à étudier les interactions entre les variables qui ont été retenues. C'est aussi dans l'optique de l'amélioration du bien-être sur le lieu de travail et de la mise en place d'une politique de prévention des risques psychosociaux que Marie-Josée Shaar et Kathryn Britton ont développé le compas du bien-être®. Véritable approche systémique de la santé dans le domaine de l'entreprise,

cette démarche originale permet d'aborder les différentes solutions pour la promotion de la santé des individus. Mais force est de constater que le sens que l'individu donne à l'exercice de sa profession représente également une donnée très importante à prendre en compte. En effet, selon qu'il considère qu'il exerce une profession qui est une vocation pour lui, ou qu'au contraire ses motivations sont purement alimentaires, son épanouissement sur le lieu du travail peut être fortement compromis. Jean-Christophe Barralis et Jean Pagès donneront des exemples concrets d'interventions destinées à traiter cette question du sens auprès des salariés, fondées sur les apports de l'*Appreciative Inquiry* (AI).

2.2. Forces et gestion des ressources

On a coutume de se focaliser sur les faiblesses plutôt que sur les forces, pour soi, mais aussi à travers le regard que nous posons sur les autres. Philippe Dubreuil, Jacques Forest et François Courcy vont nous proposer un regard différent en se focalisant plutôt sur les points forts, comme ce qui a été développé par Seligman et Peterson (2004), par exemple. En effet, cette approche est propice à la fois au bien-être des personnes, mais aussi à l'entreprise. En revanche, malgré différents dispositifs qui peuvent être mis en œuvre, il arrive que certaines structures ou entreprises puissent vivre des périodes de crise, surtout en ce moment. Comment font-elles face ? Quelles sont les ressources qui sont mises en œuvre ? Il arrive justement que des ressources particulières se révèlent à ces occasions. On parle alors ici de *Toxic Handlers*. Gilles Teneau va expliquer dans sa contribution en quoi consistent ces ressources, montrer qu'il en existe trois types de formes et qu'ils interviennent à différents niveaux et à différents moments. En termes de ressources, la résilience sera également au centre de la contribution de Martin Seligman. Il exposera en détail le programme de résilience qu'il a conçu pour l'armée américaine, et montrera en quoi celui-ci peut être adapté pour l'entreprise.

2.3. Émotions, vision de la carrière et gestion du temps

Si la résilience se révèle être une nécessité pour les entreprises, et plus globalement dans le monde du travail, à la fois à l'échelle de l'individu mais aussi de la structure, les émotions jouent également un rôle qui peut s'avérer déterminant. Ilios Kotsou va expliquer ce que l'on entend par émotions, et notamment par émotions positives, ainsi que le rôle qu'elles peuvent jouer. Plus globalement, ces émotions auront aussi un impact sur la vision de la carrière. Jean-Luc Bernaud décrira en quoi consiste une vision positive de la carrière, qui est trop souvent envisagée en termes de contraintes et d'inconvénients. En revanche, si on considère que l'on ne prend souvent en compte que ces aspects négatifs, c'est aussi en raison de la pression temporelle qui est exercée sur les personnes. Alors, comment gérer le temps afin d'éviter cette crise de temps ? Ilona Boniwell proposera des réponses à ces questions, afin d'améliorer la qualité de vie des individus. Cette ultime contribution clôt la seconde partie de l'ouvrage, que l'on peut considérer comme ayant été essentiellement focalisée sur des solutions à l'échelle de l'individu. Qu'en est-il de la prise en charge des équipes ? C'est l'objet de la troisième partie de l'ouvrage.

3. Comment prendre soin de son équipe, développer sa motivation et communiquer ?

Constituer une équipe et savoir entretenir une alchimie qui va permettre à chacun de s'épanouir peut relever d'un art. Différents exemples de mises en œuvre sont ici proposés.

3.1. L'art de la constitution de l'équipe, sa gestion et sa prise en charge

Scott Asalone va développer en premier la thématique de la constitution des équipes. Or, qui dit constitution d'équipe dit aussi gestion de cette équipe. En effet, comment faire en sorte que les personnes forment un groupe et comment les gérer ? Judd Allen complètera ce chapitre en expliquant comment développer et maintenir une culture d'entreprise qui soutient et renforce les efforts de santé des individus, de façon à en tirer des bénéfices grandissants et durables. La contribution de Bénédicte Gendron va surenchérir sur ces propositions, grâce aux éléments de réponses qu'elle va apporter aux questions qui se posent au sujet des relations entre capital émotionnel, acceptation de soi et management. C'est aussi dans cette logique que la *mindfulness* peut se révéler particulièrement efficace dans la prise en charge de la souffrance au travail. Lionnel Strub et Dominique Steiler expliciteront les apports de cette stratégie de prise en charge.

3.2. Entretenir la motivation de chacun au service de l'équipe

Pour être performant, il faut être motivé. Comment susciter la motivation ? Comment l'entretenir ? Le modèle de l'autodétermination est l'un des modèles théoriques les mieux adaptés pour établir des relations entre théorie et pratique, et apporter des éléments de réponse à ces questions. Il offre à la fois des éléments de compréhension, afin de comprendre ce qui se joue chez un individu ou une équipe lorsqu'un manque de motivation semble se révéler, et des éléments sur lesquels il est possible d'agir afin de répondre aux besoins fondamentaux des individus, besoins d'autodétermination, de proximité sociale et d'accomplissement. Marylène Gagné et Jacques Forest vont démêler les fils d'un processus complexe et apporter des éléments destinés à établir les liens entre motivation et bien-être d'une part, motivation et performance de l'autre. Dans la même logique, Nicolas Hauw proposera des stratégies d'interventions destinées à agir sur la motivation des individus. Kim Cameron conclura cette partie en mettant l'accent sur l'importance d'un *leardership* adapté.

3.3. Accompagner les individus, communiquer et mettre en valeur

L'accompagnement des individus passe par une communication adaptée. Louisa Jewell et Shannon Polly vont nous donner les lignes directrices d'une communication au service de l'équipe. L'*Appreciative Inquiry* (AI) s'inscrit dans une logique complémentaire. Elle sert de technique destinée à faire émerger les points forts des individus et des équipes. L'AI a été utilisée dans plusieurs chapitres précédents mais sera précisément décrite par Sarah Lewis, qui illustrera ses propos d'exemples concrets. Bob Vallerand abordera, quant à lui, la question de la passion dans le monde de l'entreprise. Est-il possible d'y être passionné ? Comment ? Pour finir, Alexandre Jost, de La Fabrique Spinoza, va exposer ce qu'il entend par entreprise positive et en quoi il s'agit d'un concept intégral.

Conclusion

Plusieurs chercheurs ont permis de mettre en évidence les liens qui existent entre le bien-être et la performance, et ce quel que soit le contexte, au niveau de l'individu, du groupe ou de l'institution au sens large. La revue de la littérature de Lyubomirsky et ses collaborateurs (2005) sur le sujet montre que le bien-être est un antécédent de la performance. C'est ce qui s'est retrouvé dans les différentes contributions présentées ici. L'objet de la conclusion sera de faire le point sur les apports de cette science, la psychologie positive,

au monde du travail, mais aussi de proposer une mise en garde quant à son avenir dans ce domaine.

RÉFÉRENCES

Canguilhem, G., (2002), *Écrits sur la médecine*, Paris, Seuil.

Clot, Y., (2008), "Occupational Health: Models, Measures, and Actions", *European Review of Applied Psychology*, 58, 297-299.

Clot, Y., (2010), *Le travail au cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

Nasse, P. et Légeron, P., (2008), « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail », 12 mars.

EU-OSHA, (2007), "Expert Forecast on Emerging Psychosocial Risks related to Occupational Safety and Health"..

CHAPITRE 1

La psychologie organisationnelle positive : Analyse et perspectives

Robert J. Vallerand, Ph. D.
McGill University
Department of Educational & Counselling Psychology

Julie Ménard, Ph. D.
Université du Québec à Montréal

Sommaire

1. Historique de la psychologie du travail et des organisations 25
2. La psychologie organisationnelle positive 27
3. Thèmes étudiés en psychologie organisationnelle positive 30
4. Psychologie organisationnelle positive 35
5. L'importance de généraliser les résultats à diverses cultures 36
6. Conclusion : une psychologie organisationnelle positive en pleine expansion 37

Résumé succinct

La psychologie organisationnelle positive est en pleine expansion, tant dans le domaine de la recherche qu'au niveau de ses application dans les organisations. Afin d'introduire cette discipline, un rapide survol de l'histoire, du champ d'application et des principaux thèmes étudiés par la psychologie organisationnelle positive sera effectué. Puis, des orientations futures en psychologie organisationnelle positive seront suggérées.

La psychologie des organisations possède une riche et vaste histoire remontant à la fin du XIXe et au début du XXe siècles (voir Landy, 1997). En effet, déjà à cette époque, on étudiait l'influence des facteurs psychologiques sur diverses conséquences individuelles et collectives en milieu organisationnel. L'une des particularités des organisations porte sur le fait qu'on y retrouve une influence bidirectionnelle entre la personne et l'organisation. Les chercheurs dans ce secteur ont donc étudié les deux perspectives : comment la personne influence l'organisation et réciproquement.

De son côté, la psychologie positive s'est développée à un rythme fulgurant au cours des quinze dernières années. En effet, depuis l'allocution présidentielle de Martin Seligman au congrès de 1998 de l'*American Psychological Association* (Fowler, Seligman et Koocher, 1999), l'étude des facteurs permettant de maximiser le potentiel des individus et des organisations a connu une croissance exponentielle. Durant cette période, des milliers d'articles, de chapitres et de livres scientifiques dédiés à la psychologie positive ont été publiés, à tel point que le nombre de publications dans ce secteur se situe maintenant à un niveau comparable aux autres secteurs de la psychologie tels que la psychologie du développement et la psychologie sociale (Donaldson, 2013).

La psychologie organisationnelle positive s'inscrit au confluent de la psychologie positive et de la psychologie des organisations. On s'intéresse donc aux facteurs menant au fonctionnement optimal en contexte organisationnel. Toutefois, puisque la psychologie des organisations implique une relation « personne-organisation », une psychologie organisationnelle positive s'intéressera donc aux facteurs menant à un fonctionnement optimal autant chez la personne que chez l'organisation au complet. Le but du présent chapitre est de brosser un tableau sommaire de la psychologie organisationnelle positive en tenant compte de cette réalité. Le chapitre comporte quatre sections. Dans un premier temps, nous présentons une brève historique de la psychologie du travail et des organisations puis vient, dans un deuxième temps, une description sommaire de la psychologie organisationnelle positive. Dans un troisième temps, nous décrivons à grands traits les travaux sur les aspects principaux étudiés dans le cadre d'une psychologie organisationnelle positive. Cette recension ne se veut pas exhaustive, mais plutôt illustrative des travaux effectués dans ce secteur. On verra que cette recension fait ressortir l'un ou l'autre des éléments constitutifs de la relation « personne-organisation ». Enfin, une dernière section propose certaines perspectives d'avenir pour la psychologie organisationnelle positive.

1. Historique de la psychologie du travail et des organisations

Bien que la psychologie soit officiellement née en 1892 (Pickren et Fowler, 2003), en pleine ère de l'industrialisation, la naissance exacte de la psychologie du travail et des organisations, également appelée psychologie industrielle ou organisationnelle, quant à elle, est plus difficile à situer. Elle remonterait à la même époque que celle de la fondation de la psychologie, soit au tournant du XXe siècle (Koppes, 2003 ; Lowman, Kantor et Perloff, 2007). À cette époque, plusieurs facteurs sociétaux favorisaient le développement d'une science de l'étude du comportement humain, spécifiquement en contexte de travail. Entre autres à cause de la révolution industrielle, il devint important pour les gestionnaires de fonder la hiérarchie du travail sur les capacités de chacun et, pour le travailleur, de connaître son rôle dans le système (Koppes et Pickren, 2007).

Le 20 décembre 1901, Walter Dill Scott et Wilhelm Wundt font une présentation à l'Agate Club, à Chicago, sur la psychologie de la publicité. Cet évènement est considéré par plusieurs comme la naissance de la psychologie industrielle et des affaires aux États-Unis. À la même époque, en psychologie, Galton développe la psychologie différentielle, selon laquelle les individus se distinguent en raison de leurs caractéristiques propres, caractéristiques qui peuvent être mesurées scientifiquement. Simultanément, se développent aux États-Unis la psychologie industrielle ou organisationnelle, qui s'intéresse à la sélection des individus fondée sur leurs capacités, et en Europe la science du travail, qui s'intéresse à l'étude de la gestion et de la conservation de l'énergie humaine. Wundt, ancien étudiant de Scott, développe alors une approche empirique de la psychologie, la psychologie expérimentale. Les étudiants de Wundt, Cattell et Münsterberg, émigrent aux États-Unis et sont les premiers à utiliser la psychologie pour résoudre des problèmes industriels. En 1913, la publication de *Psychologie et efficience organisationnelle* par Münsterberg introduit l'approche psychotechnique, afin de mesurer les différences individuelles dans le but de réduire la fatigue, sélectionner efficacement les travailleurs et augmenter la performance.

Si plusieurs données semblent indiquer que le développement de la psychologie du travail a d'abord eu lieu aux États-Unis, cette présomption serait cependant fausse. Selon Moore et Hartmann (1931, cités dans Koppes et Pickren, 2007), à l'époque, ce développement est beaucoup plus important en Europe, là où les centres de recherche sont mieux établis, permettant ainsi une collaboration fructueuse, alors qu'aux États-Unis il dépend davantage de diverses initiatives individuelles.

La Première Guerre mondiale fut à l'origine d'une augmentation de la production de ressources pour soutenir les troupes. À cette époque, une pléiade de facteurs ont contribué à l'émergence de la discipline (Koppes, 2003) : les avancées scientifiques, l'émergence de la théorie de l'évolution de Darwin, l'école de pensée fondamentaliste en psychologie, la foi en le capitalisme et ses conséquences bénéfiques pour ceux qui en tirent avantage et l'éthique de travail protestante, de même que la révolution industrielle qui, entre autres, favorise une approche fondée sur l'efficience et l'augmentation de la productivité. C'est donc à cette période que la discipline entre dans l'histoire. L'approche de gestion scientifique du travail, issue des travaux de Taylor et Gilbreth, est alors très populaire. Selon Taylor, les employés doivent être récompensés financièrement lorsqu'ils utilisent la meilleure approche de travail et effectuent leur travail plus efficacement. Inspiré de ces

travaux, Gilbreth met également en lumière l'importance de prendre en considération le bien-être des employés.

Les années 1920 furent marquées par deux développement majeurs : celui des méthodes de mesure du comportement, des aptitudes et compétences humaines et celui des fameuses études de Hawthorne (publiées dans les années 1930 et 1940), qui insistent sur l'importance qu'il y a à s'intéresser aux conditions de travail des ouvriers. Pour la première fois de l'histoire, des psychologues, dont Scott, Bingham et Yerkes, ont accès à de grands groupes de travailleurs et développent des programmes de sélection et de développement, notamment pour l'armée. La société états-unienne commence à changer de paradigme. La psychologie fait son entrée dans les organisations privées par le biais de la création de sociétés de conseil, notamment la Scott Company et la Psychological Corporation. À cette époque, le premier doctorat en psychologie industrielle est octroyé à Bruce V. Moore, qui devint en 1945 le premier président de la division 14 (voir ci-dessous) de l'*American Psychological Association*. Au même moment, l'émergence de la syndicalisation fait en sorte que le sort du travailleur et de ses conditions de travail devient un enjeu important, pavant ainsi la voie au développement de la discipline. Les travaux de Lewin, stipulant que le comportement humain est le fruit de l'interaction entre la personne et son environnement, furent particulièrement porteurs. Les premiers écrits en psychologie du travail portaient sur la sélection du personnel et le développement des compétences (Katzell et Austin, 1992).

Dans les années 1930, la grande dépression fait rage et on commence à s'intéresser davantage à la condition humaine qu'au *testing* et à la sélection (Austin et Davies, 2000). Morris Viteles rédige le premier texte en psychologie industrielle ou organisationnelle et on développe des théories de la motivation qui donneront naissance, ultérieurement, aux théories de la motivation au travail, durant la décennie suivante. En 1937, *l'American Association of Applied Psychology* est créée et sa division D s'intéresse à l'industrie et au monde des affaires. Puis arrivent la Seconde Guerre mondiale et les années 1940. La sélection et l'évaluation sont à nouveau au centre des préoccupations de l'armée états-unienne. Au même moment, Lewin fonde son Centre de recherche sur les dynamiques de groupe au MIT. La perspective des relations humaines s'y développe et on s'intéresse aux processus de groupe et au travail d'équipe. En 1945, la division 14 de *l'American Psychological Association* est créée (nommée *Industrial and Business Psychology*) ; constituée de 130 membres, elle légitimise ainsi l'existence de la psychologie du travail. À partir de la deuxième moitié des années 1940, l'austérité due à la guerre fait graduellement place à une ère de prospérité. On s'intéresse alors non seulement à trouver le bon travailleur pour une fonction donnée, mais également la bonne fonction pour chaque travailleur. La psychologie du travail se développe très rapidement. Suite aux travaux de Flanagan dans les années 1930, on s'intéresse de plus en plus au *leadership*, par le biais des « Ohio State Leadership Studies », de même qu'au stress des travailleurs à la retraite.

À partir des années 1950, les psychologues commencent à être nombreux dans les organisations et plusieurs d'entre elles créent des centres de recherche (Dunnette, 1962). Plus de 700 membres font partie de la division 14 de l'APA en 1960 (Katzell et Austin, 1992). La *Society for Industrial Psychology* est fondée aux États-Unis. Suite au mouvement des droits civiques aux États-Unis dans les années 1950, avec l'Equal Pay Act (1963), le Civil Rights Act (1964) et l'Age Discrimination in Employment Act (1967), on commence à s'intéresser au développement des méthodes de sélection sans discrimination, permettant ainsi l'essor

de la discipline. En milieu de travail, on valorise désormais une approche plus participative et autonome du travailleur. Les organisations passent d'un modèle autoritaire hautement structuré à un système plus ouvert et participatif (Koppes et Pickren, 2007).
Au cours des années 1960 et 1970, on s'intéresse à la motivation, aux attitudes et à la satisfaction au travail. La théorie de l'établissement des buts et des attentes, de même que celle des caractéristiques de l'emploi, furent d'ailleurs développées à cette époque. Les travaux de Skinner influencent la psychologie du travail, qui s'oriente vers la modification du comportement des travailleurs. À partir des années 1980, l'augmentation de la compétitivité mondiale donne le ton, amenant les organisations à rechercher plus d'efficacité. Les réorganisations et les fusions organisationnelles sont de plus en plus fréquentes. Suite à la promulgation de l'Acte unique Européen en 1986 et de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis en 1987, les organisations doivent maintenant composer avec la mondialisation. En 1982, on ajoute le terme « organizational » au nom de la division 14 de l'APA (*Society for Industrial and Organizational Psychology*), qui compte alors plus de 2 000 membres. Le développement de techniques statistiques plus élaborées influence grandement la psychologie du travail, augmentant d'une part le curriculum académique de base et permettant, d'autre part, de tester des hypothèses et modèles de plus en plus complexes. La montée de la psychologie cognitive influence également la psychologie du travail, qui prend maintenant en considération l'influence des processus cognitifs.
De 1989 à 1991, de nombreux débats émergent aux États-Unis suite à la décision de la cour suprême de favoriser les employeurs. Le Civil Rights Act de 1991 renverse cette décision, amenant un intérêt renouvelé pour les interinfluences « travail-famille ». Dans les années 2000, l'informatisation influence grandement la psychologie du travail, tant au niveau des processus d'évaluation des employés que de la recherche. La diversité grandissante des travailleurs fait partie des préoccupations les plus saillantes. La mondialisation et le changement de rôle des pays occidentaux rendent nécessaires de nouveaux paradigmes pour guider la profession. Ainsi, l'importance d'une psychologie plus inclusive et panculturelle est au cœur des préoccupations. En outre, dans le monde du travail, on assiste de plus en plus à une flexibilité accrue entre le travail et la vie personnelle, ce qui occasionne de nombreux besoins pour les travailleurs et les organisations. En plus d'être responsable de ses employés, l'organisation est de plus en plus appelée à exercer une responsabilité sociétale, veillant au bien-être et à la pérennité de l'environnement dans lequel elle évolue. Ce changement vers un paradigme de responsabilités et de bonification de l'expérience du travailleur influencera certainement le domaine de la psychologie du travail au cours de la prochaine décennie.

2. La psychologie organisationnelle positive

2.1. Historique

À la lumière de l'histoire du développement de la psychologie dans le monde du travail sommairement brossée ci-dessus, force est de constater que l'étude des facteurs psychologiques pouvant mener à des conséquences adaptatives en contexte organisationnel a toujours été présente en psychologie. Ainsi, au fil des ans, un nombre impressionnant d'études ont porté sur l'amélioration des conditions de la personne en contexte

organisationnel. Les études de Hawthorne à l'usine Western Electric (Mayo, 1945), précédemment mentionnées, malgré les polémiques sur l'issue réelle des interventions, démontraient que faire attention aux travailleurs pouvait affecter leur performance. De même, les études initiales sur le style de *leadership* démocratique (Fiedler, 1967) et la redéfinition d'un cadre de travail plus autonome, prenant en considération les caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1976, 1980), mènent généralement à des conséquences plus adaptatives, autant pour le travailleur que pour l'organisation. Malgré ces efforts initiaux, il faut reconnaître que les études et les interventions en psychologie des organisations ont surtout porté sur la résolution des problèmes plus que sur l'étude des facteurs promulguant un fonctionnement optimal. Ainsi, comme le soulignent Turner, Barling et Zacharatos (2002), les recherches traditionnelles en contexte organisationnel sont nettement plus orientées vers des thèmes plutôt négatifs comme le stress et le *burnout*, la perte d'emploi, la réduction d'effectifs et la pression des superviseurs. Notons que de telles recherches prédominent toujours. Ceci est compréhensible jusqu'à un certain point, car considérer les effets négatifs potentiels de variables comme celles mentionnées ci-dessus peut permettre de les éviter. En revanche, négliger les implications positives des études en contexte organisationnel représente également une lacune importante. En fait, comme le suggéraient Seligman et Csikszentmihalyi (2000), bien que fondamentale, la psychologie positive vient compléter l'approche désirant éliminer les éléments négatifs ; elle ne cherche pas à la remplacer.

L'inclusion des organisations dans le giron de la psychologie positive s'est manifestée dès les tous débuts de la discipline. En effet, la définition de la psychologie positive implique que celle-ci représente non seulement l'étude scientifique et l'application des facteurs permettant le fonctionnement optimal de la personne, mais également celui des organisations et institutions (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). L'intérêt de la psychologie positive envers les organisations était donc présent dès le départ. Toutefois, ce n'est que lors de la conférence de décembre 2001 sur la science de la psychologie organisationnelle positive (« positive organizational scholarship »), organisée à l'université du Michigan par Kim Cameron, Jane Dutton et Robert Quinn, que la psychologie organisationnelle positive a connu son envol ; envol qui s'est concrétisé par le volume édité en 2003 par ces trois auteurs : *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Ce volume lançait officiellement la discipline de la psychologie organisationnelle positive. Il comprenait 23 chapitres rédigés par une équipe formée des principaux chercheurs en psychologie positive (par ex. Emmons, Fredrickson, Park, Peterson, Seligman), qui appliquaient les principes de la psychologie positive aux organisations, et de chercheurs en organisation qui intégraient leurs connaissances sur les organisations aux principes de base de la psychologie positive (par ex. Bagozzi, Clifton, Weick). On y retrouvait des applications aux organisations de thèmes traditionnels de la psychologie positive, tels que la vertu (Park et Peterson, 2003), les forces (Clifton et Harter, 2003 ; voir chapitre 6 de ce livre), la résilience (Sutcliffe et Vogus, 2003), la gratitude (Emmons, 2003) et les émotions positives (Fredrickson, 2003 ; voir chapitre 9 ici-même). De nouveaux thèmes faisaient également leur apparition, tels que la déviance positive (Spreitzer et Sonenshein, 2003), la coordination relationnelle (Gittell, 2003), la stragédie organisationnelle (Weick, 2003) et plusieurs autres. La psychologie organisationnelle positive était lancée.

Suite à ces efforts initiaux, des contributions dont les visées étaient quelque peu différentes sont apparues. Ainsi, des numéros spéciaux consacrés entièrement à la psychologie

organisationnelle positive sont apparus dans des revues spécialisées, telles que l'*American Behavioral Scientist* (2004), le *Journal of Positive Psychology* (2008) et le *Journal of Organizational Psychology* (2008). Ont suivi des livres sur différents thèmes plus spécialisés, tels que le *leadership* positif (Cameron, 2008 : voir chapitre 18 du présent ouvrage), l'interrogation appréciative ou l'enquête appréciative (*appreciative inquiry*, Cooperrider et Whitney, 2005, voir chapitre 20 ici-même) et la déviance positive (Cameron et Lavine, 2006), ainsi que des recensions des écrits permettant un éclairage critique sur le sujet (Donaldson et Ko, 2010 ; Mills, Fleck, et Kozikowski, 2013). Enfin, des parutions récentes rassemblant les auteurs les plus importants du secteur fournissent un compte rendu de leurs travaux respectifs (Cameron et Spreitzer, 2012 ; Linley, Harrington et Garcea, 2010). En somme, treize ans après la conférence de l'université du Michigan à Ann Arbor, non seulement un nouveau secteur de recherche et d'application est apparu, mais il a littéralement explosé.

2.2. Définitions et champs d'étude

La psychologie organisationnelle positive a été désignée par différents vocables : la psychologie positive du travail, l'environnement de travail positif, l'organisation positive et la psychologie positive orientée vers le travail et les organisations (voir Donaldson et Ko, 2010 ; Martin, 2005 ; Turner, Barling et Zacharatos, 2002 ; Weigand et Geller, 2005). Nous préférons le terme *psychologie organisationnelle positive*, mais c'est tout à fait personnel. L'important est de bien circonscrire le champ d'étude. Par psychologie organisationnelle positive, nous entendons l'étude scientifique, et les applications en découlant, des facteurs individuels et organisationnels permettant, autant à l'individu qu'à l'organisation, de se développer et d'atteindre un niveau de fonctionnement optimal. Cette définition souligne au moins cinq points importants. Premièrement, l'accent est mis sur l'étude scientifique et les interventions en découlant. Donc, l'approche est fondamentalement scientifique. Une telle perspective se distingue ainsi d'une position plus ésotérique, où les interventions sont effectuées au hasard ou selon l'intuition de l'intervenant. Deuxièmement, les actions en psychologie organisationnelle positive davantage sont orientées vers l'atteinte des objectifs positifs et moins vers l'évitement des conséquences négatives. Cela ne veut pas nécessairement dire que le second objectif ne peut pas être visé. Toutefois, l'objectif premier demeure l'atteinte d'un fonctionnement optimal. Troisièmement, la psychologie organisationnelle positive s'intéresse autant aux déterminants qu'aux conséquences des facteurs positifs en contexte organisationnel. Par exemple, si un *leadership* positif produit un fonctionnement optimal de la personne en contexte organisationnel, l'étude des facteurs amenant des superviseurs à faire preuve d'un tel type de *leadership* s'avère importante et fait partie de la psychologie organisationnelle positive.

Le quatrième point soulevé par notre définition fait ressortir le fait que les facteurs étudiés peuvent être orientés autant vers la personne que vers l'organisation. Cette particularité fait ressortir les deux courants de la psychologie organisationnelle positive, soit l'aspect individuel et l'aspect organisationnel. Ces deux réalités correspondent en large partie à l'approche du comportement organisationnel positif (« positive organizational behavior » ; Luthans, 2002), plus orientée vers la personne dans l'organisation, et celle de l'étude organisationnelle positive (« positive organizational scholarship » ; Cameron et coll., 2003), plus centrée sur les organisations. Or, un même objet d'étude peut à la fois bénéficier au travailleur et à l'organisation et une telle réalité doit être prise en compte en recherche, comme nous le verrons ci-dessous.

Enfin, le cinquième et dernier point à considérer porte sur la signification du terme « fonctionnement optimal ». Parfois, ce terme est confondu avec celui de « performance maximale ». Par fonctionnement optimal, nous entendons un niveau élevé de bien-être personnel, physique et relationnel, autant au travail que dans la vie en général, une performance élevée au travail ainsi qu'une contribution importante envers ses collègues de travail, sa communauté et même la société toute entière (voir Vallerand, 2013). Être performant à très haut niveau dans sa tâche personnelle, sans pour autant adopter des comportements d'entraide envers ses collègues ne représente pas un fonctionnement optimal au travail. De même, un haut niveau de performance au travail (même s'il inclut une aide à ses collègues) ne représente pas un fonctionnement optimal au sens large s'il a pour conséquence d'arriver à la maison complètement *brûlé* ou épuisé, et qu'il empêche la personne de contribuer aux tâches familiales le soir ou aux activités sportives ou musicales des enfants le week-end. À court ou long terme, un tel fonctionnement non optimal aura des coûts importants autant pour la personne (par ex. un *burn-out*) que pour l'organisation (arrêt de travail, rotation du personnel). Un fonctionnement optimal représente donc une perspective de bien-être allant nettement plus loin que la seule performance de haut niveau au travail et prendra en considération les différents éléments présentés dans une perspective multidimensionnelle.

3. Thèmes étudiés en psychologie organisationnelle positive

Tel que mentionné précédemment, la psychologie organisationnelle positive peut être vue comme recoupant deux éléments, la personne et l'organisation, menant aux perspectives complémentaires du comportement organisationnel positif et de l'étude organisationnelle positive. La perspective du comportement organisationnel positif regroupe pas moins de 80 % des recherches réalisées en psychologie organisationnelle positive (Donaldson et Ko, 2010) et met surtout l'accent sur les qualités psychologiques individuelles et leur impact sur diverses conséquences personnelles, telles que la performance individuelle ou la santé du travailleur. Le niveau d'analyse est solidement ancré sur la personne, le travailleur. Par exemple, les études portant sur le lien entre la passion envers le travail et le *flow* vécu au travail s'insèrent dans cette première perspective (par ex. Lavigne et coll., 2012). En revanche, l'étude organisationnelle positive est centrée sur les aspects positifs des organisations. Le niveau d'analyse est généralement (mais pas uniquement) centré sur l'organisation ou les unités de travail plus circonscrites. Ainsi, l'étude de l'impact d'interventions au niveau de l'entreprise sur le rendement de l'entreprise au complet (par ex. Cameron, Mora, Leutscher et Calarco, 2011) représente un exemple de recherches s'inscrivant dans cette seconde perspective. Ci-dessous, nous recensons certains thèmes de recherche en psychologie organisationnelle positive qui touchent à la fois l'individu et l'organisation. Ces exemples ne se veulent pas exhaustifs mais plutôt illustratifs.
Sans chercher à répertorier tous les différents thèmes à l'étude, nous présentons sommairement les éléments suivants : le capital psychologique positif, les forces de caractère, le bien-être psychologique, les états motivationnels au travail, le *leadership* et le soutien social.

3.1. Le capital psychologique positif

Ce construit se veut de nature multidimensionnelle et intègre les ressources portant sur l'autoefficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience (Luthans et Youssef, 2004). Le capital psychologique positif constitue un ensemble de ressources psychologiques (Hobföll, 1989) sur lesquelles l'organisation peut miser. Les recherches (Avey, Reichard, Luthans et Avey, 2011 ; Avey, Wernsing et Luthens, 2008 ; Larson et Luthans, 2006 ; Luthans et coll., 2007, 2008, 2010, 2013 ; Stajkovic et Luthans, 1998) démontrent que le capital psychologique mène à un grand nombre de conséquences positives au travail, telles que la performance au travail, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, l'engagement et les comportements de citoyenneté organisationnelle, tout en étant négativement associé à la déviance organisationnelle. De plus, il prévient l'apparition de conséquences négatives pour l'organisation, telles que la rotation du personnel (Avey, Luthans et Jensen, 2009).

Le capital psychologique devient également très important en contexte de changements constants. L'autoefficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience des employés représentent des atouts importants à cultiver, car ils fournissent des outils aux employés pour mieux gérer les changements organisationnels auxquels ils font face. Dans le contexte d'austérité actuelle en Europe et aux États-Unis, la mise en place de programmes organisationnels fondés sur les principes de la psychologie positive est plus que pertinente. Le capital psychologique positif est un atout majeur chez les employés pour leur permettre de maintenir leur performance, malgré l'incertitude associée aux changements organisationnels et sociétaux. Des recherches indiquent d'ailleurs qu'il est possible de développer le capital psychologique par de courtes interventions (Luthans et coll., 2012), de même de que des interventions en ligne (Luthans et coll., 2008).

En misant sur le capital psychologique positif, l'organisation peut non seulement favoriser la performance organisationnelle, mais elle peut également développer des attitudes positives chez l'employé et des comportements positifs envers l'organisation et ses collègues (voir Avey et coll., 2011).

3.2. Les forces de caractère

Dans ce qui a trait à la sélection des ressources humaines, de même qu'au développement des travailleurs dans l'organisation, la psychologie organisationnelle positive mise avant tout sur les forces des employés. Les forces de caractères caractérisant les individus sont des traits positifs : 1) qui sont généralisables à travers les cultures, 2) qui favorisent l'épanouissement et le bien-être; 3) qui sont intrinsèquement et moralement valorisées, 4) qui ne diminuent pas les autres mais, au contraire, les valorisent, 5) qui ont des antonymes négatifs, 6) qui constituent des différences individuelles stables à travers le temps et généralisables à travers les situations, 7) qui sont mesurables, 8) qui sont distinctes les unes des autres et non redondantes 9) et dont certains individus en sont des modèles évidents, 10) que certains enfants ont développées précocement, 11) dont certains individus sont dépourvus et, enfin, 12) que certaines institutions et organisations tentent de cultiver et de promouvoir (Park, Peterson et Seligman, 2004 et Dubreuil, Forest & Courcy, chapitre 6 du présent ouvrage).

L'approche des forces ou des talents repose sur la prémisse qu'il est plus bénéfique de miser sur les forces que nous possédons et qui nous démarquent positivement que de

tenter de pallier ses lacunes et de chercher à utiliser ses forces parfois à contre-courant, comme en psychologie traditionnelle. En développant les forces de caractère et les talents de ses employés, l'organisation utilise ses ressources de façon beaucoup plus efficace. En créant des opportunités d'utiliser les forces des employés, les organisations favorisent l'apparition de comportements positifs chez les travailleurs. L'utilisation des forces favorise la performance créative (Avey et coll., 2012), la satisfaction au travail, les affects positifs, l'engagement (Harzer et Ruch, 2012) et la passion harmonieuse (Forest et coll., 2012). Certaines forces spécifiques, comme le zeste (Peterson et coll., 2009), seraient liées positivement à plusieurs conséquences organisationnelles (voir Peterson et Park, 2006).

3.3. Le bien-être psychologique au travail

Le bien-être au travail représente la qualité subjective de l'expérience vécue au travail (Grant et Campbell, 2007). Ce qui est vécu au travail est d'autant plus important qu'il détermine en bonne partie ce qui est vécu dans la vie en général. Ainsi, le bien-être psychologique au travail et la satisfaction prédisent positivement des conséquences aussi diverses qu'un rehaussement de la satisfaction de vie, une meilleure santé physique et une performance au travail accrue (Judge et coll., 2001). De plus, les travailleurs qui expérimentent des affects positifs sont plus susceptibles d'être engagés affectivement envers leurs organisations (Herrbach, 2006) et moins de faire preuve d'absentéisme au travail (voir Grant et Campbell, 2007).

Devant l'importance du bien-être au travail, plusieurs études ont porté sur ses déterminants. Ainsi, diminuer les exigences de la tâche, augmenter les ressources et le soutien social au travail et même aider les autres augmentent le bien-être au travail (Jackson et coll., 2006 ; Richardsen et coll., 2006 ; Rothman et coll., 2005). Enfin, la « Broaden and Build Theory » (Fredrickson, 2003) stipule que le fait de vivre des émotions positives élargit le répertoire comportemental et cognitif des personnes, ce qui leur permettra de bâtir des ressources personnelles durables et d'être plus flexibles et adaptées aux différentes situations auxquelles elles feront face. Ainsi, dans un contexte de changements organisationnels constants dus aux nombreuses restructurations et changement technologiques évoqués précédemment, la capacité d'adaptation des travailleurs est cruciale. Une organisation qui favorisera les expériences positives des travailleurs pourra ainsi créer des conséquences bénéfiques à la fois pour la personne et l'organisation (voir Vacharkulksemsuk et Fredrickson, 2013).

3.4. Les états motivationnels au travail

Nous regroupons ici sous le thème « états motivationnels au travail » différents construits psychologiques qui se réfèrent à l'état motivationnel qui caractérise la personne en contexte de travail. Donc, contrairement au « bien-être au travail », qui porte sur des conséquences, les états motivationnels portent sur des processus pouvant mener à ces conséquences. L'approche des comportements organisationnels positifs vise à développer des états psychologiques (y compris motivationnels) qui améliorent la performance au travail (Luthans, 2002). Parmi ces états qu'on cherche à créer, on retrouve l'engagement, la motivation autodéterminée au travail (voir les chapitres 16 et 17), le *flow* (Demerouti, 2006) et la passion (Vallerand, Houlfort et Forest, sous presse ; voir chapitre 21 ici-même).

L'engagement se veut une variable caractérisant l'implication au travail de façon positive, avec des indicateurs tels que la vigueur, l'absorption et le dévouement envers son travail (Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006). Les résultats de plusieurs études démontrent que l'engagement mène à une foule de conséquences positives, autant au niveau de l'employé (par ex. une meilleure santé physique et psychologique) que de l'organisation (un plus bas taux d'absentéisme et d'intention de changer d'emploi, des conséquences plus adaptatives telles que la satisfaction de la clientèle et de meilleurs rendements pour l'entreprise, voir Xanthopoulou et coll., 2008, 2009).

La motivation autodéterminée réfère au fait d'effectuer son travail par choix ou intérêt (Gagné et Deci, 2005). Les recherches révèlent que plus la motivation est autodéterminée, plus l'employé vit des conséquences adaptatives telles que des émotions positives, une satisfaction au travail et une meilleure performance au travail (voir Gagné et Deci, 2005). De plus, les recherches sur les déterminants de la motivation autodéterminée révèlent que, dans la mesure où l'environnement de travail promeut les besoins psychologiques de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale de l'employé, ceci aura pour impact d'augmenter ou, à tout le moins, de maintenir sa motivation autodéterminée et, en retour, de vivre des conséquences adaptatives.

Le *flow* réfère à cette sensation holistique de ne faire qu'un avec l'activité (Csikszentmihalyi, 1975). Les recherches sur le *flow* ont démontré que ce dernier prédisait positivement les émotions positives au travail (Fullagar et Kelloway, 2009) et enrayait le *burn-out* (Lavigne et coll., 2012). Il a été aussi démontré qu'amener la personne à avoir plus de contrôle et des ressources accrues pour accomplir son travail pouvaient augmenter le *flow* et, en retour, les conséquences qui en découlent (Salanova et coll., 2006).

Enfin, une personne est passionnée par son travail lorsqu'elle l'adore, le trouve important et lui accorde du temps allant au-delà des heures habituelles (Vallerand et Houlfort, 2003). De plus, deux types de passion envers le travail peuvent prendre forme (Vallerand et coll., 2003), soit la passion obsessive (être contrôlé par son désir de faire le travail qu'on aime) et la passion harmonieuse (garder sous contrôle le désir de faire le travail adoré). L'un des chapitres de ce volume traite spécifiquement du concept de passion au travail en profondeur (chapitre 21). Nous ne reviendrons donc pas sur ce concept, sauf pour mentionner que la passion harmonieuse envers le travail mène à des conséquences plus adaptives que la passion obsessive, et ce autant en contexte organisationnel que dans la vie en général (Vallerand, Houlfort et Forest, sous presse).

3.5. Le *leadership* positif

Sous ce vocable se retrouvent différentes approches du *leadership*. Ainsi, on retrouve le *leader* authentique (Avolio et coll., 2004), le *leader* transformationnel (Peterson et coll., 2009), le ci altruiste (Sosik et coll., 2009) et le ci charismatique (Glyn et Dowd, 2008). Chaque type de *leadership* possède des particularités qui lui sont propres. Ainsi, le *leader* authentique sera surtout optimiste, confiant et résilient ; le *leader* transformationnel communiquera une vision positive et mettra l'accent sur les forces de ses subordonnés ; le *leader* altruiste saura insister sur des comportements qui aideront ses subordonnés ; enfin, le *leader* charismatique présentera de façon affectivement positive les valeurs de l'organisation. En revanche, ces différentes formes de *leadership* partagent toutes une base commune : elles mettent l'accent sur une considération sincère du *leader* envers son

subordonné. Il n'est donc pas surprenant que le *leadership* positif prédise une pléiade de conséquences positives chez le subordonné, telles que le capital psychologique (Gooty et coll., 2009), l'autoefficacité (Judge et Piccolo, 2004), la satisfaction au travail (Jensen et Luthans, 2006), le comportement approprié au travail et l'engagement (Walumbwa et coll., 2010). En outre, le fait de cultiver la force d'amour envers autrui chez un *leader* est associée à son succès (Peterson et Park, 2006).

Le *leadership* positif représente l'un des facteurs les plus étudiés en psychologie organisationnelle positive (Donaldson et Ko, 2010). Bon nombre de ces études ont porté sur les déterminants du *leadership*. Ces travaux démontrent que les interventions amenant le *leader* à devenir plus positif (par ex. transformationnel, charismatique, etc.) produisent des changements adaptatifs chez les subordonnés tels qu'une implication accrue envers leur travail (Barling et coll., 1996), un sentiment que le travail a une valeur plus grande (Purvanova et coll., 2006) et une perception qu'ils peuvent se servir davantage de leurs forces (Spreitzer, 2006). Le *leadership* positif semble donc représenter une variable clé en psychologie organisationnelle positive.

3.6. Les perceptions de soutien social au travail

Ce concept réfère aux perceptions du subordonné selon lesquelles le superviseur immédiat ou l'organisation en général apprécie sa contribution et valorise son bien-être. Le soutien social en contexte de travail peut donc provenir du superviseur immédiat ou de l'organisation en général. Les deux types de soutien social produisent des effets adaptatifs sur les employés, tels qu'une hausse de la satisfaction au travail, des émotions positives, une implication accrue au travail et de la performance (Eisenberger et coll., 2001 ; Kuvaas et Dysvik, 2010). De plus, le soutien social prévient l'occurrence de conséquences mésadaptatives pour l'organisation, telles que l'absentéisme et les intentions de changer d'emploi (Rhoades et Eisenberger, 2002). En lien avec diverses théories, dont celle de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000), les recherches démontrent qu'un superviseur qui s'implique auprès de ses subordonnés et qui offre l'opportunité à ces derniers de faire partie du processus décisionnel produit une augmentation des perceptions de soutien social (Allen et coll., 2003), avec les conséquences positives qu'elles engendrent.

En somme, les recherches sur les facteurs influant sur le comportement individuel en contexte organisationnel démontrent que ces facteurs sont fort nombreux. Nous n'avons fait ici que mentionner quelques-uns des nombreux facteurs en jeu. Ces recherches suggèrent que les différents facteurs, tels que le capital psychologique, les forces de caractère, le bien-être psychologique, les états motivationnels au travail, le *leadership* et le soutien social ont tous un impact important sur le comportement individuel en milieu organisationnel, ainsi que sur l'organisation elle-même. De plus, plusieurs études démontrent que certaines interventions sont efficaces pour augmenter ces différents facteurs qui, en retour, mènent à diverses conséquences adaptatives personnelles et organisationnelles documentées.

4. Psychologie organisationnelle positive

4.1. Perspectives d'avenir

Nous avons vu que plusieurs thèmes ont été étudiés en psychologie organisationnelle positive. Toutefois, cette perspective étant relativement jeune, une analyse critique du secteur se doit d'être formulée, permettant ainsi de mettre le cap vers des voies futures encore plus fructueuses.

4.2. Intégrer les différents secteurs de recherche et d'intervention

Quiconque s'intéressera à la psychologie organisationnelle positive découvrira rapidement que celle-ci est fragmentée en différents ilôts de recherche et d'intervention relativement indépendants. Que ce soit l'étude des motivations, des émotions, du *leadership*, de l'interrogation ou de l'enquête appréciative, du développement organisationnel ou autres, les liens entre ces diverses perspectives de recherche et d'intervention sont relativement ténus. Bien que des liens théoriques ne soient pas nécessaires, ils peuvent s'avérer souhaitables, car ils peuvent mener à une vision plus intégrative de la discipline ainsi qu'à des perspectives novatrices de recherche et d'intervention. Par exemple, si une intervention organisationnelle mène à un engagement positif accru des employés d'une entreprise, elle risque d'augmenter aussi leur motivation autodéterminée et le *flow* vécu au travail, la qualité des relations au sein de l'entreprise et, peut-être, de mener à une meilleure performance individuelle. Une approche intégrative théorique permettant d'expliquer et de prédire de tels effets pourrait donc faire progresser la discipline.
Bien que diverses théories puissent offrir des perspectives d'intégration, une théorie offrant une telle vision intégrative est celle de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000 ; voir les chapitres 16 et 17 de cet ouvrage). Cette théorie postule qu'il existe trois besoins psychologiques fondamentaux chez l'humain ; les besoins d'autonomie (pouvoir choisir comment agir), de compétence (pouvoir interagir efficacement avec son environnement) et d'affiliation sociale (pouvoir se connecter positivement avec son entourage). Selon cette théorie, il est nécessaire que ces trois besoins de base soient comblés afin d'atteindre un fonctionnement optimal. L'ensemble des résultats de recherche sur la théorie de l'autodétermination révèle effectivement que, lorsque ces besoins sont satisfaits, les individus bénéficient d'une panoplie de conséquences positives, telles que de meilleures relations interpersonnelles (Patrick, Knee, Canevello et Lonsbary, 2007), plus d'émotions positives, un meilleur bien-être psychologique (Deci et Ryan, 2000) et une meilleure performance (Gillet, Vallerand, Amoura et Baldes, 2010). Il se pourrait donc que satisfaire les besoins psychologiques des employés puisse produire toutes ces conséquences positives et peut-être d'autres en contexte organisationnel (à cet effet, voir Gagné et Deci, 2005).

4.3. La méthodologie de recherche doit être plus concluante

Une autre caractéristique de la recherche en psychologie organisationnelle positive porte sur sa méthodologie de recherche très limitée. Ainsi, il semblerait que plus de 70 % des recherches réalisées dans ce secteur aient utilisé un devis corrélationnel à un seul

temps de mesure (« cross sectional correlational design » ; Donaldson et Ko, 2010). En d'autres termes, sauf exception, ces travaux ne peuvent être utilisés pour démontrer que les facteurs étudiés en psychologie organisationnelle positive *causent* des effets positifs sur les personnes ou les organisations ! Or si ces travaux ne peuvent mener à une telle conclusion de cause à effet, force est de constater que la discipline repose sur bien peu pour conclure aux bienfaits de la psychologie organisationnelle positive. Les recherches futures devront, entre autres, utiliser des devis expérimentaux. En effet, seuls de tels devis permettent de conclure hors de tout doute que des facteurs ou interventions peuvent *causer* des effets sur les variables mesurées. Par ailleurs, des devis longitudinaux avec groupe témoin devront aussi être utilisés, afin de soutenir empiriquement les conclusions concernant les impacts de diverses variables sur le *changement* individuel ou organisationnel.

5. L'importance de généraliser les résultats à diverses cultures

Comme la psychologie organisationnelle positive a connu ses débuts en Amérique du Nord, la majorité des recherches a été réalisée auprès de participants de type occidental (caucasien) (Lopez et coll., 2002). Il deviendra donc important, au cours des prochaines années, de réaliser des recherches dans différents pays et cultures. Ce point a déjà été formulé en ce qui concerne la psychologie positive en général (par ex. Park, Peterson et Seligman, 2006 ; Peterson et Seligman, 2004), mais on se doit de le souligner également en ce qui concerne le contexte organisationnel. Diverses études transculturelles apportent un soutien empirique pour certaines théories en psychologie positive, comme celles de l'autodétermination (par ex. Lévesque, Zuehlke, Stanek et Ryan, 2004), du bien-être subjectif et des déterminants du bonheur (par ex. Diener, Diener et Diener, 1995 ; Diener, Ng, Harter etArora, 2010), de l'optimisme (Peterson et Bishop, 2000), de la résilience (Ungar, 2010) et du pardon (Sandage, Hill et Vang, 2003). Toutefois, ces études n'ont pas été réalisées en contexte organisationnel. De telles études sont nécessaires, afin de vérifier à quel point les phénomènes en psychologie organisationnelle positive sont généralisables à travers le monde.

5.1. Élargir le cadre d'analyse

Spreitzer et Cameron (2012) ont récemment souligné le fait que les recherches en psychologie organisationnelle positive ont amené un changement très important dans les recherches dans le secteur. Spécifiquement, ces recherches ont produit un éclairage accru sur des phénomènes positifs ignorés en recherche traditionnelle « non positive ». Des thèmes de recherche tels que le comportement « prosocial » et altruiste, le renouvellement (« sustainability »), la santé et le bien-être psychologique (et non leur contraire), le mentorat positif et bien d'autres sont apparus dans la littérature au cours de la dernière décennie. Toutefois, il n'en demeure pas moins que la grande majorité de ces thèmes d'étude portent sur l'individu en contexte organisationnel et non pas sur l'organisation en tant que telle. Le cadre d'analyse aurait pourtant avantage à inclure les conséquences au niveau organisationnel.

Dans une telle perspective, nous encourageons les chercheurs et praticiens à élargir leur cadre d'analyse, de sorte à inclure l'influence positive entre les individus et le ou les groupes, ainsi que l'influence positive entre divers groupes. Ainsi, alors que la plupart des recherches sur le *leadership* étudient l'influence du *leader* sur le subordonné, des recherches faisant suite à celles de Rego et oll. (2013) sur l'impact du *leader* authentique sur les équipes de travail sont nécessaires. De même, l'influence de l'individu sur le groupe et même l'entreprise comme niveau d'analyse peut être vérifié empiriquement. De la même manière, les travaux de Fredrickson sur le bienfait des émotions positives sur le bien-être psychologique et même la créativité et la performance peuvent être appliqués au niveau groupal, de sorte à favoriser de meilleures relations entre collègues au travail (Walter et Bruch, 2008), et peut-être même au niveau de toute l'entreprise. Enfin, l'effet des interventions aurait avantage à être étudié au niveau de l'entreprise. Un exemple dont il est possible de s'inspirer est celui de Cameron et coll. (2011), dont les recherches portent sur les effets des interventions au niveau organisationnel sur la performance objective de toute l'entreprise. De même, les études sur les variables menant à des fusions réussies entre entreprises méritent notre attention.

6. Conclusion : une psychologie organisationnelle positive en pleine expansion

Le but général de ce chapitre était de faire un rapide survol de la psychologie organisationnelle positive. Nous avons présenté son bref historique, définit et circonscrit son champ d'application et avons brossé un tableau sommaire des différents thèmes à l'étude. Ce tableau a fait ressortir le fait que les recherches s'intéressent surtout à la personne en contexte organisationnel, et, dans une mesure moindre, à l'organisation également. Nous avons également offert diverses directions futures pour la psychologie organisationnelle positive.

La psychologie organisationnelle positive a beaucoup à offrir, et ce autant aux individus qu'aux organisations. Nous encourageons donc les chercheurs et intervenants à s'intéresser aux deux éléments de la relation « personne-organisation », de sorte à mieux saisir les enjeux leur permettant à tous deux d'atteindre des niveaux optimaux de fonctionnement dans le cadre d'une synergie pleinement réussie.

RÉSUMÉ LONG

La psychologie organisationnelle positive est un champ de recherche relativement nouveau et très prometteur en psychologie positive. L'objectif de ce chapitre est de présenter sommairement la psychologie organisationnelle positive. Pour ce faire, de brefs historiques de la psychologie du travail et des organisations et de la psychologie organisationnelle positive dans le contexte de la psychologie positive seront présentés. Le champ d'étude de la psychologie organisationnelle positive sera également défini et circonscrit. Ensuite, un portrait rapide des principaux thèmes étudiés en psychologie organisationnelle positive sera brossé. Ainsi, le capital psychologique positif, les forces de caractère, le bien-être psychologique au travail, les états motivationnels au travail, le *leadership* positif et les perceptions de soutien social au travail, de même que leurs conséquences

en milieu de travail, seront mis en avant. Enfin, l'importance d'intégrer les différents secteurs de recherche et d'intervention, de s'assurer que la méthodologie de recherche soit plus concluante, de généraliser les résultats à diverses cultures et d'élargir le cadre d'analyse sera explicité dans les perspectives d'avenir.

MOTS-CLÉS

Psychologie organisationnelle positive – Psychologie du travail et des organisations – Historique – Conséquences positives.

QUESTIONS

1. Vers quelles années s'est développée la psychologie organisationnelle positive (POP) ?
2. Quelles sont les deux dimensions de la POP ?
3. Quel événement est considéré par plusieurs auteurs comme la naissance de la psychologie industrielle et des affaires aux États-Unis ?
4. Quel événement historique amena les psychologues à s'intéresser davantage à la condition humaine plutôt qu'au *testing* et à la sélection ?
5. Quels sont les trois thèmes traditionnels de la psychologie positive ?
6. Comment définir la psychologie organisationnelle positive ?
7. Quel est l'objectif premier de la psychologie organisationnelle positive ? Expliquez ce que cet objectif sous-tend.

BIBLIOGRAPHIE

Allen, D., Shore, L. & Griffeth, R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*, 99-118.

Avey, J. B., Luthans, F., Hannah, S. T., Sweetman, D. & Peterson, C. (2012). Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance. *Human Resource Management Journal*, *22*(2), 165-181.

Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, *48*(5), 677-693.

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, *22*(2), 127-152.

Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *44*(1), 48-70.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly, 15*, 801-823.

Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology, 81*, 827-832.

Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance.* San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 3)13). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Cameron, K. S. & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance – The Rocky Flats story: Lessons from the clean-up of America's most dangerous nuclear weapons plant*. San Francisco : Berrett-Koehler.

Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science, 47*(3), 266-308. doi :10.1177/0021886310395514

Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (Eds). (2012). *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York : Oxford University Press.

Clifton, D. O. & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 111-121). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Cooperrider, D. & Whitney, D. D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Store.

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory, 11*, 227-268.

Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 266-280.

Diener, E., Diener, M. & Diener, C. (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 851-864. doi : 10.1037/0022-3514.69.5.851

Diener, E., Ng, W., Harter, J. & Arora, R. (2010). Wealth and happiness across the world: Material prosperity predicts life evaluation, whereas psychosocial prosperity predicts positive feeling. *Journal of Personality and Social Psychology, 99*, 52-61. doi : 10.1037/a0018066

Donaldson, S. I. (2013, Chair). *Examining the peer reviewed science as influenced by the positive psychology movement*. Communication présentée au 3rd World Congress on Positive Psychology, Los Angeles.

Donaldson, S. I. & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *Journal of Positive Psychology, 5*, 177-191.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 42-51

Emmons, R. A. (2003). Acts of gratitude in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 81-92). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Fiedler, F. E. (1967). Style of leadership and performance of coacting groups. *Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie, 14*(2), 200-217.

Fowler, R. D., Seligman, M. E. P. & Koocher, G. P. (1999). The APA 1998 annual report. *American Psychologist, 54*, 537-568. doi : 10.1037/0003-066x.54.8.537

Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 163-175). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Fullagar, C. J. & Kelloway, E. K. (2009). 'Flow' at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 595-615.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362. doi :10.1002/job.322

Gillet, N., Vallerand, R. J., Amoura, S. & Baldes, B. (2010). Influence of coaches' autonomy support on athletes' motivation and sport performance: A test of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychology of Sport and Exercise, 11*(2), 155-161. doi :10.1016/j.psychsport.2009.10.004

Gittell, J. H. (2003). A theory of relational coordination. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 279-295). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Glynn, M. A. & Dowd, T. J. (2008). Charisma (un)bound: Emotive leadership in Martha Stewart living magazine, 1990-2004. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*, 71-93.

Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L. & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 15*, 353-367.

Grant, A. M. & Campbell, E. M. (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 665-691.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance, 16*(2), 250-279. doi :10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley.

Harzer, C. & Ruch, W. (2012). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 1-19.

Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior, 27*(5), 629-643.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513.

Jackson, L .T. B., Rothmann, S. & Van de Vijver, F .J .R. (2006). A model of work-related well-being for educators in South Africa. *Stress and Health, 22*, 263-274.

Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal, 27*, 646-666.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755-768.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376.

Katzell, R. A. & Austin, J. T. (1992). From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, *77*(6), 803.

Koppes, L. L. (2003) Industrial-Organizational Psychology. In D. K. Freedheim & I. B. Weiner (Eds), *Handbook of Psychology, vol. 1: History of Psychology.* (p. 367-390). Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons.

Koppes, L. L. & Pickren, W. (2007). Industrial and organizational psychology: an evolving science and practice. *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*, 3-36.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal, 20*, 138-156.

Landy, F. J. (1997). Early influences on the development of industrial and organizational psychology. *Journal of Applied Psychology, 82*(4), 467-477. doi :10.1037/0021-9010.82.4.467

Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*, 75-92.

Lavigne, G. L., Forest, J. et Crevier-Braud, L. (2012). Passion at work and burnout: A two-study test of the mediating role of flow experiences. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(4), 518-546. doi :10.1080/1359432X.2011.578390

Levesque, C., Zuehlke, A. N., Stanek, L. R. & Ryan, R. M. (2004). Autonomy and competence in German and American university students: A comparative study based on self-determination theory. *Journal of Educational Psychology, 96*, 68-84. doi : 10.1037/0022-0663.96.1.68

Linley, P. A., Harrington, S. & Garcea, N. (Eds). (2010). *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology and work*. New York : Oxford University Press.

Lopez, S. J., Prosser, E. C., Edwards, L. M., Magyar-Moe, J. L., Neufeld, J. E. & Rasmussen, H. N. (2002). Putting positive psychology in a multicultural context. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds), *Handbook of positive psychology.* (p. 700-714). New York : Oxford University Press.

Lowman, R. L., Kantor, J. & Perloff, R. (2007). A history of IO psychology educational programs in the United States. *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*, 441-460.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695-706.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Positive psychological capital: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 387-393.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 41-67. doi :10.1002/hrdq.20034

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*, 209-221.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008b). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(2), 219-238.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review, 5*, 25-44.

Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*, 143-160.

Martin, A. J. (2005). The role of positive psychology in enhancing satisfaction, motivation, and productivity in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management, 24*, 113-133.

Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Oxford, England : Graduate School of Business Administration.

Mills, M. J., Fleck, C. R. & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology, 8*(2), 153-164. doi :10.1080/17439760.2013.776622

Park, N. & Peterson, C. M. (2003). Virtues and organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 33-47). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Park, N., Peterson, C. & Seligman, M. E. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *23*(5), 603-619.

Park, N., Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2006). Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *The Journal of Positive Psychology, 1*(3), 118-129. doi : 10.1080/17439760600619567

Patrick, H., Knee, C. R., Canevello, A. & Lonsbary, C. (2007). The role of need fulfillment in relationship functioning and well-being: A self-determination theory perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*(3), 434-457. doi : 10.1037/0022-3514.92.3.434

Peterson, C. & Bishop, M. P. (2000). Comments: Optimism and the laws of life, history, and culture. *Science of Optimism and Hope, 2*, 379-385.

Peterson, C. & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 27*(8), 1149-1154.

Peterson, C., Park, N., Hall, N. & Seligman, M. E. P. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 161-172. doi : 10.1002/job.584

Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC : American Psychological Association ; New York, NY : Oxford University Press.

Peterson, S J., Walumbwa, F. O., Byron, K. & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high technology start-ups and established firms. *Journal of Management, 35*, 348-368.

Pickren, W. E. & Fowler, R. D. (2003). A history of psychological organizations. In D. K. Freedheim & I. B. Weiner (Eds), *Handbook of Psychology, vol. 1: History of Psychology*. (p. 535-554). Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons.

Purvanova, R. K., Bono, J. E. & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance, 19*, 1-22.

Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N. & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly, 24*(1), 61-79. doi :10.1016/j.leaqua.2012.08.002

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714. doi :10.1037/0021-9010.87.4.698

Richardsen, A. M., Burke, R. J. & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management, 13*, 555-574.

Rothmann, S., Steyn, L. J. & Mostert, K. (2005). Job stress, sense of coherence and work wellness in an electricity supply organization. *South African Journal of Business Management, 36*, 55-63.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78. doi :10.1037/0003-066X.55.1.68

Salanova, M., Bakker, A. B. & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies, 7*, 1-22.

Sandage, S. J., Hill, P. C. & Vang, H. C. (2003). Toward a multicultural positive psychology: Indigenous forgiveness and Hmong culture. *Counseling Psychologist, 31*, 564-592. doi : 10.1177/0011000003256350

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701-716.

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14. doi : 10.1037/0003-066x.55.1.5

Sosik, J. J., Jung, D. & Dinger, S. L. (2009). Values in authentic action: Examining the roots and rewards of altruistic leadership. *Group and Organization Management, 34*, 395-431.

Spreitzer, G. M. (2006). Leading to grow and growing to lead: Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics, 35*, 305-315.

Spreitzer, G. M. & Cameron, K. C. (2012). Conclusion. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (p. 1034-1048). New York : Oxford University Press.

Spreitzer, G. M. & Somenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 207-224). San Francisco, CA : Berret-Koehler.

Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 240.

Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 94-110). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds), *Handbook of positive psychology* (p. 715-728). New York : Oxford University Press.

Ungar, M. (2010). What is resilience across cultures and contexts? Advances to the theory of positive development among individuals and families under stress. *Journal of Family Psychotherapy, 21*, 1-16. doi : 10.1080/08975351003618494

Vacharkulksemsuk, T. & Fredrickson, B. L. (2013). Looking Back and Glimpsing Forward: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions as Applied to Organizations. *Advances in Positive Organizational Psychology, 1,* 45-60.

Vallerand, R. J. (2013). Passion and optimal functioning in society: A eudaimonic perspective. In A. S. Waterman (Ed.), *The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonic functioning* (p. 183-206). Washington, D C: APA books.

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M. *et al.* (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 756-767. doi : 10.1037/0022-3514.85.4.756

Vallerand, R. J. & Houlfort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In D. Skarlicki, S. Gilliland & D. Steiner (Eds), *Research in Social Issues in Management (*vol. 3, p. 175-204*)*. Greenwich, CT : Information Age Publishing Inc.

Vallerand, R. J., Houlfort, N. & Forest, J. (sous presse). Passion for work: Determinants and outcomes. In M. Gagné (Ed.), *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York : Oxford University Press.

Walter, F. & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 239-261. doi : 10.1002/job.505

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly, 21*, 901-914.

Weick, K. E. (2003). Positive organizing and organizational tragedy. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 66-80). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Wiegand, D. M. & Geller, E. S. (2005). Connecting positive psychology and organizational behavior management: Achievement motivation and the power of positive reinforcement. *Journal of Organizational Behavior Management, 24*, 3-25.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 183-200.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2008). Working in the sky: A diary study among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*, 345-356.

Pourquoi le *leadership* positif est-il bénéfique en milieu organisationnel ?

Quelle théorie de la psychologie positive a le potentiel d'être intégrative ?

Pourquoi les devis corrélationnels ne sont-ils pas optimaux ?

LECTURES CONSEILLÉES

Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds), *Handbook of positive psychology* (p. 715-728). New York : Oxford University Press.

Vacharkulksemsuk, T. & Fredrickson, B. L. (2013). Looking Back and Glimpsing Forward: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions as Applied to Organizations. *Advances in Positive Organizational Psychology, 1,* 45-60.

CHAPITRE 2

Les applications organisationnelles de la psychologie positive : bilan et feuille de route théorique et pratique pour l'avenir

P. Alex Linley et Nicky Garcea (née Page)
Centre de psychologie positive appliquée, RU

Susan Harrington
Département de psychologie du travail, École de psychologie, Université de Leicester, RU

Emma Trenier et Gurpal Minhas
Centre de psychologie positive appliquée, RU
Centre of Applied Positive Psychology, The Venture Centre, University of Warwick Science Park, Royaume-Uni

Sommaire

1. Introduction 46
2. Les applications de la psychologie positive tout au long du cycle de vie de l'employé 49
3. Réponse aux critiques à l'encontre de la psychologie positive dans des contextes organisationnels 56
4. Aller de l'avant : une feuille de route théorique et pratique pour les applications organisationnelles de la psychologie positive 58
5. Conclusion 64

Résumé succinct

L'objectif de ce chapitre sera d'offrir un bref aperçu de l'état des connaissances sur les applications organisationnelles de la psychologie positive, qui sera ici examiné. Dans le but d'une application, *une feuille de route théorique et pratique pour les applications organisationnelles de la psychologie positive* sera présentée. Cette feuille de route exposera les principaux défis qui attendent la psychologie positive dans le contexte organisationnel.

1. Introduction

Le mouvement de la « psychologie positive » tel que nous le connaissons a pratiquement 15 ans (Seligman, 1999), et le champ de la « psychologie positive appliquée » est né il y a cinq ans, avec la parution de *Positive Psychology in Practice* (Linley et Joseph, 2004). Que de chemin parcouru depuis ! Pour donner une idée de l'ampleur des progrès accomplis, rappelons que le numéro spécial de la revue *American Psychologist* (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000) sur la psychologie positive n'abordait pas le thème des applications organisationnelles (avec le recul, cela n'est guère surprenant, puisqu'un grand nombre des figures fondatrices de la psychologie positive sont issues de la psychologie clinique et de la psychologie sociale). *Positive Psychology in Practice*, qui se voulait une présentation du domaine de la psychologie positive appliquée, ne comprenait que quatre chapitres sur les applications organisationnelles – et ces derniers étaient spéculatifs ou établissaient des connexions avec d'autres domaines du travail, au lieu de présenter des analyses empiriques de travaux publiés dans le champ de la psychologie positive. Pourtant, le changement était déjà en marche.

En 2004, la *Harvard Business Review* répertoriait la psychologie positive comme une des vingt découvertes capitales dans le domaine de la gestion organisationnelle. Six ans plus tard, un ouvrage de vingt-six chapitres consacré uniquement aux applications organisationnelles de la psychologie positive voyait le jour : l'*Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (Linley, Harrington et Garcea, 2010a). Certaines revues scientifiques ont également consacré des numéros spéciaux à ce sujet, par exemple l'*International Coaching Psychology Review* (Linley et Kauffman, 2007), le *Journal of Positive Psychology* (Fredrickson et Dutton, 2008) et *Organisations and People* (Page et Linley, 2008). En outre, un nombre croissant de praticiens inspirés par notre travail au Centre de psychologie positive appliquée, et sur lesquels nous allons revenir dans ce qui suit, intègrent la psychologie positive à leur travail auprès des organisations.

En dehors des limites restreintes du champ de la psychologie positive, d'autres tendances ont émergé et fait évoluer la nature de l'attention portée aux organisations. Au moins une dizaine d'années avant l'apparition de la psychologie positive, le travail de David Cooperrider sur l'investigation ou l'enquête appréciative [*Appreciative Inquiry*] a transformé notre façon de percevoir le changement organisationnel (Cooperrider et Srivastva, 1987). Le travail de l'organisation Gallup sur les approches basées sur les forces a lancé

un nouveau paradigme de management (Buckingham et Clifton, 2001), et une discipline sœur de la psychologie positive, les études organisationnelles positives, a émergé sous l'impulsion d'éminents chercheurs de l'université du Michigan (Cameron, Dutton et Quinn, 2003). De toute évidence, la psychologie positive n'est qu'un des éléments – bien que très significatif – d'une tendance plus générale qui met l'accent sur le positif.

Comme c'est souvent le cas, ces idées dans leur essence n'étaient pas nouvelles, elles existaient depuis quelque temps mais avaient été oubliées ou prenaient la poussière sur les étagères des bibliothèques, attendant qu'un renouveau dans l'air du temps vienne leur insuffler une seconde vie. En se penchant sur l'histoire du management et des organisations, il n'est guère difficile de trouver de grands penseurs du management qui partageaient déjà les idées embrassées par la psychologie positive de nos jours.

Dans *The Effective Executive*, par exemple, Peter Drucker avançait que « rendre la force productive est le seul but de l'organisation » (Drucker, 1967, p. 60). Aubrey Daniels vantait la puissance du renforcement positif et ce qu'il peut apporter aux managers dans *Bringing Out the Best in People: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement* (Daniels, 1994). Probablement le plus connu d'entre eux, Douglas McGregor (1960, rééd. 2006) remettait en question l'orthodoxie du management en établissant une distinction entre les hypothèses de la théorie X sur les travailleurs (qui seraient paresseux par nature et éviteraient de travailler s'ils le peuvent) et celles de la théorie Y (selon laquelle les individus seraient motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à actualiser leur potentiel). Ce qui ressortait du travail de McGregor, c'était l'idée que les organisations qui croyaient à la théorie X traiteraient leurs employés très différemment de celles qui croyaient à la théorie Y – et que les employés réagiraient conformément à la manière dont ils étaient traités. Nous pouvons même aller plus loin et prendre en compte le travail de certains grands pionniers de la psychologie positive, comme Abraham Maslow – avec, par exemple, *Maslow on Management* (d'abord publié sous le titre *Eupsychian Management*) – dont le travail continue d'avoir une influence sur les dirigeants de nos jours (Maslow, 1998).

Actuellement, de grands penseurs du management, comme Gary Hamel et Dave Ulrichhave, ont commencé à exploiter l'essence de ce que la psychologie positive pourrait apporter au management et aux organisations. Hamel (2007) s'est penché sur le rôle de l'innovation en matière de management, ainsi que sur la façon dont les organisations pourraient changer si elles exploitaient le potentiel inhérent à leur personnel (Hamel, 2009). Ulrich (2008) défend l'idée que les professionnels des RH devraient « utiliser certaines forces pour en renforcer d'autres » et expose, par la suite, ses pensées sur l'« organisation abondante » qui, selon lui, deviendra le modèle organisationnel incontournable à l'avenir, en s'inspirant largement de la psychologie positive (Ulrich, 2010). Que la psychologie positive soit clairement évoquée ou pas, les thèmes restent les mêmes – une découverte qui revendique un état d'esprit plus positif chez les penseurs du management et, au-delà, une preuve supplémentaire du changement dans l'air du temps dont la psychologie positive est à la fois cause et effet.

Ce chapitre s'articulera en trois parties. Tout d'abord, dans un premier temps, nous offrirons un bref aperçu de l'état des connaissances sur les applications organisationnelles de la psychologie positive, mais nous le ferons du point de vue du praticien qui met en œuvre l'application. Ainsi, nous examinerons l'état des connaissances en matière d'applications organisationnelles de la psychologie positive à chaque étape du cycle de vie de l'employé, en démontrant que, dans de nombreux cas, peu d'études empiriques sont menées dans

ces domaines, mais qu'une tendance orientée vers l'expérience appliquée et l'étude de cas s'affirme. Comme le sujet de cet article et de ce volume est la psychologie positive, nous nous sommes volontairement limités aux travaux dans ce domaine. Néanmoins, il va sans dire qu'il y aurait beaucoup à apprendre en élargissant le champ de recherche à d'autres travaux, et les personnes intéressées sont invitées à consulter l'*Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (Linley, Harrington et Garcea, 2010a).

Dans un second temps, nous répondrons brièvement aux critiques qui ont été formulées à l'encontre de la psychologie positive, en particulier sous l'angle de la science organisationnelle et de façon plus générale. Nous répondons ainsi aux trois critiques selon lesquelles :

- la psychologie positive ne conviendrait pas aux organisations qui privilégient la recherche du profit aux dépens de toute considération pour l'humain ;
- la psychologie positive se concentrerait sur le positif aux dépens du négatif, en l'excluant ;
- la psychologie positive se focaliserait sur les forces aux dépens des faiblesses, en les excluant.

À chaque fois, nous démontrerons que la critique est infondée, fondée sur un malentendu ou tout simplement erronée.

Enfin, nous exposerons notre *Feuille de route théorique et pratique pour les applications organisationnelles de la psychologie positive* en présentant *comment*, selon nous, les applications de la psychologie positive organisationnelle doivent évoluer, et *pourquoi* nous pensons qu'il faut les développer dans ce sens. À cet effet, nous nous inspirons de l'expérience du premier chercheur universitaire en psychologie positive ayant rejoint le monde des applications organisationnelles et du conseil en management, ce qui nous permet d'avoir une idée solide de la manière dont la psychologie positive en tant que discipline – en particulier quand elle est appliquée aux organisations – peut évoluer.

Cette *feuille de route* expose les principaux défis qui, selon nous, attendent la psychologie positive en tant que discipline appliquée aux organisations et présente nos recommandations pour les relever. Toutefois, notre *feuille de route* est avant tout conçue pour exposer l'avenir que nous souhaitons pour les applications organisationnelles de la psychologie positive, y compris son influence dans le domaine pratique de la psychologie des organisations, où ce genre de glissement positif s'impose (Anderson, Herriot et Hodgkinson, 2001 ; Cascio, 1995 ; Hill, 2003). Nous explorons également la façon dont les organisations peuvent se développer pour que les employés soient heureux de se rendre au travail et satisfaits de ce qu'ils y font. Enfin, nous examinons les raisons pour lesquelles il est impératif que les organisations deviennent des agents plus efficaces du changement social, de manière à mélanger le profit et le capitalisme boursier à la notion d'impact social positif et durable. Commençons, toutefois, par faire un bilan de l'état des connaissances de la situation actuelle.

2. Les applications de la psychologie positive tout au long du cycle de vie de l'employé

Le cycle de vie de l'employé est un concept organisationnel utilisé pour décrire les principales étapes de l'évolution d'un employé au sein d'une organisation. Le cycle de vie de l'employé pourrait être résumé comme suit : attirer ou sélectionner – retenir – développer – quitter. Nous utilisons ce cycle comme sous-structure de cette section mais à mesure que la démonstration progresse, plusieurs sous-éléments du cycle de vie de l'employé pourraient apparaître, nichés au sein de chacun de ces grands domaines.

2.1. Attirer ou sélectionner

Dans le cycle de vie de l'employé, l'élément « attraction » s'intéresse avant tout aux raisons qui motivent les employés à travailler dans une organisation donnée. La marque de l'employeur, un domaine du marketing, est fondamentale (Barrow et Mosley, 2005), et il n'est peut-être pas surprenant de trouver peu de travaux en psychologie positive empirique – pour ne pas dire aucun – dans ces domaines. Nous utilisons, toutefois, comme nous le ferons tout au long de cet article, des exemples d'études de cas organisationnels et des preuves tirées de notre pratique pour illustrer certaines façons dont la psychologie positive est appliquée dans les organisations. Si le travail que nous décrivons ne peut être qualifié d'« étude empirique », il reste en rapport avec les applications organisationnelles et, en général, nous opérons à l'intersection des deux.

En tant que telle, notre expérience de conseil avec le Centre de Psychologie Positive Appliquée [CPPA] offre deux exemples de la manière dont la psychologie positive est utilisée dans l'élément « attraction » du cycle de vie de l'employé. La société d'assurance Norwich Union (aujourd'hui Aviva) et le cabinet de services professionnels Ernst et Young font tous deux appel à une approche basée sur les forces comme moyen d'attirer et de sélectionner de nouveaux employés. Norwich Union a utilisé une méthode de recrutement fondée sur les forces dans ses filiales du Royaume-Uni, ce qui a mené à la suppression de leurs cadres de compétence préexistants (Stefanyszyn, 2007).

Ernst et Young ont utilisé une méthode de recrutement de jeunes diplômés de l'université fondée sur les forces pour différencier leur offre sur le marché très compétitif du recrutement des étudiants diplômés (Isherwood, 2008). De plus, ils ont utilisé une version sur mesure de *Realise2*, un test en ligne d'évaluation des forces et un outil de développement du CPPA, pour se positionner sur le marché des diplômés et attirer des candidats désireux de travailler pour une organisation qui exploite leurs forces – une aspiration clé, voire une exigence, pour les membres de la génération Y ou de la génération « Me » (Twenge, 2008 ; Twenge et Campbell, 2010).

Ces deux exemples de recrutement sont fondés sur les forces, une application de la psychologie positive développée et initiée par le CPPA. Le recrutement fondé sur les forces identifie les forces qui permettraient d'atteindre les objectifs clés relatifs à un poste, puis recrute les individus qui en sont dotés. La différence critique avec les approches de compétences classiques réside dans le fait que les forces sont à la fois authentiques et stimulantes (Linley, 2008), et qu'elles sont ajustées spécifiquement aux résultats que l'individu doit fournir à son poste. Cette approche se distingue ainsi des cadres de compétence

génériques dépourvus de validité prédictive (Barrett et Depinet, 1991 ; Shippman et coll., 2000). Il en résulte que l'implication des individus est potentiellement bien plus forte et qu'ils seront plus efficaces en utilisant leurs forces, et que les résultats de l'entreprise s'en ressentiront – Norwich Union a montré que les candidats s'adaptent au poste plus rapidement, sont plus productifs et plus impliqués dans leur travail, ce qui constitue des résultats organisationnels clés (Stefanyszyn, 2007 ; Stefanyszyn et Garcea, 2009).
D'autres approches du recrutement qui s'inspirent de la psychologie positive incluent l'autoévaluation et le rôle de l'adéquation entre la personne et l'organisation lors des décisions d'embauche. Garcia, Triana, Peters et Sanchez (2009) ont étudié le rôle du développement personnel dans le contexte d'une recherche d'emploi et ont découvert qu'il était positivement lié à la recherche d'emploi préparatoire et qu'il servait d'intermédiaire entre les autoévaluations et les alternatives d'emploi perçues, de sorte que les personnes dont l'autoévaluation était plus élevée se présentaient plus efficacement et avaient donc l'impression que plus d'opportunités d'embauches s'offraient à elles. Chen, Lee et Yeh (2008) ont examiné la façon dont les candidats cherchaient à séduire les recruteurs, en renforçant l'impression de similarité avec le manager, ainsi que leurs chances de recevoir une offre d'emploi.

2.2. Retenir

Sous ce terme général (retenir), correspondant au second élément du cycle de vie de l'employé, nous abordons des sujets tels que l'engagement de l'employé, son bien-être, la diversité et la gestion de la performance.
L'engagement est peut-être un des domaines offrant les preuves les plus solides du point de vue de la psychologie positive. Un travail récent mené par Stairs et Galpin (2010) met en lumière un glissement qui pourrait être recommandé en matière de pensée organisationnelle, que les auteurs décrivent comme un passage de l'engagement de l'employé au bonheur de l'employé. En effet, le John Lewis Partnership, propriétaire de Waitrose, grand magasin de détail et d'alimentation britannique, compte, parmi ses principes fondateurs : « Le bonheur des Partenaires [c'est-à-dire des employés] pour objectif ultime [de l'entreprise]. » (John Lewis Partnership, 2009) De façon plus classique, le travail empirique de l'organisation Gallup a souligné les bénéfices commerciaux significatifs qui découlent de l'engagement des employés, y compris la productivité, la qualité, la réduction du nombre des arrêts maladie et une meilleure performance de l'employé et de l'entreprise (Harter, Schmidt et Keyes, 2003). Dans notre propre travail visant à répondre à la question, inspirée par la psychologie positive, « qu'est-ce qui motive les plus motivés ? », nous avons pu démontrer le rôle central de la responsabilité personnelle des individus dans l'engagement. Ce qui était révolutionnaire ici, c'est de constater que la force de l'engagement des employés relevait d'un choix conscient de leur part. (Galpin, Stairs et Page, 2008).
Il est également intéressant de remarquer que l'engagement est un sujet récurrent au sein des organisations, sans doute parce que les preuves qui laissent penser que l'engagement améliore la performance sont nombreuses (MacLeod et Clarke, 2009). Mais, même avec l'arrivée de la récession économique mondiale, l'engagement des employés reste une priorité, probablement en raison du rôle de l'engagement dans la rétention des employés au sein des organisations (Harter et Blacksmith, 2010), qui devient un problème encore

plus critique en période de récession économique et de licenciements, où la rétention du talent – s'accrocher aux personnes que l'on veut retenir – est cruciale.

Le bien-être des employés fait l'objet de plus en plus d'études sous la bannière de la psychologie positive. Depuis longtemps, les études tendent à prouver que les travailleurs heureux sont des travailleurs plus productifs (Judge, Thoreson, Bono et Patten, 2001), et que les employés dont le niveau d'émotions positives est plus élevé obtiennent de meilleures notes à tous les indicateurs de performance (Marks, 2006). Cependant, des travaux plus récents démontrent que le bien-être des employés influence également la santé physique au travers de facteurs tels que la pression sanguine et les maladies cardiaques – ce qui, bien entendu, a un effet sur la performance individuelle et organisationnelle (Wright, 2010). Les organisations reconnaissent également de plus en plus l'importance du bien-être de leurs employés et commandent des audits sur le bien-être, afin de guider leurs interventions dans ce domaine (Nef Consulting, 2009).

La diversité est peut-être souvent considérée comme un problème de conformité au sein des organisations, mais la recherche en psychologie positive et ses applications suggèrent que l'adoption de la diversité peut améliorer la performance et représente plus qu'une simple obligation légale. Par exemple, Hamel (2007) soutient que les organisations adeptes de la diversité sont aussi plus innovantes, un résultat découlant du mélange inévitable de différentes expériences, hypothèses et points de vue propres à des effectifs diversifiés. Du point de vue des émotions positives, des études ont montré que les personnes qui éprouvent de hauts niveaux d'émotions positives sont moins partiales et plus inclusives (Johnson et Fredrickson, 2005), et que leurs relations avec leurs collègues sont potentiellement plus profondes et sincères (Waugh et Fredrickson, 2006) – des découvertes qui donnent un aperçu de la manière dont la psychologie positive pourrait être utilisée pour élaborer les interventions de diversité de deuxième génération au sein des organisations. De même, les organisations reconnaissent également que les interventions visant à renforcer l'engagement peuvent s'avérer aussi efficaces que la diversité, et que les résultats de l'engagement et de la diversité peuvent être deux faces d'une même médaille. Les employés les plus engagés ont tendance à manifester des comportements inclusifs et créent ainsi un environnement au sein duquel la diversité est valorisée, pour ne pas dire positivement encouragée. Ceci est crucial pour assurer la longévité de la diversité, puisque la perception d'un climat de diversité est un des facteurs clés déterminant la rétention des employés issus de groupes minoritaires (McCay, Avery, Tonidandel, Morris, Hernandez et Hebl, 2007), qui est à son tour positivement influencée par des niveaux d'engagement élevés.

La gestion de la performance correspond à la façon dont les employés sont gérés au quotidien et aux effets de cette gestion sur leur performance. Une étude du Corporate Leadership Council (2002), qui a porté sur 19 187 employés dans 34 organisations réparties au sein de 29 pays, a examiné 50 facteurs de performance. Ses résultats ont montré que lorsqu'un manager se concentre sur les forces des employés, le gain en performance peut atteindre 36,4 %. Dans le cas contraire, quand le manager se concentre sur les faiblesses des employés, la perte de performance peut atteindre 26,8 %.

Pour donner un exemple des principes de la psychologie positive appliqués à la gestion de la performance, le CPPA a travaillé avec Ellie Roberts, d'Imago Services, à l'université de Loughborough pour développer un système de gestion de la performance pour les agents de la propreté, cuisiniers, chauffeurs et administrateurs employés par Imago

Services (Roberts, 2009). Ce système, appelé « *Celebrating You*, » prenait en compte les forces nécessaires aux individus pour mener à bien leurs tâches et a permis d'établir une hiérarchie des forces propres à chaque niveau de l'organisation, de sorte que les employés ont pu voir clairement le lien entre leurs forces, la performance attendue à leur poste et ce qu'ils devaient faire pour progresser – jusqu'au poste de directeur, comme cela est arrivé pour des employés qui avaient commencé comme cuisiniers et agents de propreté non qualifiés.

2.3. Développer

La gestion du talent et le développement sont probablement au cœur de la dimension « développer » du cycle de vie de l'employé – pourtant, il est très difficile de trouver des études en psychologie positive appliquées à la gestion et au développement du talent. Ceci est peut-être dû au fait que la gestion du talent est définie de manière imprécise, et signifie des choses différentes pour différentes personnes (CIPD, 2006) – ou peut-être, plus simplement, que le travail n'a pas encore été fait. Quoi qu'il en soit, il existe, selon nous, une multitude de domaines auxquels la psychologie positive pourrait être appliquée, comme les problèmes de gestion et de développement du talent dans les organisations. En effet, les idées les plus récentes sur le talent semblent prendre de plus en plus en compte la perspective de la psychologie positive (Centre for Tomorrow's Company, 2009). Tout d'abord, il y a la question « qui a du talent ? » De nombreuses approches de la gestion du talent définissent le talent de façon exclusive, comme par exemple le « top X % » des personnes à des niveaux donnés de l'organisation. Mais, ce faisant, elles risquent de désaffranchir et de désengager la majeure partie de la population n'ayant pas encore eu cette « chance ». Ces approches courent le risque de tomber dans le syndrome archétypal « hero to zero », qui fait qu'une année un individu est considéré comme un jeune loup talentueux, mais ne se montre finalement pas à la hauteur des attentes placées en lui et devient un « moins que rien » l'année suivante.

En réaction à cela, nous avons examiné le concept de talent à la lumière de la psychologie positive et nous avons développé une approche que nous appelons « *total talent management* » [gestion de la totalité du talent] (Page, 2007). Cette approche s'appuie sur trois hypothèses. Premièrement, que nous puissions travailler avec tout le *pool* de talent disponible (y compris tout le personnel de l'organisation et les personnes qui n'appartiennent pas encore à l'organisation mais pourraient avoir envie de la rejoindre), tout en reconnaissant qu'il peut se présenter des occasions dans lesquelles il est légitime de concentrer des ressources sur une sous-section particulière de la population de talents (mais, même ainsi, l'hypothèse fondamentale selon laquelle chacun a du talent reste la même). Deuxièmement, que nous nous mobilisions pour exploiter la totalité du talent de chaque individu, ce qui implique de prendre conscience de toutes les forces et qualités dont il dispose, au lieu de ne tenir compte que de celles qui pourraient s'avérer utiles pour cette tâche particulière, à ce moment particulier. Troisièmement, que nous soyons convaincus que la gestion et le développement du talent doivent influencer tous les processus liés au personnel de l'organisation, au lieu de se limiter à la planification de la carrière et de la succession, comme cela peut être parfois le cas.

Ainsi, nous reconnaissons et positionnons la gestion de la totalité du talent comme une approche holistique, inclusive et intégrative visant à faire éclore la totalité du talent de

toute la population de l'organisation. Les approches fondées sur les forces seront au cœur de toute approche de gestion de la totalité du talent, mais, de la même manière, ces approches sont plus larges que celles qui se concentrent uniquement sur les forces d'un individu, et prennent en compte ses passions, ses expériences et son expertise.

Le développement individuel est également envisagé au travers du prisme de la psychologie positive, en relation avec ce que Luthans appelle le « capital psychologique », qui est un mélange d'espoir, d'optimisme, d'efficacité et de résistance. Prises ensemble, ces quatre caractéristiques peuvent être considérées comme un noyau positif pour les individus. Il a d'ailleurs été démontré qu'il est possible de développer le capital psychologique (Luthans, Avey et Patera, 2008), et que ce développement peut s'avérer financièrement intéressant pour les organisations, voire très rentable (Luthans, Avey, Avolio, Norman et Combs, 2006 ; Youssef et Luthans, 2007). Dans la même veine, une étude a montré que l'espoir est un indicateur synonyme de performance accrue (Peterson et Byron, 2008) et on a observé que les employés dont les managers sont optimistes sont souvent plus engagés, plus optimistes et plus performants (Arakawa et Greenberg, 2007).

Le coaching est un domaine qui a fait l'objet d'une vive attention de la part des chercheurs et des praticiens en psychologie positive, très probablement en raison des nombreux liens existant entre ces deux disciplines (Linley et Harrington, 2005, 2006). Cette attention s'est traduite par la publication de deux volumes intitulés *Positive Psychology Coaching* (Biswas-Diener et Dean, 2007) et d'un numéro spécial de l'*International Coaching Psychology Review* sur la psychologie du *coaching* et la psychologie positive (Linley et Kauffman, 2007).

D'un point de vue empirique, le travail de Tony Grant a orienté les recherches en se concentrant sur la manière dont les apports de la psychologie positive peuvent être évalués dans le contexte du *coaching*. Il a montré que le *coaching* améliore de manière significative la volonté d'atteindre ses objectifs, les sentiments de bien-être et d'espoir, et que ces bénéfices pouvaient perdurer jusqu'à 30 semaines après la fin de la période de *coaching* (Green, Oades et Grant, 2006). En outre, selon Tony Grant, le travail avec un *coach* professionnel plutôt que par « peer coaching » (*coaching* avec un collègue) renforce l'engagement envers les objectifs, leur réalisation et permet une meilleure maîtrise de l'environnement de travail (Spence et Grant, 2007).

Par ailleurs, le « *coaching* des forces » a suscité un vif intérêt, avec plusieurs publications décrivant les fondements théoriques et la pratique de cette approche. Par exemple, Linley et Harrington (2006) ont étudié les liens entre le *coaching* des forces et la psychologie du *coaching*, alors que Govindji et Linley (2007) ont montré que l'utilisation des forces était associée à une sensation accrue de bonheur et de bien-être, même lorsque l'estime de soi et l'autoefficacité étaient mesurées. Linley, Woolston et Biswas-Diener (2009) proposent des études de cas pratiques et des exemples de *coaching* des forces avec des dirigeants d'entreprise, et Carter et Page (2009) font une présentation de la spécialité dans l'*Encyclopedia of Positive Psychology*.

Les résultats du *coaching* des forces comprennent en général une meilleure compréhension du client et une intériorisation de leurs forces ; la reconnaissance de la manière dont les forces peuvent être utilisées pour dépasser et atténuer les faiblesses ; une efficacité renforcée dans la mise en relation des forces et la réalisation des objectifs ; un travail collectif plus efficace en exploitant les forces et les partenariats complémentaires ; et une utilisation plus maîtrisée des forces : « La force adéquate, la quantité adéquate, de manière adéquate et au moment adéquat. » (Linley, 2008, p. 58)

Le développement du leadership est également un domaine auquel ont largement contribué les chercheurs en psychologie positive. D'autres travaux s'appuient également sur cette discipline. Ils comprennent ceux sur le *leadership* transformationnel (Sivanathan, Arnold, Turner et Barling, 2004), le *leadership* authentique (Gardner, Avolio et Walumbwa, 2005), et sur la question capitale qui est de savoir si le *leadership* est inné ou acquis – et, dans le second cas, grâce à quelles expériences et développements (Avolio, Griffith, Wemsing et Walumbwa, 2010). Plus largement, l'attention s'est tournée vers la question du développement des forces des *leaders* (Morris et Garrett, 2010 ; Rath et Conchie, 2009), en particulier sur la façon d'utiliser les forces face à une situation et dans un contexte donné (Kaplan et Kaiser, 2010 ; Linley *et al.*, 2009).

Parmi ces approches complémentaires, les thèmes clés du développement du *leadership* sous l'angle de la psychologie positive exploitent l'idée de tirer le meilleur parti des qualités dont dispose déjà le *leader* (par ex. : cultiver ses propres forces) plutôt que de chercher à devenir l'homme providentiel ; cerner et exploiter les forces de manière efficace chez soi et au sein des équipes ; comprendre le climat affectif que l'on crée et son rôle en tant qu'« ingénieur climatique » ; et assurer un *feedback* positif et négatif de manière authentique et positive, de sorte à en tirer les meilleurs résultats.

En relation avec l'identification et le développement des forces, le développement du modèle *Realise2* du CPPA est salutaire (voir : www.realise2.com). Dans le cadre de notre pratique sur le terrain, on nous demande souvent quelle est la première étape pour mettre en place une approche des forces dans une organisation. Pour nous, il convient avant tout de faire connaître le langage des forces (Page et Carter, 2009). En effet, nous avons été frustrés par l'absence d'un langage suffisamment développé au sujet des forces, ou par l'existence de modèles de forces qui capturaient et incluaient ce que nous considérions comme les éléments clés d'une force (Linley, 2008).

C'est pour ces raisons que nous avons décidé de développer l'outil *Realise2*, qui évalue les 60 caractéristiques principales selon les trois dimensions que sont l'énergie, la performance et l'utilisation. Les notes obtenues pour chacune de ces dimensions sont ensuite combinées pour déterminer si un attribut correspond à une force actualisée, une force potentielle, un comportement acquis ou une faiblesse. En fonction du développement adapté à l'individu en contexte, il peut être orienté vers un des quatre domaines du modèle de développement *Realise2 4-M*, ou plus : pour *rassembler* les forces actualisées, *maximiser* les forces potentielles, *modérer* les comportements acquis ou *minimiser* les faiblesses (voir Linley, Willars et Biswas-Diener, 2010).

Le développement de l'équipe a été examiné du point de vue de la psychologie positive par Richardson et West (2010). Il présente un modèle « IPO » (*Input-Process-Outcome* [Entrée-Processus-Résultat]) d'équipe positive, qui comprend la diversité de l'équipe, l'attachement et la clarté des rôles comme entrées ; l'optimisme, la force et le *leadership* comme processus ; la performance, l'engagement et l'épanouissement comme résultats. En examinant le développement des équipes sous l'angle des forces, Miles et Watkins (2007) affirment que les équipes de direction sont plus efficaces quand elles capitalisent sur les forces de chacun de leurs membres, conformément aux résultats qu'elles visent. En pratique, ceci est illustré dans le travail entrepris par le CPPA avec l'équipe de *leadership* d'une importante division opérationnelle de BAE Systems (Smedley, 2007).

Dans une étude empirique sur les équipes haute performance, Losada et Heaphy (2004) ont montré que les meilleures équipes en termes de performance formulaient une

demande, posaient des questions pour comprendre et défendaient leur point de vue. Le ratio émotions positives/émotions négatives des équipes qui fonctionnaient de la sorte étaient de 6 :1 ou plus, tandis que celui des équipes aux performances moyennes ou faibles, qui avaient tendance à s'empêtrer dans la défense de leurs idées, était bien plus bas.

2.4. Quitter

De manière schématique, les employés quittent leur entreprise pour trois raisons : à cause d'un licenciement ou d'un reclassement, pour partir à la retraite, ou pour poursuivre leur carrière ailleurs. Une fois de plus, peu d'études en psychologie positive abordent ces aspects du cycle de vie de l'employé, même si, dans le cadre de notre travail de conseil, nous avons développé et fourni des services de restructuration organisationnelle et de reclassement en nous inspirant de la science de la psychologie positive. C'est de notre pratique que nous tirerons nos études de cas.

En examinant les réactions de l'industrie aérienne américaine aux attentats du 11 septembre 2001, Gittell, Cameron, Lim et Rivas (2006) ont découvert que plus les ressources relationnelles des entreprises étaient grandes, plus elles disposaient de ressources financières, et que ces deux facteurs combinés servaient à prédire une meilleure résistance organisationnelle. Southwest Airlines en est un bon exemple : non seulement ils n'ont pas licencié après le 11 septembre mais, six mois plus tard, ils ont annoncé un plan d'embauche de 4 000 postes. De façon similaire, dans *Making the Impossible Possible*, Kim Cameron et Marc Lavine (2006) racontent comment le déclassement et la fermeture du site nucléaire de Rocky Flats a eu lieu avec 60 ans d'avance sur la date prévue et en réalisant une économie de 30 milliards par rapport au budget originel – un exploit que Cameron et Lavine attribuent à la magnanimité des personnes responsables de la gestion de la fermeture.

Dans le cadre de notre travail, nous tirons des leçons de la psychologie positive pour orienter le développement et proposer une aide au reclassement dans les entreprises. Cela signifie aider les individus à gérer leurs émotions pendant les transitions organisationnelles (Mossholder, Settoon, Armenakis et Harris, 2000), en particulier grâce à l'adaptation centrée sur les émotions (Stanton, Kirk, Cameron et Danoff-Burg, 2000) et en utilisant les modes de pensée de la théorie de l'espoir pour les aider à imaginer des perspectives d'avenir positives (Snyder, 1994), tout en assurant un *coaching* transitionnel fondé sur les forces pour permettre aux individus de se représenter leur avenir au travers de la reconnaissance et du développement de leurs forces (Linley, Biswas-Diener et Trenier, à paraître). Plus largement, ces travaux soulignent l'importance de permettre aux employés d'occuper des postes plus adaptés à leurs forces en période de restructuration organisationnelle (Corporate Leadership Council, 2009), et ont fait appel à la psychologie positive pour fonder de nouvelles approches de l'évaluation des programmes de développement de carrière (Preskill et Donaldson, 2008).

3. Réponse aux critiques à l'encontre de la psychologie positive dans des contextes organisationnels

Ce chapitre ne serait pas complet s'il ne cherchait pas à répondre aux critiques faites à l'encontre de la psychologie positive dans les organisations (ex. : Fineman, 2006 ; Kaiser, 2009a ; Lazarus, 2003 ; Warren, 2010). *Grosso modo*, les critiques qui méritent d'être relevées et corrigées sont au nombre de trois. Tout d'abord, la critique selon laquelle la psychologie positive traite les organisations comme des endroits de positivité potentielle, ce qui ne peut être toujours le cas, compte tenu du climat économique actuel. Ensuite, celle selon laquelle l'approche de la psychologie positive se fonderait sur la séparation des émotions positives et négatives, « de sorte que les émotions et les résultats positifs puissent être compris » en excluant le négatif (Fineman, 2006, p. 274). Enfin, celle qui déclare que les approches de la psychologie positive sont conditionnées par les « forces » et se concentrent uniquement sur les « forces », au détriment des « faiblesses ». Nous répondrons à chacune de ces critiques.

Dans sa critique, Fineman (2006) avance que la réalité des cultures organisationnelles actuelle est tournée vers le profit et la compétition, puisqu'elle baigne dans un monde de capitalisme, de consumérisme, de pouvoir des organisations et d'emploi éphémère, ce qui donne lieu à un rejet des valeurs humanistes (positivité). Ainsi, il défend l'idée selon laquelle l'un des principaux défis pour la psychologie positive dans le contexte actuel consiste à définir *la nature* de ce qui est déclaré « bien » ou « bon », pour *qui*, et *qui* devrait prendre de telles décisions, c'est-à-dire « de qui émane réellement la positivité proposée, et à quelles fins ? » (Fineman, 2006, p. 283).

Warren (2010) développe le dernier point de Fineman (2006). Elle prétend qu'il existe un déséquilibre entre les bénéfices réalisés en appliquant la psychologie positive au travail, et le fait que c'est surtout à l'organisation que profite l'accompagnement des salariés. En effet, grâce à ces interventions, on observe un accroissement de la productivité et une amélioration de leurs performances.

Nous reconnaissons que les climats organisationnels contemporains peuvent se focaliser sur l'avantage compétitif et le profit, mais nous nions radicalement que cela discrédite la psychologie positive. Au contraire, nous pensons qu'elle s'en trouve renforcée, car les organisations du futur devront *encore plus* libérer et concrétiser le potentiel de leurs effectifs (par ex. Hamel, 2007), et la psychologie positive, comme nous l'avons démontré précédemment, a un rôle de plus en plus important à jouer dans ce domaine.

Linley, Harrington et Garcea (2010b), par exemple, différencient l'approche de « résolution des problèmes » classique traditionnellement adoptée par les organisations, qui recherchent des solutions pour dépasser des déficits et des problèmes organisationnels, et l'« approche d'abondance », selon laquelle les organisations identifient et exploitent au mieux le potentiel de leurs effectifs, optimisant ainsi la performance et assurant un impact durable. Par conséquent, même dans le climat économique actuel, la psychologie positive peut permettre aux organisations de profiter du potentiel positif de leurs employés pour relever les défis présents et futurs plus efficacement que par le biais d'une approche de résolution des problèmes centrée sur le négatif.

La deuxième critique concernant la psychologie positive porte sur le fait que celle-ci se concentre sur les aspects positifs du comportement humain et de la vie organisationnelle

et cherche à comprendre ce qui rend les gens heureux et ce qui les épanouit, au détriment de la négativité de nombreuses émotions humaine, comme le stress, la perte, la colère et l'anxiété. Lazarus (2003, p. 94) défend l'idée selon laquelle les émotions positives et négatives sont « les deux faces de la même médaille », qu'elles entretiennent un dialogue permanent et s'influencent mutuellement. Par exemple, l'espoir et l'optimisme ne seraient rien sans la déception.

Cette attaque caricature la psychologie positive, puisque de nombreux chercheurs et praticiens se sont donné beaucoup de mal pour démontrer que la psychologie positive attache autant d'importance au positif qu'au négatif, et n'exclut pas ce dernier, comme le montre notre article d'ouverture dans le *Journal of Positive Psychology* (Linley, Joseph, Harrington et Wood, 2006). Dans leur modèle de courage moral dans les organisations, Sekerka et Bagozzi (2007) affirment par exemple qu'en réfléchissant sur les émotions négatives, comme la peur et l'anxiété, et les émotions impliquant une autocritique, comme la honte et la culpabilité, associées à d'hypothétiques actions futures, les individus sont capables de développer et d'adopter un comportement moralement courageux au travail – le positif découle de la conscience et de l'expérience du négatif. Cette réfutation est brillamment résumée par Roberts (2006, p. 297) dans sa réponse à Fineman : « Au lieu de tirer un trait entre ce qui est mal et ce qui est bien, le prisme positif encourage les chercheurs à explorer ce qui pourrait être positif dans des états apparemment neutres, voire négatifs, et comment transformer des états très négatifs en états positifs. » Par ailleurs, cette critique ignore les bénéfices avérés de la positivité pour les organisations et leur personnel (Linley et *al.*, 2009 ; Muse, Harris, Giles et Field, 2008 ; Ramlall, 2008 ; Youssef et Luthans, 2007). De fait, la morale impose de nous pencher sérieusement sur ce sujet dans le cadre des recherches et de la pratique organisationnelles. Séparer les bénéfices organisationnels issus des approches positives et les critiquer sur cette base, tout en ignorant les bénéfices individuels que ces approches procurent, reviendrait à « jeter le bébé avec l'eau du bain ».

La troisième critique à l'égard de la psychologie positive dans les organisations s'appuie également sur l'idée qu'une approche positive se concentre exclusivement sur les forces et néglige les faiblesses (Kaiser, 2009a). La motivation de cette critique est similaire à celle de Lazarus (2003) et attire l'attention sur le fait que la psychologie positive se concentre sur les émotions positives, mais devrait aussi tenir compte des émotions négatives. Même si nous sommes en désaccord avec ce point, nous adhérons pleinement avec l'intention. En ce qui concerne l'approche des forces, notre expérience de *praticiens* démontre qu'il n'est jamais approprié de se concentrer *uniquement* sur les forces et qu'il est nécessaire de prêter attention aux faiblesses, afin de développer une vision holistique et intégrative, comme le montre notre modèle *Realise2* (Linley, Willars et Biswas-Diener, 2010). Ceci est confirmé par des études montrant qu'une utilisation optimale des forces (ni trop, ni trop peu) est plus rentable en termes de performance et peut représenter un gain en efficacité pouvant atteindre 43 % (Kaiser, Lindberg et Craig, 2007).

Dans l'ensemble, il semblerait que les arguments contre la psychologie positive dans les organisations soient fondés sur des malentendus ou une compréhension limitée des approches employées par les praticiens opérant dans ce domaine. En se concentrant sur l'abondance et non plus sur la résolution des problèmes, les organisations peuvent développer une approche permettant aux employés d'exceller dans ce qu'ils font le mieux et de créer une culture durable, positive et gratifiante, pour les individus et l'organisation. Cela n'implique pas nécessairement de se concentrer uniquement sur le positif, c'est

plutôt une occasion de comprendre de façon intégrative la manière dont nous pouvons faire des organisations des endroits pouvant servir d'instruments pour magnifier et développer ce que l'esprit humain offre de mieux – un thème que nous abordons à présent dans notre *feuille de route*.

4. Aller de l'avant : une feuille de route théorique et pratique pour les applications organisationnelles de la psychologie positive

En développant cette *feuille de route*, nous avons mené une réflexion sur certains des plus grands défis et certaines des questions les plus importantes que nous rencontrons en tant que praticiens-chercheurs dans le cadre des applications organisationnelles de la psychologie positive. Cette discipline étant nouvelle, nous n'avons pas encore toutes les réponses, mais nous posons une série de questions qui, nous l'espérons, orienteront les recherches et permettront à toutes les personnes travaillant dans une organisation de bénéficier plus largement des applications de la psychologie positive. En posant nos six questions sur la *feuille de route théorique et pratique pour les applications organisationnelles de la psychologie positive*, nous commençons par les plus familières – la nature de ce que nous faisons et de qui fait quoi, avant de passer à ces questions qui nous animent au quotidien – celles relatives ***au pourquoi*** nous devrions proposer des applications de la psychologie positive en environnement professionnel.

4.1. Collaboration et intégration stimulantes

Si on est d'avis (c'est *notre* cas) que la société est mieux servie par l'intégration de la recherche et de la pratique à la vie organisationnelle, et par les collaborations qui permettent cette intégration, on doit alors commencer par prêter attention aux types de recherches qui sont entreprises et aux raisons pour lesquelles elles sont conduites. Anderson, Herriott et Hodgkinson (2001) offrent une superbe matrice 2X2 (la matrice 2X2 est considérée par un grand nombre de spécialistes comme un des éléments fondateurs du *consulting* moderne) permettant de comparer la qualité de la recherche et le type de public pour la psychologie du travail. Ces deux dimensions se croisent pour définir une recherche qui peut être *puérile* (de mauvaise qualité et de peu d'intérêt, quel que soit le public), *populiste* (de mauvaise qualité mais susceptible d'intéresser le grand public), *pédante* (de grande qualité mais dont la diffusion et l'intérêt sont très limités, si ce n'est pour les professionnels du secteur) et *pragmatique* (de grande qualité, largement diffusée et susceptible d'intéresser d'autres chercheurs et praticiens).
De toute évidence, la recherche *pragmatique* devrait être l'objectif choisi, mais il faut reconnaître qu'il est difficile à atteindre. Parmi les obstacles à franchir, il y a les centres d'intérêt des chercheurs (qui, en général, écrivent pour les autres chercheurs et non pour les praticiens) ; les systèmes de récompenses académiques destinées à ces chercheurs (qui récompensent habituellement la recherche pédante, au détriment de la recherche pragmatique) ; la barrière intellectuelle créée entre les chercheurs et les praticiens, quand les chercheurs écrivent dans un jargon scientifique opaque pour les non-initiés (ce qui semblerait être une condition préalable à la recherche pédante) ; et des contradictions

importantes entre les horizons temporels des institutions académiques (où les procédures d'accréditation des cours et les jurys de promotion peuvent prendre plus d'un an) et les entreprises commerciales (pour lesquelles, compte tenu du rythme exponentiel du changement, les horizons temporels sont mesurés en minutes, heures et jours pour le court terme ; en mois et trimestres pour le moyen terme, et en années uniquement pour le très long terme). De toute évidence, un visiteur extraterrestre pourrait penser que la recherche et la pratique ont été expressément conçues pour *ne pas* s'entraider l'une l'autre.
Pourtant, pour autant qu'en attestent la recherche et la pratique examinées dans cet article, la psychologie positive – et surtout les chercheurs et praticiens en psychologie positive – fait beaucoup pour surmonter ces obstacles et créer des communautés au sein desquelles la recherche nourrit la pratique, et les questions pratiques servent à orienter la recherche. C'est ce que nous faisons au quotidien en mélangeant nos recherches et notre travail de *consulting* au Centre de psychologie positive appliquée : cet article en est un bon exemple. Ainsi, en adoptant un état d'esprit positif face au défi, nous nous posons les questions suivantes :

1. *Que pouvons-nous apprendre de l'intégration réussie de la recherche et de la pratique dans le but d'orienter et de développer l'intégration réussie de la recherche et de la pratique à beaucoup plus grande échelle ? Un des projets de recherche spécifiques à même de répondre à cette question pourrait partir de la question suivante : a-t-il été démontré que les interventions organisationnelles fondées sur une approche empirique offrent de meilleurs résultats que les interventions fondées sur une approche expérimentale ? Pour répondre à cette question, nous pourrions confronter deux groupes au même problème. Le premier groupe concevrait une intervention fondée sur une approche empirique, le second une intervention fondée sur sa propre expérience. L'efficacité des deux interventions serait alors comparée.*

4.2. Créer des communautés de pratique

Les personnes pouvant servir à cette intégration de la recherche et de la pratique viendront, par définition, d'horizons différents – université, *consulting*, professions libérales, petites et grandes entreprises, secteur public et privé. Il y a, toutefois, deux communautés sur lesquelles nous pourrions intervenir de manière efficace pour influencer l'avenir des applications organisationnelles de la psychologie positive : la formation en psychologie des organisations et la formation en école de commerce.
Dans le cadre de nos discussions avec les praticiens britanniques spécialistes de la psychologie des organisations, nous avons l'impression que cette discipline s'est égarée et devrait revoir son mode de pensée et son approche. Les clients potentiels des services de psychologie du travail classique (centres d'évaluation, stages de développement, audits de diversité) assurent de plus en plus ces prestations en interne, afin de réduire les coûts et de mesurer les bénéfices du talent et de l'expertise qu'ils emploient déjà. Cette tendance signifie que les pratiques de psychologie du travail classiques doivent être redéfinies, pour se positionner à nouveau en maîtres du jeu, et non plus en joueurs. Les applications de la psychologie positive dans les organisations ont un énorme potentiel dans ce contexte, et ceci explique en partie pourquoi nous assistons à une telle explosion de l'intérêt porté aux sociétés de conseil organisationnel dans ce domaine.

De même, les diplômés des écoles de commerce se focalisent de plus en plus sur un savoir indispensable – et donc sur ce qui devrait figurer dans leur programme d'étude – qui dépasse le contenu habituel de leurs cours de stratégie, marketing, économie, finance et comptabilité. Le comportement organisationnel (CO) est souvent inclus dans les programmes, mais, pour bon nombre d'entre eux, ce terme n'a rien de très engageant. Avec la science de la psychologie positive et des preuves de plus en plus nombreuses en faveur du rôle critique de l'engagement humain et de l'innovation dans les organisations, le CO peut jouer un rôle capital dans le management et l'innovation organisationnelle (voir Hamel, 2007). Ainsi, la question que nous posons dans notre *feuille de route* est :

2. *Comment devons-nous orienter et concevoir la psychologie des organisations et la formation en école de commerce, de sorte que les praticiens parviennent à intégrer les leçons des applications de la psychologie positive dans les organisations à leur travail ? Un projet de recherche spécifique permettant de répondre à cette question consisterait à comparer l'efficacité professionnelle des psychologues du travail et des diplômés des écoles de commerce qui (a) n'ont jamais entendu parler du CO et (b) ont sérieusement étudié le CO. Il serait intéressant de savoir si on observe une différence d'efficacité dans les résultats obtenus par les praticiens et si cette efficacité est variable selon la nature des résultats. Par exemple, on pourrait comparer les résultats des personnes aux résultats de la stratégie commerciale.*

4.3. Défendre l'intérêt économique, académique et social des applications organisationnelles de la psychologie positive

Pourquoi les organisations devraient-elles donner du crédit aux applications de la psychologie positive ? Pourquoi les praticiens devraient-ils donner de leur temps précieux et y participer ? Pourquoi les équipes de conseil devraient-elles envisager d'inclure la connaissance de la psychologie positive comme un élément clé dans leur arsenal de conseil ? Il est impératif que nous soyons, en tant que discipline, capables de répondre à ces questions de manière affirmative. Dans le cas contraire, il serait tout à fait illégitime de demander à nos clients de nous accorder du temps et de l'attention dans un monde toujours plus saturé d'informations.

La psychologie positive est l'étude du « positif, » mais elle vise également à changer la nature des questions que nous nous posons (Linley, Joseph, Harrington et Wood, 2006). Si nous posons les bonnes questions, nous avons beaucoup plus de chances d'obtenir les bonnes réponses – pourtant, bien souvent, nous posons involontairement les mauvaises questions, façonnés et conditionnés que nous sommes par les hypothèses fondamentales, les normes culturelles, les codes organisationnels et les expériences comportementales qui définissent le prisme au travers duquel nous regardons le monde. Comme Robert Sternberg (1999 ; *in* Morgeson, Seligman, Sternberg, Taylor et Manning, 1999) l'a justement remarqué, il est crucial de commencer par savoir quelles questions poser. Nous devons être absolument clairs sur les implications de ce que nous découvrons – pourtant, trop souvent, notre expérience de la recherche se borne littéralement à poser la question « et alors ? » La vie n'aurait pas été différente – et ne serait certainement pas pire qu'elle ne l'est déjà si nous n'avions pas connu la réponse à cette question théorique.

Ainsi, nous devons faire notre possible pour nous assurer que les questions que nous posons en tant que chercheurs et praticiens valent la peine d'être posées. Font-elles avancer la connaissance et le font-elles d'une manière véritablement pertinente, ou révèlent-elles des idées puissantes grâce auxquelles nous pourrions améliorer le sort des êtres humains dans le monde du travail ? La question de notre *feuille de route* est donc :

3. *Que devons-nous démontrer pour défendre le bien-fondé organisationnel, académique et social de la psychologie positive ? Les questions que nous posons et les interventions que nous entreprenons vont-elles nous y aider ? Parmi les questions théoriques que l'on nous pose souvent on trouve « quelle est la valeur économique de la positivité ? » ou « quel est l'impact sur les résultats financiers des approches fondées sur les forces ? ». Dans chaque cas, nous devrions faire notre possible pour répondre à ces questions en apportant des preuves précises. Par exemple, le recrutement fondé sur les forces est-il plus efficace que le recrutement classique fondé sur la compétence ? L'approche de la psychologie positive de la gestion du talent est-elle plus efficace en termes de développement personnel que les modèles classiques fondés sur le déficit ? Les employés reclassés réussissent-ils mieux quand ils ont bénéficié d'un reclassement fondé sur les forces que lorsqu'ils ont suivi des ateliers classiques de rédaction de CV ? Finalement, comme nous rassemblons toujours plus d'éléments allant vers un renforcement de notre théorie (comptes rendus, méta-analyses), nous serons bientôt en mesure de répondre à ces questions générales. À plus court terme, nous nous attachons avant tout à répondre à des questions théoriques spécifiques portant sur des besoins spécifiques qui formeront le socle des preuves sur lesquelles les applications ultérieures seront développées.*

4.4. Redéfinir la nature du travail

Le travail, pour beaucoup, est encore une activité liée à l'« ère industrielle », alors que nous vivons à l'ère de l'information depuis au moins trente ans. Les organisations et la gestion des organisations mettent du temps pour rattraper leur retard. Studs Terkel (1972, p. xi) écrit :

> *« ... Le travail, en raison de sa nature profonde, est affaire de violence – faite à l'esprit comme au corps. C'est une affaire d'ulcères et d'accidents, d'engueulades et de coups de poing, de dépression nerveuse et de perte de l'estime de soi... C'est aussi affaire de quête, de sens et de pain quotidien, de reconnaissance et d'argent, d'étonnement plutôt que de torpeur. Bref, la quête d'un genre de vie, plutôt que d'un genre de mort s'étalant du lundi au vendredi. »*

Si vous recherchez des synonymes et des expressions autour du mot *travail*, voici à peu près ce que vous trouverez : *bête de somme, corvée, servitude, sueur, labeur*. Ses antonymes sont encore pires : *divertissement, amusement, passe-temps* (recherche effectuée sur www.thesaurus.com). Le travail est-il vraiment si terrible ? En tant que psychologues positifs, nous ne le pensons pas – mais les définitions et le vocabulaire semblent suggérer que cet avis est loin de faire l'unanimité. À partir de là, il semble impossible de parler des applications organisationnelles de la psychologie positive sans commencer par reconnaître le fait que l'expérience du travail pourrait être d'un tout autre ordre pour un grand nombre de personnes et qu'en tant que psychologues positifs, nous avons la lourde responsabilité, mais aussi la grande chance, d'accroître et de partager nos connaissances sur ce qui

rend le travail épanouissant. Enfin, et encore plus important, nous devons participer à la conception des lieux de travail de telle sorte qu'ils permettent cette expérience nouvelle du travail, tant pour l'organisation que pour l'individu.

Par essence, nous pensons que la psychologie positive – et en particulier les praticiens de la psychologie positive travaillant avec les organisations et au sein des organisations – ont devant eux une occasion unique de participer au remodelage du travail pour en faire quelque chose que les individus aient envie de *faire* et pour créer des communautés organisationnelles auxquelles ils souhaitent *appartenir*. La psychologie positive est maintenant en mesure d'identifier et de libérer les forces vives de chacun et de participer à la conception d'environnements de travail permettant aux individus de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Les organisations qui enseignent les principes de base de la psychologie positive sont des endroits où les employés sont conscients de leur potentiel et savent comment l'exploiter, sont conscients de leurs forces et savent comment les utiliser avec efficacité. Ils ont une idée claire de ce qui les motive et ne les motive pas dans leur travail et ont la possibilité d'y remédier. Cette vision décrit une autre façon de s'organiser que celle que la plupart d'entre nous connaissent, mais c'est aussi quelque chose qu'avec un peu de chance nous avons aperçu – même de manière fugitive – à un moment ou un autre. Cette vision impose une simplification, et non une complexification, des processus et pratiques des RH, puisqu'elle place les employés aux manettes et les invite à prendre en main leurs contributions et leurs carrières, au lieu de parcourir le cycle de vie de l'employé de manière passive. Cela nous mène à la quatrième question de notre *feuille de route* :

4. *Comment redonner au travail sa part de plaisir et comment repenser l'organisation comme un lieu où les gens aiment se rendre ? Les travaux dans ce domaine consisteraient à tenter de démontrer que les organisations qui adoptent une approche plus positive obtiennent de meilleurs résultats en matière d'engagement des employés et de responsabilité de l'organisation, et que cela pourrait se traduire par de meilleurs résultats financiers. Des indices suggèrent que c'est en effet le cas, mais dans le monde complexe de la vie organisationnelle, il est de plus en plus difficile de démêler les causes et les effets et d'obtenir des indicateurs fiables. Mais cela ne doit pas nous empêcher d'essayer !*

4.5. Redéfinir notre définition et nos hypothèses sur les organisations

Notre conception des organisations et de la manière dont elles devraient être « organisées » n'a pas vraiment changé depuis la révolution industrielle. Henri Fayol, un théoricien du management, a décrit certaines des fonctions essentielles du management des organisations en 1917 : planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler. Presque un siècle plus tard, cette liste reste globalement d'actualité. Pouvons-nous vraiment affirmer que le monde – et le monde des *organisations* – a si peu changé depuis tout ce temps ? Notre réponse est *non*.

À ce titre, que devons-nous faire pour assimiler les idées plus modernes sur la structure des organisations ou sur le processus même d'organiser ? Deux grands enseignements s'offrent à nous. Le premier a trait à l'évolution : il s'agit de la manière dont, en tant qu'êtres

Liste des figures, tableaux et encadrés

Liste des figures

Figure 3.1 inspirée du cadre de Mayer, Salovey et Caruso (2004), dans Boniwell (2012, p. 29) 74
Figure 3.2 Inspirée de Cameron (2008) 76
Figure 4.1 Le compas du bien-être 93
Figure 5.1 Le sens en action avec la démarche appréciative 117
Figure 5.2 Les cinq phases de la mise en œuvre du sens 120
Figure 9.1 Effet des émotions positives 181
Figure 13.1 Dimensions Culturelles 257
Figure 13.2 Systèmes normatifs 261
Figure 14.1 Évolution des scores au test MAAS entre les phases : pré-test (T1), post-test (T2) et suivi (T3), pour les participants du groupe expérimental (E1, E2, E3, E4 et E5), apprenants aides-soignants 290
Figure 14.2 Évolution des scores au test AAQ2 entre les phases : pré-test (T1), post-test (T2) et suivi (T3) pour les participants 291
Figure 14.3 Quotient émotionnel pour les cinq échelles de l'inventaire de quotient émotionnel de Bar-On pour les cinq participants du groupe expérimental (E1 à E5) au pré-test (T1), au post-test (T2) et en suivi (T3) 293
Figure 16.1 Les différents types de motivation identifiés par la théorie de l'autodétermination 333
Reproduit avec la permission de l'ordre des CRHA et tel que paru dans : Forest, J., Crevier-Braud, L. et Gagné, M. (2009). Mieux comprendre la motivation au travail. *Effectif, 12*, 23-27. 333
Figure 16.2 Les conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques des différents types de motivation identifiés par la théorie de l'autodétermination. Reproduit avec la permission de l'ordre des CRHA et tel que paru dans : Forest, J., Crevier-Braud, L. et Gagné, M. (2009). Mieux comprendre la motivation au travail. *Effectif, 12*, 23-27. 335
Figure 16.3 Survol complet de la théorie de l'autodétermination, des sources de satisfaction ou de frustration des besoins aux conséquences en passant par les besoins et les types de motivation. Reproduit avec la permission de l'ordre des CRHA tel que paru dans : Forest, J., Crevier-Braud, L. et Gagné, M. (2009). Mieux comprendre la motivation au travail. *Effectif, 12*, 23-27. 339

Figure 17.1 Taxonomie tripartite de la motivation intrinsèque (adapté de Carbonneau et Vallerand, 2012). 355

Liste des tableaux

Tableau 6.1 Comparaison entre les tests de découverte de ses propres forces 136
Tableau 6.2 Indicateurs révélant la présence d'une force 138
Tableau 6.3 Questions pour découvrir ses forces 139
Tableau 14.1 Scores au test de la pleine conscience (maas) en fonction de la phase et des groupes (échelle de 1 à 6) 286
Tableau 14.2 Scores au test évaluant l'acceptation et l'engagement (AAQ2) des groupes en fonction de la phase et des groupes (échelle de 1 à 7) 286
Tableau 14.3 Scores de quotient émotionnel (EQ-i.2.0) en fonction de la phase et du groupe 287
Tableau 14.4 Scores EQ-i 2.0 par types de composantes en fonction de la phase et du groupe 288
Tableau 14.5 Évolution du quotient émotionnel entre les phases pour les participants au groupe expérimental 292
Tableau 15.1 Expression des processus secondaires de pleine conscience et bénéfices potentiels en termes de performance et de bien-être au travail (adapté de l'analyse de Glomb et coll., 2011) 317

Liste des encadrés

Encadré 6.1 Exemple de Marjorie, analyste en marketing 134
Encadré 6.2 Exemple de rétroactions que France a reçues sur ses forces 140
Encadré 6.3 Exemple de Josée, directrice des opérations dans une chaîne de supermarchés 142
Encadré 9.1 Les émotions positives 179
Encadré 9.2 Le « ratio de positivité » 183
Encadré 9.3 Utiliser ses forces de caractère 185
Encadré 9.4 Étude de cas 1 186
Encadré 9.5 En résumé 187
Encadré 9.6 Étude de cas 2 187
Encadré 9.7 En résumé 188
Encadré 9.8 Étude de cas 3 189
Encadré 9.9 En résumé 190
Encadré 11.4 Étude de cas 1 211

Table des matières

Remerciements 5

Préface 7

Sommaire 11

INTRODUCTION

Psychologie positive et monde du travail : entreprises, institutions et associations 15

Charles Martin-Krumm, Cyril Tarquinio, Marie-Josée Shaar

CHAPITRE 1

La psychologie organisationnelle positive : Analyse et perspectives 23

Robert J. Vallerand, Julie Ménard

1. Historique de la psychologie du travail et des organisations 25
2. La psychologie organisationnelle positive 27
   - 2.1. Historique 27
   - 2.2. Définitions et champs d'étude 29
3. Thèmes étudiés en psychologie organisationnelle positive 30
   - 3.1. Le capital psychologique positif 31
   - 3.2. Les forces de caractère 31
   - 3.3. Le bien-être psychologique au travail 32
   - 3.4. Les états motivationnels au travail 32
   - 3.5. Le *leadership* positif 33
   - 3.6. Les perceptions de soutien social au travail 34
4. Psychologie organisationnelle positive 35
   - 4.1. Perspectives d'avenir 35
   - 4.2. Intégrer les différents secteurs de recherche et d'intervention 35
   - 4.3. La méthodologie de recherche doit être plus concluante 35

5. L'importance de généraliser les résultats à diverses cultures 36
5.1. Élargir le cadre d'analyse 36
6. Conclusion : une psychologie organisationnelle positive en pleine expansion 37

CHAPITRE 2
Les applications organisationnelles de la psychologie positive : bilan et feuille de route théorique et pratique pour l'avenir 45
P. Alex Linley, Nicky Garcea, Susan Harrington, Emma Trenier, Gurpal Minhas
1. Introduction 46
2. Les applications de la psychologie positive tout au long du cycle de vie de l'employé 49
2.1. Attirer ou sélectionner 49
2.2. Retenir 50
2.3. Développer 52
2.4. Quitter 55
3. Réponse aux critiques à l'encontre de la psychologie positive dans des contextes organisationnels 56
4. Aller de l'avant : une feuille de route théorique et pratique pour les applications organisationnelles de la psychologie positive 58
4.1. Collaboration et intégration stimulantes 58
4.2. Créer des communautés de pratique 59
4.3. Défendre l'intérêt économique, académique et social des applications organisationnelles de la psychologie positive 60
4.4. Redéfinir la nature du travail 61
4.5. Redéfinir notre définition et nos hypothèses sur les organisations 62
4.6. Redéfinir notre conception de « ce que les organisations devraient être » 63
5. Conclusion 64

CHAPITRE 3
Le baromètre du bien-être au travail®, ou exemple de dispositif pour faire un état des lieux www.barometre-bien-etre.com 71
Charles Martin-Krumm, Nikolas Tsialdiradis, Florence Delaune, Cyril Tarquinio
Introduction 72
1. Les émotions positives, quels rôles ? Quels bénéfices ? 72
La perception des émotions 73
Utiliser les émotions pour faciliter la pensée 73
Comprendre les émotions 74
Gérer les émotions 74
1.1. La créativité, l'innovation et les émotions positives au travail 74
1.2. La résilience au travail 75

2. Le leadership positif : oui, mais comment ? 76
3. Le pourquoi d'une nécessaire organisation créant une culture du bien-être corporatif. 78
4. Le baromètre du bien-être au travail® comme exemple d'outil destiné à faire un état des lieux ? 78
4.1. Explication des mesures 79
4.2. Exploitation des données recueillies 82
4.3. Type de scénario envisageable 83
5. Principe de l'intervention 84
5.1. Principe de réfutation 84
5.2. Agir sur les dimensions 85
5.3. « C'est de ma faute » contre « ce n'est ma de ma faute », ou le piège de la dimension interne contre externe 85
6. L'avenir du baromètre du bien-être au travail® 86
7. Conclusion 86

CHAPITRE 4
Promouvoir une culture d'entreprise saine : de la psychologie positive à la santé positive 91
Marie-Josée Shaar, Kathryn Heninger Britton
Introduction 92
1. Description du compas du bien-être 93
1.1. Sommeil 94
1.2. Nutrition 94
1.3. Émotions 95
1.4. Activité physique 95
2. Utiliser le compas du bien-être dans un programme de santé au travail 96
2.1. Utiliser l'*Appreciative Inquiry* 96
2.2. Utiliser un état d'esprit propice au développement 97
2.3. Choisir un point de départ 98
2.4. Sélectionner des interventions appropriées 98
2.5. Fixer des buts centrés sur les comportements 99
2.6. Assurer responsabilité et soutien 100
2.7. Bâtir un mode de vie sain 100
3. Faire de son programme de santé au travail un succès 101
3.1. Toucher les réfractaires au changement 102
4. Conclusion 103

CHAPITRE 5

La mise en action du sens au travail pour agir sur l'engagement, la motivation et la vocation des salariés 109

Jean-Christophe Barralis, Jean Pagès

Introduction 110

1. La question du sens au travail 111
   1.1. La notion de sens 111
   1.2. Les trois orientations du travail 111
   1.3. L'engagement au travail 112
   1.4. Le sens au travail en tant que direction, signification et sensation 114
2. Le sens en action avec l'*Appreciative Inquiry* 116
   2.1. L'approche « appréciative » des systèmes 116
      2.1.1. Le postulat de base 116
      2.1.2. Une différence avec des approches traditionnelles 116
      2.1.3. L'approche positive du changement pour des organisations porteuses de sens 116
      2.1.4. La méthodologie d'une intervention 117
   2.2. La définition d'orientations 118
      2.2.1. Les orientations d'une entité, d'un projet, leur formulation et le sens au travail 118
      2.2.2. La mission et vocation d'une entité 118
      2.2.3. La construction d'une orientation donnant du sens 119
   2.3. La découverte des forces 120
      2.3.1. L'appréciation et la reconnaissance des ressources 121
      2.3.2. Le processus d'exploration des forces 121
   2.4. La phase « devenir » du processus appréciatif 124
      2.4.1. Rêver l'avenir et connecter l'entreprise aux désirs, aux aspirations 124
      2.4.2. Créer des images du futur 124
   2.5. Le design du changement : la phase « décision » 125
      2.5.1. Structurer pour concrétiser 125
      2.5.2. Réaliser et rechercher des résultats 125
      2.5.3. Agir selon ses forces et exprimer son énergie vitale 126
3. Conclusion : le travail qui fait sens et la notion de « flow » 127

CHAPITRE 6

Miser sur les forces au travail : une approche gagnante 131

Philippe Dubreuil, Jacques Forest, François Courcy

Introduction 132

1. Qu'est-ce qu'une force ? 133
2. Deux mythes sur le succès au travail 134
2.1. Le déploiement des efforts mène à la réussite 134
2.2. La correction des faiblesses mène à la réussite 135
3. Comment reconnaître ses forces ? 135
3.1. Tests ou inventaires de découverte de ses forces 136
3.2. Observation de soi et introspection 138
3.3. La rétroaction des proches 139
4. Comment exploiter mes forces de façon optimale ? 141
4.1. Réorganiser son travail 142
4.1.1. Poser un regard neuf sur ses objectifs 142
4.1.2. Orienter son travail davantage vers ses forces 142
4.2. Apprendre à mieux utiliser ses forces 143
5. Comment mieux reconnaître et exploiter les forces des membres de son équipe ? 143
5.1. Repérer les forces des membres de son équipe de travail 143
5.2. Tirer profit de l'évaluation du rendement 144
6. Conclusion 144

CHAPITRE 7
Vers une théorie du processus de résilience de compassion organisationnelle 149
Gilles Teneau
1. Définir la compassion 150
1.1. Compassion dans la vie organisationnelle 151
2. Le processus de résilience de compassion 151
2.1. Sympathie, empathie et bien-être 152
2.2. La compassion comme apprentissage collectif 153
2.3. Dynamique de l'organisation de la compassion 154
2.4. Réalisation du processus de compassion en entreprise 155
3. Les acteurs de la compassion 155
3.1. Ressources toxiques 155
3.2. Idéal-type du *toxic handler* 156
3.3. Point de départ du processus de compassion en entreprise 157
3.4. Les formes de *toxic handlers* 157
3.5. Porteur de confiance (type sympathique) – Forme 1 157
3.6. Porteur de souffrance (type empathique) – Forme 2 158
3.7. Porteur de compassion (type compassion) – Forme 3 158
4. Quelques retours d'entretiens 159

5. Conclusion 161

CHAPITRE 8
Échouer et s'épanouir 165
Martin E. P. Seligman
Introduction 166
1. Le test de santé psychologique 168
2. Les cours en ligne 169
3. Le cours intensif sur la résilience [Master Resilience Training ou MRT] 170
4. Conclusion 173

CHAPITRE 9
Les émotions positives dans le monde des organisations 177
Ilios Kotsou, Egide Altenloh
Introduction 178
1. Les émotions positives dans l'organisation 178
1.1. Les émotions 178
1.2. Les émotions positives 179
1.3. L'utilité des émotions positives 179
1.3.1. Les émotions positives élargissent notre attention 180
1.3.2. Les émotions positives nous aident à construire des ressources 180
1.3.3. Effets des émotions positives dans les organisations 181
1.4. Émotions positives et transformation organisationnelle 182
1.5. En pratique 183
1.5.1. Favoriser un climat émotionnel positif 183
1.5.2. Adapter l'environnement de travail 183
1.5.3. Améliorer le management 184
1.5.4. Partir de ce qui fonctionne 184
1.5.5. Faciliter l'état de « flow » 185
1.5.6. Travailler la culture organisationnelle 185
2. Trois études de cas 186
2.1. Émotions positives et *leadership* 186
2.2. Émotions positives et motivation 187
2.3. Émotions positives et prise de décision 189
3. Conclusion 190

CHAPITRE 10
Qu'apporte le concept de « sagesse » à une vision « positive » de la carrière ? 193
Jean-Luc Bernaud

Introduction 194
1. Origines et définitions du concept de sagesse 195
2. Les modèles psychologiques de la « sagesse » 196
2.1. La théorie de l'équilibre de Sternberg (1998) 196
2.2. Le modèle développemental et explicatif de Baltes et Staudinger (2000) 196
2.3. Les trois piliers fondamentaux de la sagesse selon Ardelt (2003) 197
2.4. L'approche centrée sur la transcendance de soi selon Le et Levenson (2005) 198
2.5. Le modèle multidimensionnel de Greene et Brown (2009) 198
2.6. Quelques éléments de synthèse sur ces différents modèles 199
3. Comment envisager l'application du concept de « sagesse » dans le conseil en carrière ? 199
3.1. Le sens de la vie et du travail 200
3.2. La prise des décisions rationnelles de carrière 200
3.3. Le développement de la transcendance de soi 201
3.4. La compréhension et le dépassement des normes et influences sociales 202
3.5. L'acceptation du réel et la satisfaction au travail 202
4. Conclusion 203

CHAPITRE 11
Au-delà de la gestion du temps : de l'usage du temps, de la performance et du bien-être 209
Dr Ilona Boniwell, Dr Evgeny Osin
1. Introduction 210
2. Principaux résultats de recherche 211
2.1. Temps de travail 211
2.2. Temps hors travail (loisirs, temps libre, retraite) 213
2.3. Aspects subjectifs de l'usage du temps (richesse temporelle, satisfaction par rapport à l'usage du temps, perspective temporelle, polychronie contre monochronie) 214
2.4. Gestion du temps 216
3. Implications pratiques 217
3.1. Implications en termes de pratiques d'emploi 218
3.2. Implications en termes de *coaching* exécutif et de formation 221
3.3. Implications pour l'employé à titre personnel 224
4. Conclusion : vers une psychologie positive du temps 226

CHAPITRE 12
La psychologie positive et les équipes à haute performance 235
Scott Anthony Asalone
Introduction 236
1. Les équipes et l'équipe à haute performance 236
2. Caractéristiques des équipes à haute performance 237
2.1. Un objectif défini 238
2.1.1. Recherches en psychologie positive et définition des objectifs 238
2.2. Une structure dynamique 239
2.2.1. Recherches en psychologie positive et structure dynamique 239
2.3. Un climat de collaboration 241
2.3.1. Recherches en psychologie positive et climat de collaboration 241
2.4. L'évaluation continue 243
2.4.1. Recherches en psychologie positive et évaluation continue 244
2.5. Forte reconnaissance et forte motivation 245
2.5.1. Recherches en psychologie positive, force de la reconnaissance et de la motivation 246
3. Conclusion 248

CHAPITRE 13
Créer des cultures de bien-être 253
Judd Robert Allen
Introduction 254
1. Définir la culture 255
1.1. Vivre dans un réseau de cultures 256
1.2. Les cultures sont des systèmes complexes 256
1.3. Valeurs partagées 257
1.4. Normes 258
1.5. Les points de contact culturels 258
1.6. Le soutien des pairs 260
1.7. Climat 260
2. Outils de création de cultures de bien-être 261
2.1. Former des *leaders* de bien-être 261
2.2. Mobiliser le soutien des pairs 263
2.3. Soutenir le bien-être de la famille 263
2.4. Participer au bien-être de la communauté 264
3. Les cultures de bien-être : ce qui fonctionne 264
3.1. Mesurer les cultures de bien-être 265
3.2. Des cultures de bien-être existent à notre époque 265

3.3. Le rôle des réseaux sociaux dans le domaine de la santé 266
3.4. La culture fait perdurer les comportements sains 266
3.5. Investissement personnel 267
3.6. Diminuer les risques pour la santé et améliorer les résultats financiers 267
3.7. Un climat culturel positif est synonyme de bénéfices pour la santé 268
3.8. Combiner les initiatives individuelles et culturelles 268
3.9. Le rôle de la culture dans l'augmentation de la motivation et le développement des compétences 269
4. Un programme de recherche 270
5. L'avenir de l'approche du bien-être basée sur la culture 271

CHAPITRE 14
Management des risques psychosociaux dans le monde du soin à partir du développement du capital émotionnel par l'approche thérapeutique de la pleine conscience, de l'acceptation et de l'engagement (ACT) :
Étude de cas du management du stress chez des aides-soignants en formation 275
Pr. Bénédicte Gendron
Introduction 276
1. Les risque psychosociaux (RPS) dans le milieu du soin et les outils de prévention 277
1.1. L'apprentissage du métier d'aide-soignant : mises en tensions 277
1.2. Un travail émotionnel... 278
1.3. ...qui nécessite un capital émotionnel *ad hoc* 279
1.4. Amorce de développement du capital émotionnel à partir de l'approche thérapeutique de la pleine conscience et de l'acceptation et de l'engagement (ACT) 281
2. Le management et la prévention du stress chez les étudiants aides-soignants à partir de la démarche ACT 282
2.1. Objectifs, population et méthodologie de l'expérimentation 282
2.2. Méthodologies d'interventions du programme ACT et d'analyse des données 283
2.3. Méthodologie du traitement des données et analyses 285
2.3.1. L'effet de la thérapie ACT sur le développement des compétences émotionnelles à la pleine conscience 285
2.3.2. L'effet de la thérapie ACT sur le développement de la flexibilité psychologique 286
2.3.3. L'effet de la thérapie ACT sur le développement des compétences émotionnelles globales 287

2.3.4. L'effet de la thérapie ACT sur le développement des compétences émotionnelles spécifiques 288
3. Conclusion 294
Annexe 1 : Questionnaire de la pleine conscience : MAAS 295
Annexe 2 : Test de la flexibilité psychologie : AAQ2 296
Annexe 3 : Interview de suivi de participation au programme de développement du capital émotionnel 297

CHAPITRE 15
Investir dans le capital *Pleine Conscience* : l'évidence d'une valeur ajoutée pour les entreprises en termes de bien-être et de performance au travail 303
Lionel Strub, Dominique Steiler
Imaginez un individu face à une situation professionnelle courante... 304
1. La pleine conscience : un concept à la croisée de la sagesse orientale et du savoir occidental 306
1.1. L'approche méditative orientale sécularisée 308
1.2. L'approche sociocognitive de Langer 310
Pleine conscience méditative et pleine conscience sociocognitive : à la rencontre de l'accord parfait ? 314
2. L'amorce d'un changement profitable tant au travailleur qu'à l'entreprise 315
2.1. La pleine conscience en action 315
2.2. La pleine conscience, la clé de l'adaptation au monde actuel de l'entreprise ? 316
La pleine conscience ou une ressource inestimable pour le travailleur... 316
La pleine conscience ou l'attitude gagnante des managers ... 320
Vers la matérialisation de l'entreprise « mindful » 321

CHAPITRE 16
L'argent achète-t-il le bonheur et la performance ? Une perspective selon la théorie de l'autodétermination 329
Jacques Forest, Marylène Gagné, Claude Fernet, Nicolas Gillet, Chloé Parenteau, Anais Thibault Landry, Sarah Girouard, Laurence Crevier-Braud
1. Introduction 330
2. La théorie de l'autodétermination 331
2.1. Les types de motivation proposés par la théorie de l'autodétermination 331
2.2. Les besoins psychologiques innés et universels identifiés par la théorie de l'autodétermination 335
3. Mythes tenaces et questions importantes sur la motivation au travail 338
4. Conclusion 344

CHAPITRE 17
La motivation intrinsèque, parent pauvre de la motivation au travail ? 351
Nicolas Hauw
Introduction 352
1. De quelle motivation intrinsèque parle-t-on ? 353
1.1. La distinction entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque 354
1.2. La motivation intrinsèque est-elle plurielle ? 355
1.3. La motivation des travailleurs peut-elle prendre une forme intrinsèque ? 356
1.3.1. Peut-on parler de motivation intrinsèque au travail ? 356
1.4. Certains métiers plus favorables que d'autres ? 357
1.5. Renforcer la motivation intrinsèque dans quel intérêt ? 359
2. Quels leviers motivationnels pour renforcer ce caractère intrinsèque ? 360
2.1. S'attaquer à la motivation situationnelle et renforcer la motivation contextuelle 361
2.2. Le facteur temps pour inciter les motivations intrinsèques 361
2.3. La relation manager/salarié à la source de la motivation intrinsèque 362
3. Conclusion 363

CHAPITRE 18
Cinq clés pour prospérer en période de crise 369
Kim Cameron
Introduction 370
1. Clé n° 1 : Capitaliser sur l'effet héliotropique 371
2. Clé n° 2 : Gérer les récessions économiques de façon vertueuse 372
3. Clé n° 3 : Se concentrer sur les écarts d'abondance 373
4. Clé n° 4 : Créer de l'énergie positive face au déclin 374
5. Clé n° 5 : Mettre en œuvre des pratiques positives même dans des industries qui ne semblent pas les valoriser 375
6. Conclusion 376

CHAPITRE 19
La communication positive en entreprise 379
Shannon Polly, Louisa Jewell
Introduction 380
1. Pourquoi s'intéresser à la communication positive ? 381
1.1. Étude de cas : Atelier de communications positives 382
2. La communication basée sur les forces 382
2.1. Étude de cas : Diriger à partir des forces 384

3. État d'esprit et réponse constructive active 385
3.1. État d'esprit fixe contre état d'esprit de développement 385
3.2. La réponse constructive active 386
4. Entretenir les communications positives : gérer le négatif 388
4.1. Étude de cas : l'Atelier de gestion des conversations conflictuelles 389
5. Augmenter le bien-être sur le lieu de travail pour réduire le stress 389
5.1. Étude de cas : Programme de résistance et de réduction du stress 390
6. Conclusion 391

CHAPITRE 20
De l'utilité de l'*Appreciative Inquiry* au travail 397
Sarah Lewis
Introduction 398
1. Qu'est-ce que l'*Appreciative Inquiry* ? 398
2. Résolution de problèmes et *Appreciative Inquiry* 399
3. Hypothèses générales qui sous-tendent l'approche des entreprises par l'*Appreciative Inquiry* 400
3.1. Le principe poétique 400
3.2. Le principe constructionniste 401
3.3. Le principe d'anticipation 402
3.4. Le principe positif 402
3.5. Le principe de simultanéité 403
4. Le modèle des 5 D 403
4.1. Définition du sujet et « basculement » 403
4.2. Découverte 404
4.3. Rêver 404
4.4. Conception 405
4.5. Destin 406
5. L'*Appreciative Inquiry* et le capital social 406
6. L'intelligence collective de l'entreprise 407
7. Diriger avec l'*Appreciative Inquiry* 407
8. *Appreciative Inquiry* et positivité 408
9. *Appreciative Inquiry* et forces 409
10. Utiliser l'*Appreciative Inquiry* avec les personnes et les équipes 410
11. *Appreciative Inquiry,* culture et entreprises florissantes 411
12. *Appreciative Inquiry* et engagement 411
13. L'*Appreciative Inquiry* et l'agent de changement autonome 411
14. Avantages généraux d'une approche liée à l'*Appreciative Inquiry* 412
15. Conclusion 412

CHAPITRE 21
Passion et fonctionnement optimal en contexte organisationnel 417
Robert J. Vallerand, François-Albert Laurent, Claude Fernet, Stéphanie Austin
1. Introduction 418
2. La psychologie de la passion 418
2.1. Le concept de passion 418
2.2. Le modèle dualiste de la passion (MDP) 419
2.3. Le MDP : échelle et Prévalence 420
3. Certaines conséquences de la passion 421
3.1. La passion et les processus cognitifs 422
3.2. La passion et les affects 422
3.3. La passion et le bien-être psychologique 423
3.4. La passion et les relations interpersonnelles 427
3.5. La passion et la performance 428
3.6. Pour conclure... 429
4. Les déterminants de la passion 430
4.1. Le développement initial de la passion 430
4.2. Le développement continu de la passion 431
4.3. Pour conclure 433
5. Conclusion générale 433

CHAPITRE 22 Titre alternatif :
« L'entreprise positive : de l'économie du bien-être à des pratiques concrètes de bien-être au travail » 441
Alexandre Jost, Gabriel Mazzolini, Maxence Crouzette
Introduction 442
1. L'Entreprise positive, inspirée par un nouveau paradigme économique 442
1.1. Au commencement était le paradoxe d'Easterlin... 442
1.2. Les indicateurs de bien-être nationaux pour dessiner les grandes lignes de l'entreprise positive 443
2. L'entreprise positive, un nouveau business model viable, humaniste et éthique 443
2.1. Vers un archétype pour l'entreprise positive 443
2.2. La science en renfort pour établir le lien fort entre bien-être et performance 444
2.3. Un accueil de plus en plus favorable des dirigeantes et dirigeants d'entreprise 444
2.4. Des entreprises qui se sentent sous-équipées pour agir sur le bien-être au travail 445

3. Mesurer le bien-être au travail comme première pierre de l'entreprise positive 445
3.1. Des travaux internationaux sur la mesure du bien-être au travail 445
3.2. Une grande diversité d'outils privés pour mesurer le bien-être au travail 446
3.3. Un effort de cadrage international à poursuivre 446
4. L'entreprise positive, la convivialité au service des hommes et de l'organisation 446
4.1. Isolement, convivialité et amour 446
4.2. Sourire rend heureux... 447
4.3. Le sourire est contagieux 448
4.4. Souriez, c'est dans la charte ! 448
4.5. Des exercices de convivialité 448
4.6. Quand la convivialité génère bien-être et performance 449
5. Une relation au temps apaisée dans l'entreprise positive 449
5.1. Une société au temps contraint 449
5.2. « Vivre son calendrier » 449
5.3. Des chartes du temps à l'autonomie des horaires 450
5.4. Prévenir l'épuisement électronique 450
5.5. De la journée du retard technologique au « zéro e-mail » 451
6. L'entreprise positive, une entreprise avec des modes d'organisation centrés sur l'homme 451
6.1. L'individu, le groupe et l'organisation 451
6.2. Des clans de 150 membres pour éviter la « discorde darwinienne » 452
6.3. Gore fait le pari d'unités de 150 collaborateurs 452
6.4. Favi démantèle son organigramme 453
7. L'entreprise positive, attentive au développement des capacités cognitives 454
7.1. Le bien-être comme bon fonctionnement de l'esprit 454
7.2. La pleine conscience, transposition occidentale de pratiques orientales 454
7.3. Quand la pleine conscience passe de la médecine à l'entreprise 455
8. Conclusion 455

Conclusion

La psychologie positive et le monde du travail, quel avenir ? 461
Charles Martin-Krumm, Cyril Tarquinio, Marie-Josée Shaar

Liste des figures, tableaux et encadrés 465

Les apports de la psychologie positive pour l'amélioration de la qualité de vie en milieu professionnel !

Pourquoi les salariés sont-ils soumis à un **stress professionnel** dont les effets sont délétères sur leur santé et les performances des entreprises dans lesquelles ils exercent ? Ce stress relève-t-il de leur personnalité ou les conditions de travail peuvent-elles être incriminées ? Peut-il être question de stratégies d'accompagnement défectueuses ? Les salariés peuvent-ils apprendre à faire face ? Comment ?

Force est de constater qu'apporter des éléments de réponses à ces questions devient un **enjeu, à la fois de santé publique, mais aussi économique**. Les coûts engendrés par les effets du stress sur les personnels - et leurs conséquences sur l'entreprise - deviennent des **enjeux financiers et humains importants** : turn-over, arrêts, maladie, suicides, etc. De nombreuses tentatives et moyens, souvent empruntés au modèle médical, ont été mis en œuvre pour contrer ces effets et conséquences, mais leurs résultats demeurent insatisfaisants.

Par conséquent, **avoir recours à des solutions alternatives est une nécessité**. Les propositions qui sont développées dans cet ouvrage ont pour objectif **de chercher à identifier et à mettre en œuvre des conditions novatrices d'un bien-être sur le lieu de travail grâce à différentes orientations de la psychologie positive**. Le contrôle du stress au travail n'est donc plus l'objet principal des dispositifs mis en œuvre, mais sa conséquence. Néanmoins, même si le bien-être est un thème important autour duquel gravitent de nombreuses problématiques de recherche et d'application dans le champ de la psychologie positive, limiter celle-ci à cette seule thématique serait synonyme d'un réductionnisme regrettable compte tenu de la richesse des approches que ce récent courant de la psychologie permet. Un ensemble de ces thématiques est donc présenté dans cet ouvrage et étayé par des **exemples d'applications concrètes à destination des entreprises et des institutions**.

Charles Martin-Krumm
est membre élu du conseil d'administration de l'IPPA (*International Positive Psychology Association*), maître de Conférences en STAPS, professeur agrégé d'éducation physique et sportive et entraîneur sportif. Il enseigne à l'ESPE de Bretagne, à l'École Normale Supérieure de Cachan EPS et à l'Institut de Formation en Éducation Physique et en Sport d'Angers. Ses recherches portent sur l'étude des processus dans lesquels l'optimisme peut être impliqué dans les contextes de l'éducation et du sport. Ses travaux concernent l'étude des interactions entre l'optimisme et différentes variables affectives, cognitives ou comportementales. Il est également président de l'Association Française et Francophone de Psychologie Positive.

Cyril Tarquinio
est professeur de psychologie de la santé et psychologie clinique à l'Université de Lorraine, site de Metz et dirige l'équipe de psychologie de la santé (EPSAM) de l'unité APEMAC EA4360. Ses recherches portent sur l'étude des différentes formes de prise en charge de la santé et de la maladie. Ses travaux concernent l'étude des comportements de santé comme l'observance thérapeutique, et l'évaluation des nouvelles formes de psychothérapie comme la thérapie EMDR et la thérapie MBCT.

Marie-Josée Shaar
est la fondatrice de *Smarts and Stamina*, une firme dédiée à aider les entreprises à intégrer positivité et santé au travail aux pratiques de gestion. Elle a une Maîtrise en Psychologie positive appliquée et est certifiée en tant que *Wellness Culture Coach*. Elle a aussi enseigné dans plusieurs universités, incluant McGill (Canada), l'Université de Pennsylvanie et l'Université de Londres Est. Son livre *Smarts and Stamina: The Busy Person's Guide to Optimal Health and Performance* a figuré parmi les bestsellers de la catégorie « vivre sainement » sur Amazon. Elle a passé les 13 dernières années à étudier, coacher et enseigner de bonnes habitudes de santé et de productivité sur quatre continents.

Ont également contribué à la rédaction de cet ouvrage :
Judd Robert Allen, Egide Altenloh, Scott Anthony Asalone, Stéphanie Austin, Jean-Christophe Barralis, Jean-Luc Bernaud, Ilona Boniwell, Kim Cameron, François Courcy, Laurence Crevier-Braud, Maxence Crouzette, Florence Delaune, Philippe Dubreuil, Claude Fernet, Jacques Forest, Marylène Gagné, Nicky Garcea, Bénédicte Gendron, Nicolas Gillet, Sarah Girouard, Susan Harrington, Nicolas Hauw, Kathryn Heninger Britton, Louisa Jewell, Alexandre Jost, Ilios Kotsou, François-Albert Laurent, Sarah Lewis, P. Alex Linley, Gabriel Mazzolini, Julie Ménard, Gurpal Minhas, Evgeny Osin, Jean Pagès, Chloé Parenteau, Shannon Polly, Martin E.P. Seligman, Dominique Steiler, Lionel Strub, Gilles Teneau, Anais Thibault Landry, Emma Trenier, Nikolas Tsialdiradis, Robert J. Vallerand.

PSYPOSPRO
ISBN 978-2-8041-8226-7
ISSN 2030-3661

www.deboeck.com

9 782804 182267