

# Les apports de la Psychologie Positive dans la Gestion des Ressources Humaines



## INTRODUCTION

Matériel protégé par le droit d'auteur

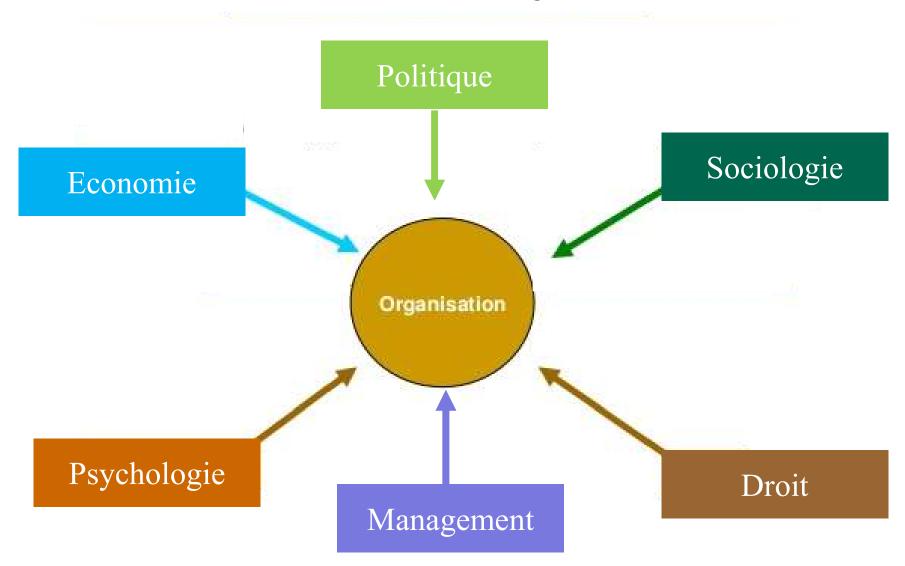
#### DANIEL COHEN

### LE MONDE EST CLOS ET LE DESIR INFINI



Trois révolutions sont en cours aujourd'hui : celle de la finance qui place les managers des entreprises dans le camp des actionnaires et les désolidarise des autres salariés ; celle du numérique, qui, en réduisant les coûts de communication pousse les firmes à externaliser leurs activités et segmente les production : celle de la processus de mondialisation qui amplifie les effets des deux premières. Les conséquences sociales de cette « grande transformation » n'ont pas fini de se déployer : management par le stress, précarité, aggravation des inégalités, déclin de la classe moyenne avec la disparition du modèle fordiste, qui impliquait de nombreux postes d'encadrements ...

### Une approche pluri-disciplinaire et trans-diciplinaire de l'organisation





Le terme psychologie signifie étymologiquement la « **science de l'âme** » ce que l'on traduit aujourd'hui par l'étude des caractères et des comportements humains.

En soi elle n'est donc ni positive, ni négative!

La **psychologie des organisations** (*qui est apparue dans la fin du 19 eme siècle*) étudie la manière dont l'individu (et plus généralement les acteurs) influencent l'Organisation et réciproquement.

☐ Psychologie Sociale☐ Psychologie du développement☐ Psychologie Positive



Comment définir simplement la psychologie positive (PP) ? Quels liens entre la psychologie positive et la GRH ? Quelques concepts en lien avec le bien-être au travail ☐ Appréhender son travail de manière « positive » ☐ Quelques leviers de la performance organisationnelle ☐ Les leviers d'un fonctionnement optimal des acteurs ☐ Les défis de la GRH **Echanges** 

# Comment définir la Psychologie Positive







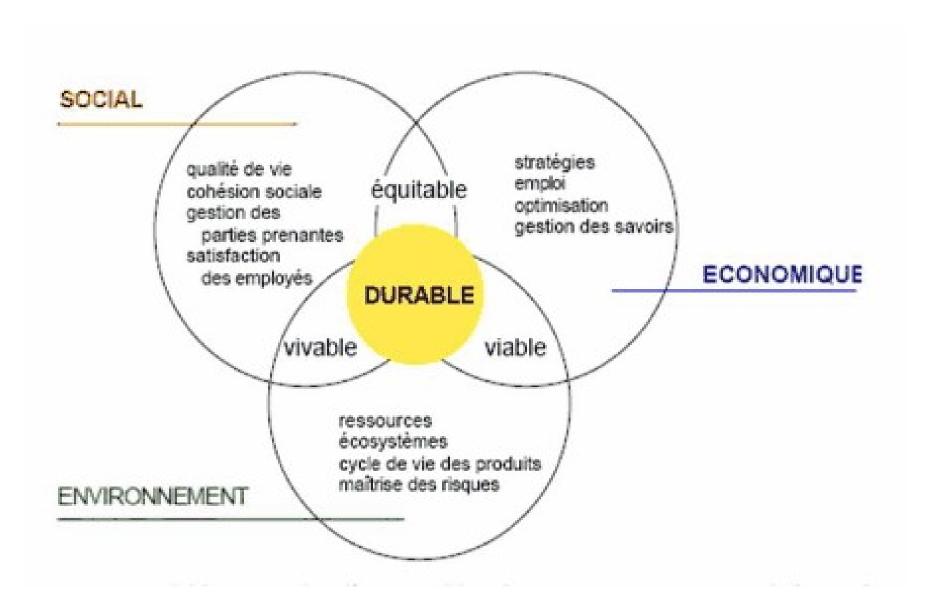
PSYCHOLOGIE NEGATIVE ???

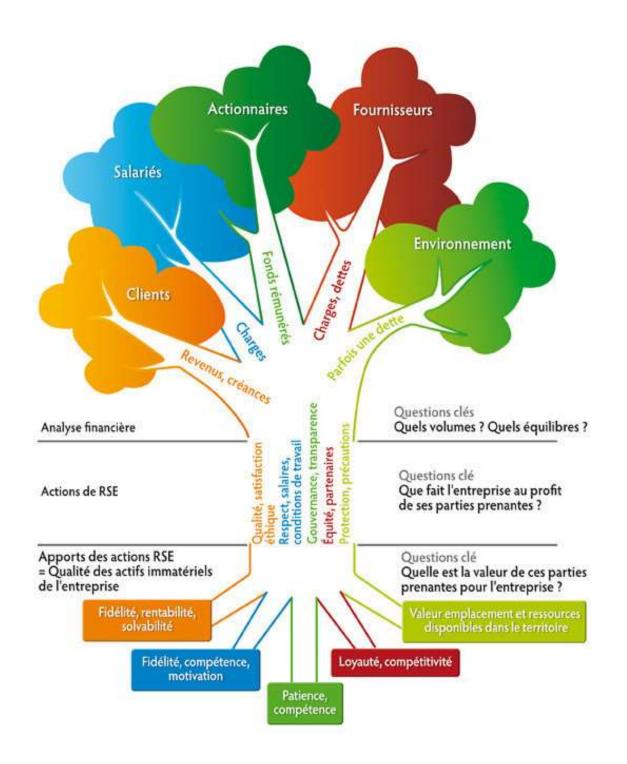
# COMMENT DEVELOPPER BIEN ET RE SON NIVEAU DE BIEN ET RE COMMENTERINERE

Ceci renvoie au concept de **l'entreprise développante contributrice** du développement professionnel et personnel du salarié et qui allie une performance économique, financière, sociale et environnementale.



L'intelligence collective et partagée, s'inscrit alors dans une approche coopérative et bientraitante qui favorise le développement humain durable.



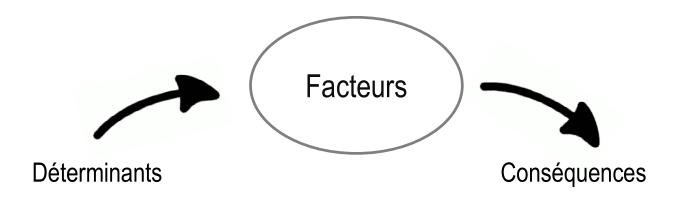


En 1998, **Martin Seligman** fait un discours historique au congrès de l'APA. En 2000, **Seligman et Csikszentmihalyi** publient un article intitulé "*Positive Psychology*". Cet écrit fait le point des recherches dans le domaine de la psychologie positive et constitue le point de départ d'une dynamisation et d'un élargissement de ce courant.

La psychologie positive est alors présentée comme l'étude scientifique des conditions et processus qui contribuent au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et des organisations en termes de développement et d'épanouissement (Gable et Haidt, 2005).

La psychologie positive vise donc à découvrir et à promouvoir les différents facteurs qui permettent aux individus, aux organisations et aux communautés d'atteindre un fonctionnement optimal pour pouvoir se développer et pour pouvoir prospérer.

Facteurs permettant d'atteindre un niveau de fonctionnement optimal



Orientés autant sur la personne, le groupe et l'organisation

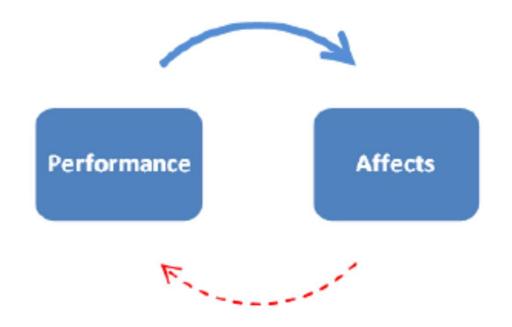
### Les préjugés sur la Psychologie Positive

- C'est une méthode de développement personnel de plus ?
- C'est une nouvelle discipline ?
- C'est une approche qui nie les problèmes
- C'est encore une méthode d'autosuggestion ?
- Encore des gourous en quête de business

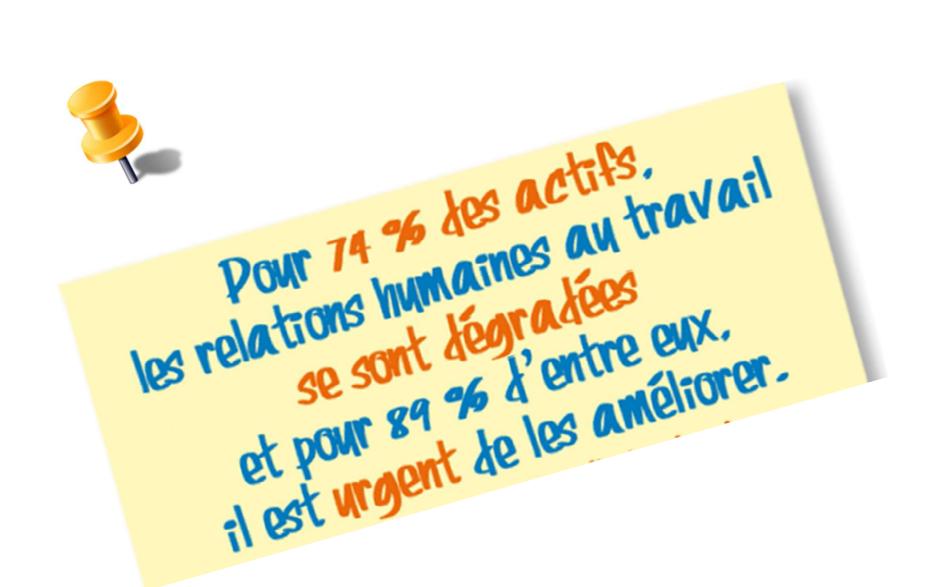


# Quels liens établir entre la Psychologie Positive et la Gestion des Ressources Humaines





Il n'est jamais inutile de rappeler l'importance du facteur humain dans l'atteinte d'une efficacité organisationnelle optimale







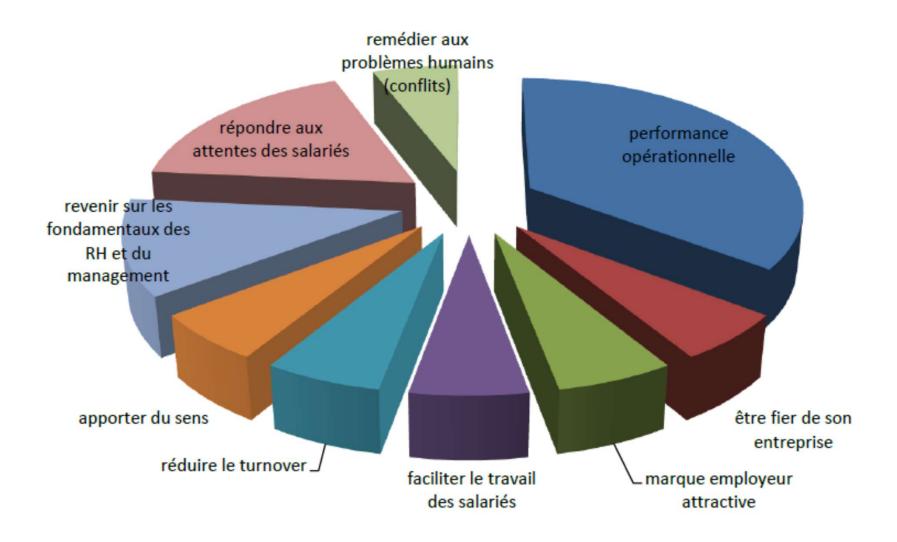
Salariés au travail / Rapport Ministère du travail novembre 2014 © Radio France

# Quelques concepts sur le bien-être et la qualité de vie au travail ...

#### Le bien être au travail

- Le travail est un domaine de vie aux enjeux spécifiques
  - ✓ Importance du temps qui y est consacré
  - ✓ Permet de subvenir aux besoins grâce à la rémunération
  - ✓ Interdépendance de relations horizontales et verticales
  - ✓ Liens de subordination
  - ✓ Lieu de conflits et d'exercices de pouvoirs
  - ✓ Existence de règles et de valeurs culturellement admises

#### Pourquoi s'intéresser au bien-être ?



#### Le travail:

Anciennement : la notion de labeur quotidien réfère à l'expérience de la contrainte et de la domination, Récemment : au-delà de la nécessité de produire il est synonyme d'intégration sociale.

#### Le stress au travail:

Un état accompagné de plaintes, dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, lorsque l'individu se sent inapte à combler un écart entre les exigences ou les attentes le concernant (accord européen du strestressoctobre2004).

#### Le bien-être au travail:

Un état qui prend en considération la personne dans sa globalité et se traduit par un sentiment d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, corps et esprit.

#### La performance individuelle:

« La valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période donnée » [Motovildo, 2003].

#### La santé psychologique au travail :

Un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre.

En dépit d'apports théoriques et managériaux des recherches dédiées au stress, l'éclairage du bien-être au travail aura dû attendre l'émergence de la psychologie positive (travaux de Seligman et de Csikszentmihalyi, 2000). Ce qui a incité les chercheurs à délaisser l'identification des facteurs pouvant nuire au travail, au profit de variables telles que le bien-être ainsi que des conditions et des facteurs qui le favorisent.

Or, promouvoir le bien-être au travail pourrait s'avérer beaucoup plus efficace (et rentable) à long terme pour les entreprises que la lutte contre le stress que les approches visant à réduire ou les risques psycho-sociaux!

- Le *bien-être subjectif* (Diener, 1984) correspond à l'ensemble des évaluations individuelles, négative et positive, cognitive et émotionnelle, que l'on fait de sa vie.
- Le *bien-être psychologique* (Ryff et Keyes, 1995 est ici conçu comme un ensemble multidimensionnel largement cognitif synthétisé par un construit latent unique.
- La santé mentale au travail (Warr, 1996) avec une centration sur le contexte professionnel plutôt que le bienêtre général.

#### Qualité de vie (Meeberg, 1993)

- ✓ Sentiment de satisfaction envers sa vie
- ✓ Capacité mentale à évaluer sa vie comme satisfaisante
- ✓ Etat physique, mental, social, et émotionnel acceptable
- ✓ Conditions de vie favorables évaluées par une source externe

#### Le bonheur

- ✓ Evaluation affective et subjective de la qualité de vie
- ✓ Etat transitoire et variable à court terme dépendant de l'humeur

#### La satisfaction dans la vie

- ✓ Atteinte d'une part importante des désirs
- ✓ Réalisation d'objectifs personnels

- La satisfaction au travail est une état émotionnel estimé qui permet à une personne d'atteindre les valeurs qu'elle place dans le travail.
- La perception entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce que son travail lui offre est ainsi au cœur de la satisfaction.
- La satisfaction au travail est un indicateur de bien-être au travail. Des fluctuations de satisfaction peuvent prédire des variations de bien-être.

### Le modèle Dagenais-Desmarais

Dimension individuelle projective	Sentiment d'efficacité personnelle
Dimension individuelle introjective	Satisfaction ressentie dans l'accomplissement des tâches
Dimension relationnelle projective	Relations avec ses collègues et sa hiérarchie
Dimension relationnelle introjective	Se sentir considéré et reconnu par ses collègues et par sa hiérarchie
Dimension organisationnelle projective	Sens et sentiment d'engagement
Dimension individuelle introjective	Adéquation de la personne à l'organisation

### Les facteurs déterminants pour la qualité de vie au travail

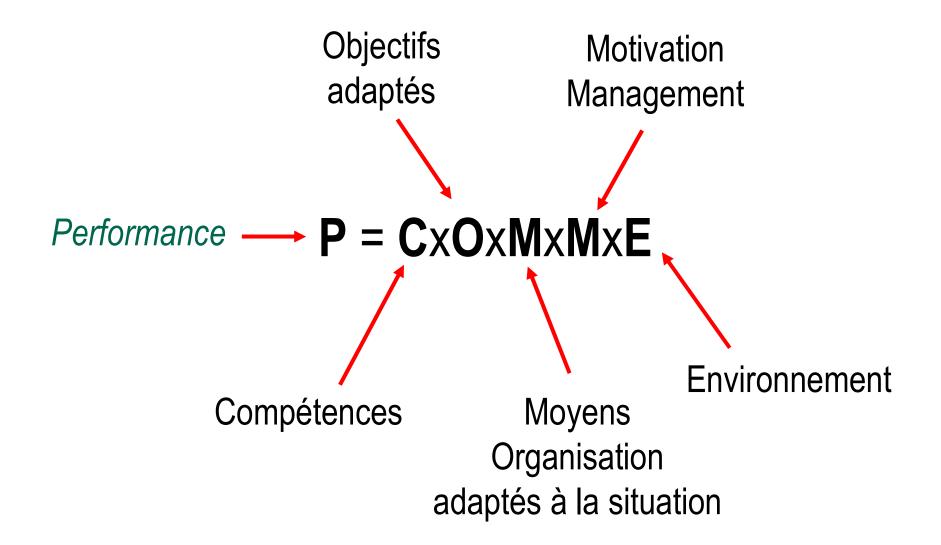
- L'utilité sociale perçue du travail et du rôle
- La qualité des relations sociales
- La qualité du contenu et des enjeux du travail
- La qualité de l'organisation du travail
- Les possibilités de réalisation et de développement
- La qualité de l'environnement physique du travail
- La conciliation entre vie au travail et vie hors travail

# Appréhender SON travail de manière positive ...

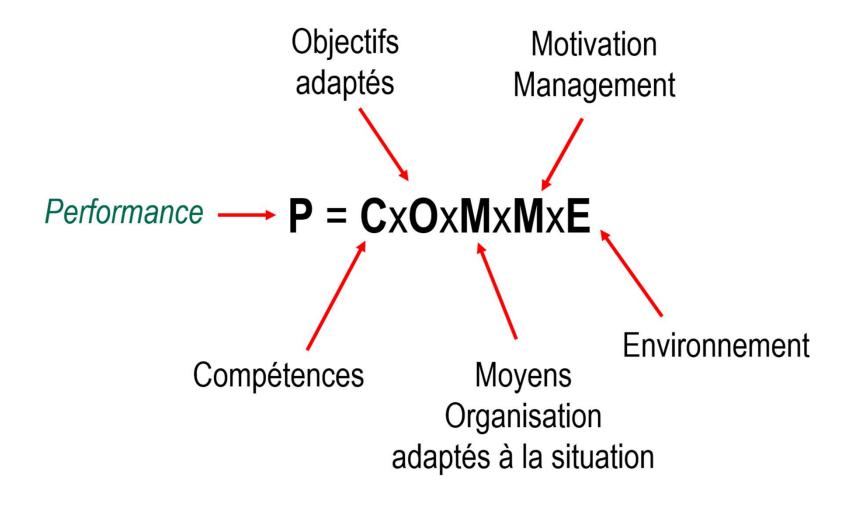
# Il est possible de lister les raisons d'appréhender son travail positivement

- Faire ce que l'on aime / Aimer ce que l'on fait
- Croire en l'importance de ce que l'on fait (sens)
- Développer un sentiment d'appartenance liée à une cause
- Tirer de la satisfaction et de la fierté de ce que l'on fait
- Tirer un revenu équitable de ce que l'on fait
- Nourrir un développement professionnel et personnel
- Etre reconnu pour son travail et respecté dans sa personne
- Exercer son activité dans des conditions sécurisées
- Pouvoir se projeter et se situer positivement dans l'avenir

- AUTONOMIE
- COMPETENCE
- AFFILIATION SOCIALE
- SOUTIEN SOCIAL
- SOUTIEN ORGANISATIONNEL
- RECONNAISSANCE
- SECURITE



© Francis Minet Page 37



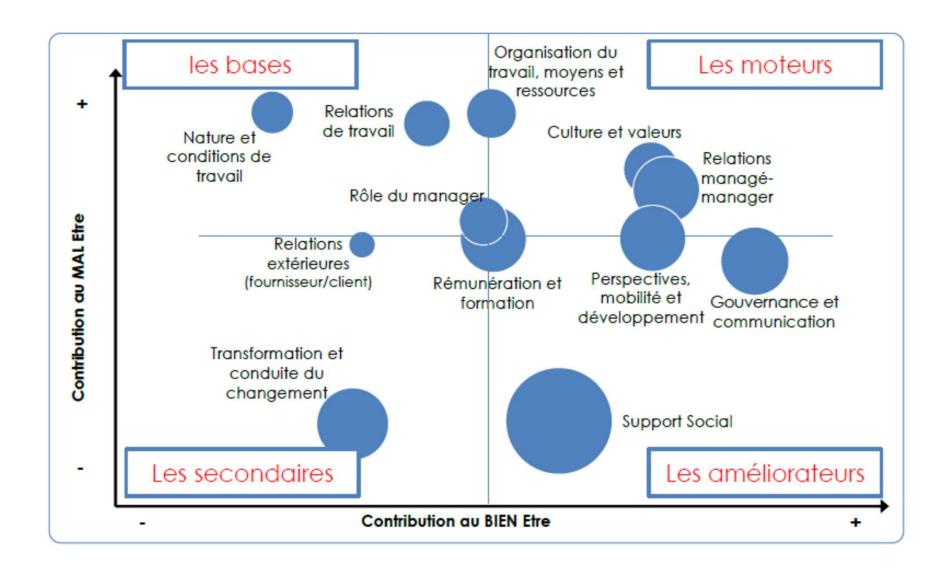
L'équation s'ajustant en permanence de manière dynamique et socio-dynamique, toute modification impliquant un paramètre induit un réajustement de l'ensemble des autres paramètres

### Part relevant de l'entreprise

Performance --- P = CXOXMXMXE

Part relevant exclusivement du salarié

(attention à la maladie de la STACOSE)



## Quelques leviers fondamentaux de la performance organisationnelle

### La notion de performance

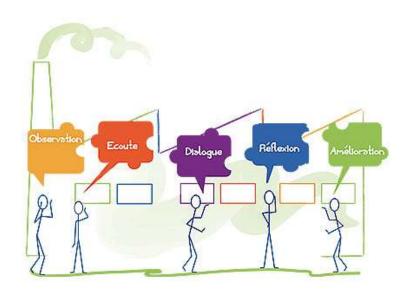
(Modèle multi-factoriel de Campbell)

- La performance dans la tâche
- La performance contextuelle (extra-rôle)
- La performance citoyenne interpersonnelle (altruisme)
- La performance citoyenne organisationnelle (loyauté)
- L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche (initiative et engagement volontaire)
- La discipline personnelle (éviter les comportements négatifs)
- La performance adaptative
- Les efforts dans l'activité
- Les compétences dans les tâches spécifiques et non spécifiques à l'emploi



### L'autonomie

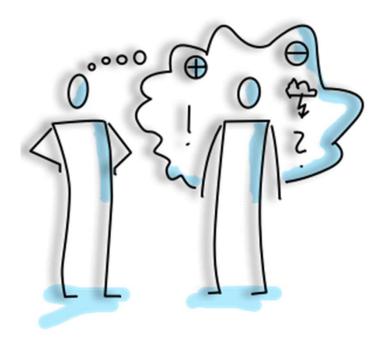
- ✓ Participer à la définition de ses conditions de travail
- ✓ Pouvoir organiser ses tâches et définir ses priorités
- ✓ Pouvoir prendre des décisions de manière autonome
- ✓ Intégrer la richesse de ses compétences expérientielles



### La participation aux décisions

- ✓ Animer le processus de consultation des salariés
- ✓ Organiser les « scénarios de dialogue »
- ✓ Accueillir positivement les suggestions des salariés
- ✓ Savoir utiliser de manière pertinente les flux bottom-up

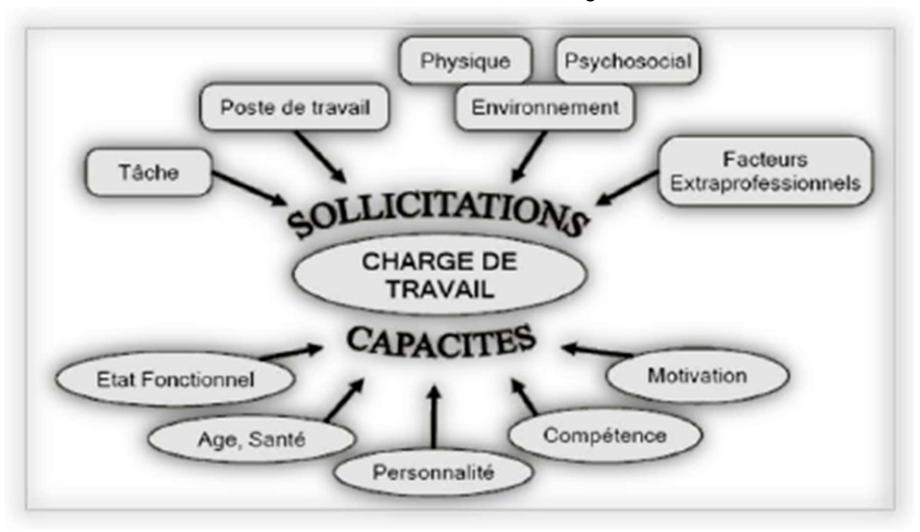
- La clarification des rôles de chacun
  - ✓ TABLEAU R-A-C-I-S
  - ✓ Conflits de rôles
  - ✓ Ambiguïtés des rôles



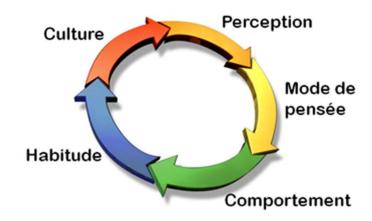
- La charge de travail
  - ✓ Ce qui est demandé
  - ✓ Ce qui est ressenti
  - ✓ Ce qui est réellement fait
  - ✓ Les superpositions de tâches



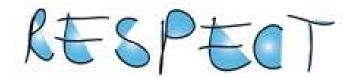
### Les facteurs déterminants de la charge de travail



Floru et Cnockaert (1991)

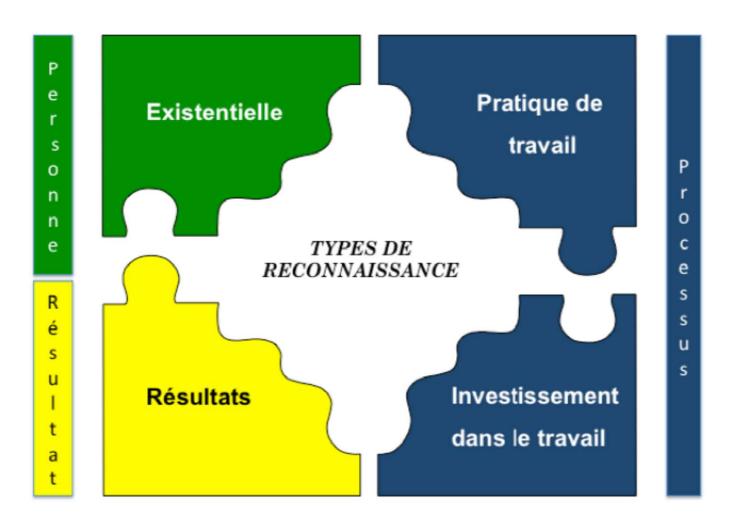


- La culture d'entreprise
  - ✓ Manière de penser, de sentir et d'agir communes
  - ✓ Cadres de pensées, système de valeurs et règles partagées
  - ✓ Ensemble de références partagées construites dans l'histoire en réponse aux différentes situations rencontrées
  - ✓ Conventions et tabous plus ou moins conscientes
  - ✓ Comportements, postures, idéologies se traduisant par des pratiques acceptables, autorisées ou encouragées

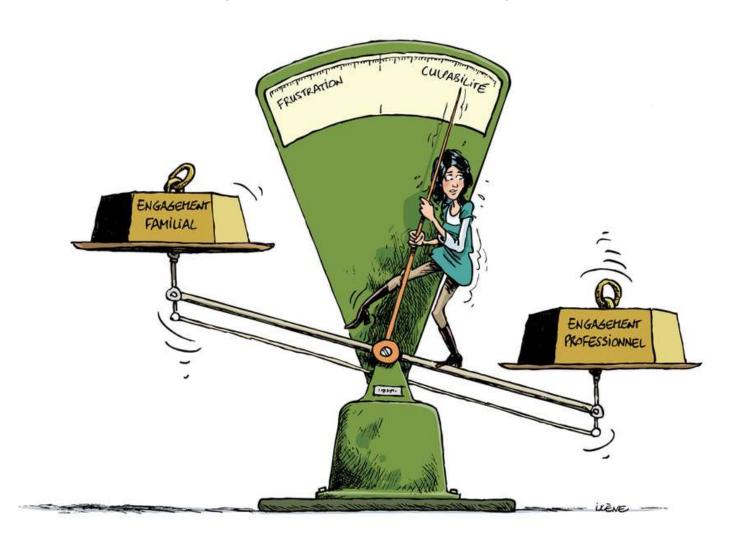


- Le respect au travail
  - ✓ Intensification du travail (rythme, complexité)
  - ✓ Impacts sur les relations (incivilités)
  - ✓ Précarisation des emplois (chacun pour soi)
  - ✓ Tensions liées aux changements
  - ✓ Manque de compétences relationnelles et émotionnelles
  - ✓ Multiplication des échanges informels

■ La reconnaissance au travail (4 formes majeures à combiner)



Conciliation vie professionnelle / vie personnelle



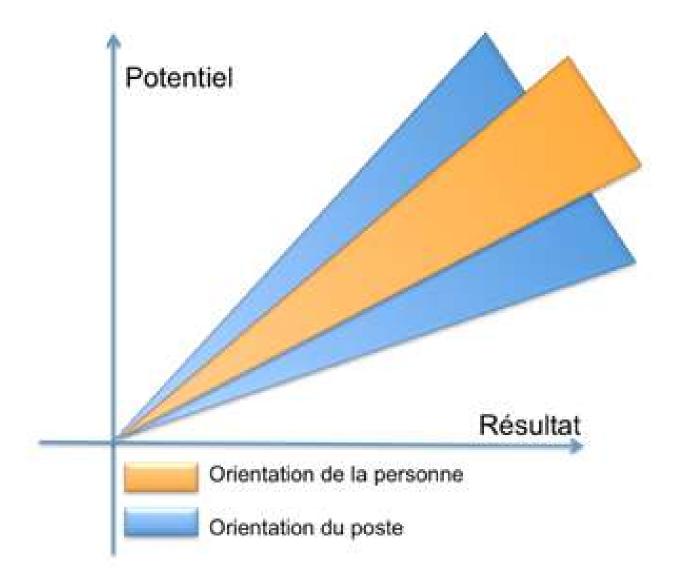
# Les principaux leviers du fonctionnement optimal des acteurs au sein d'une organisation

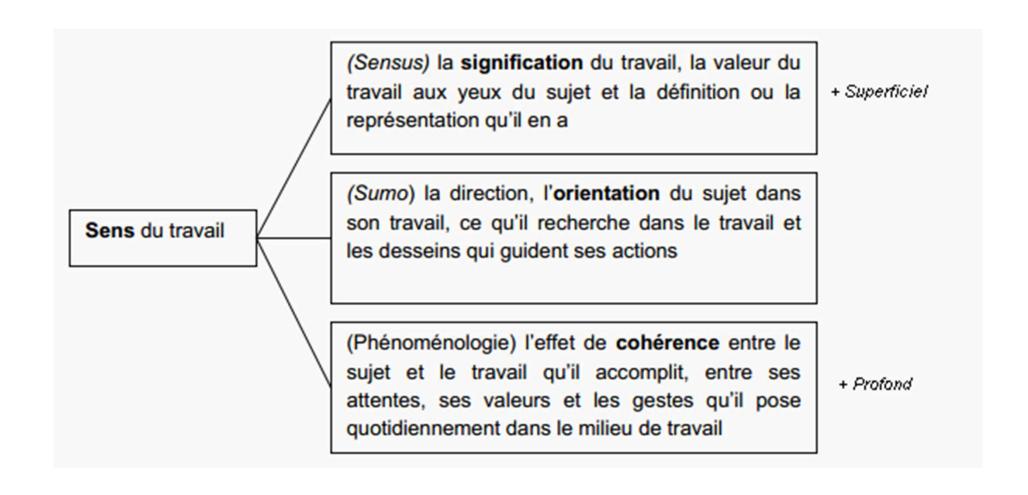
### LES SALARIÉS VOI DUT-ILS LES DUS DE LEUR TRAVAIL?

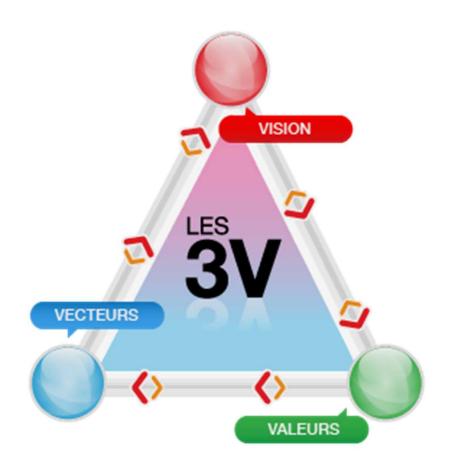


### LE SENS DU TRAVAIL

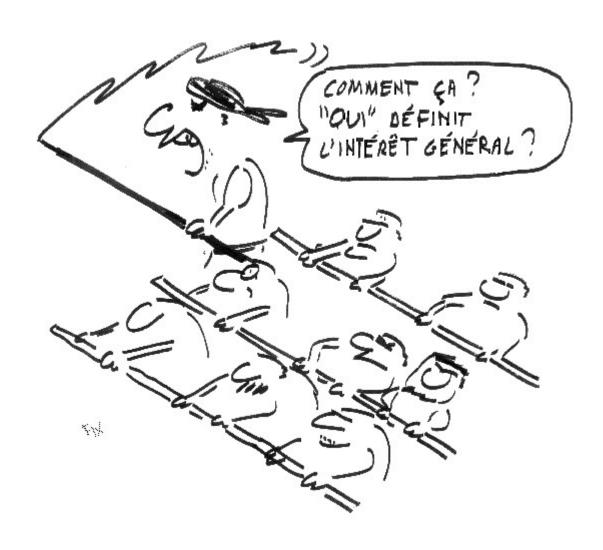




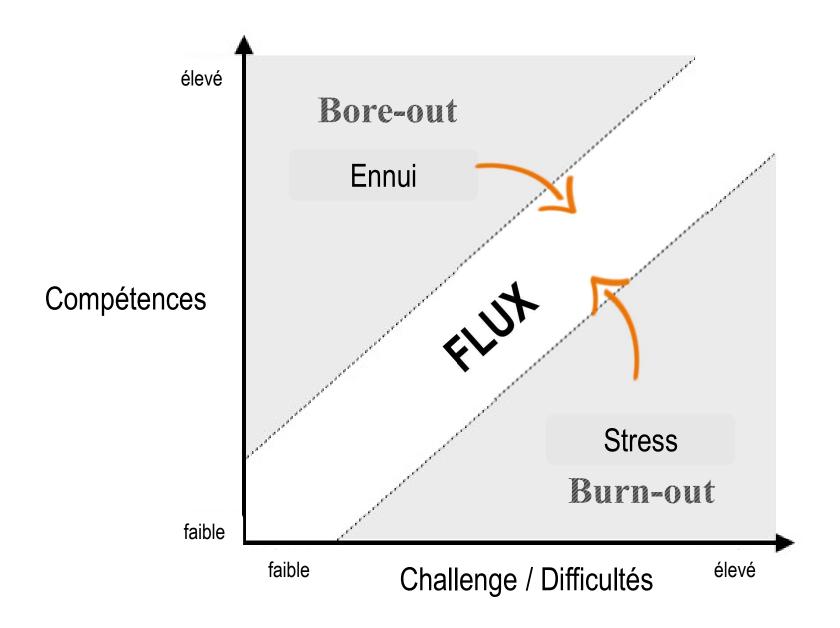




Les vecteurs sont ici de deux ordres: le «hard»: l'organisation, les processus, les circuits de décision, les technologies; le «soft» : l'humain, la culture d'entreprise, les valeurs



L'INTERET AU TRAVAIL



### L'EVALUATION DE L'INDICE MOTIVATIONNEL

Activités	Compétences Note 1 à 4	Intérêt au travail Note 1 à 4	Dévt. Professionnel Note 1 à 4	Dévt personnel Note 1 à 4	Contraintes Note 4 à 1
Activité 1	4	4	4	4	4
Activité 2	3	3	3	3	3
Activité 3	2	2	2	2	2
Activité 4	1	1	1	1	1

Evaluation du niveau de compétence sur cette activité (note de 1 à 4) Evaluation du niveau d'intérêt pour cette activité (note de 1 à 4) Evaluation du niveau de développement professionnel en lien avec cette activité (note de 1 à 4) Evaluation du niveau de développement personnel en lien avec cette activité (note de 1 à 4)

> Evaluation du niveau de contrainte associé à cette activité (note de 1 à 4)

### L'EVALUATION DE L'INDICE MOTIVATIONNEL

Activités	Compétences Note 1 à 4	interêt au travail Note 1 à 4	Dévt. Professionnel Note 1 à 4	Dévt personnel Note 1 à 4	Contraintes Note 4 à 1
Activité 1	4	4	4	4	4
Activité 2	3	3	3	3	3
Activité 3	2	2	2	2	2
Activité 4	1	1	1	1	1

Evaluation du niveau de compétence sur cette activité (note de 1 à 4) Evaluation du niveau d'intérêt pour cette activité (note de 1 à 4) Evaluation du niveau de développement professionnel en lien avec cette activité (note de 1 à 4) Evaluation du niveau de développement personnel en lien avec cette activité (note de 1 à 4)

> Evaluation du niveau de contrainte associé à cette activité (note de 1 à 4)



## RECONSTRUIRE LA CONFIANCE MUTUELLE



### La confiance

La confiance renferme 3 éléments immanents :

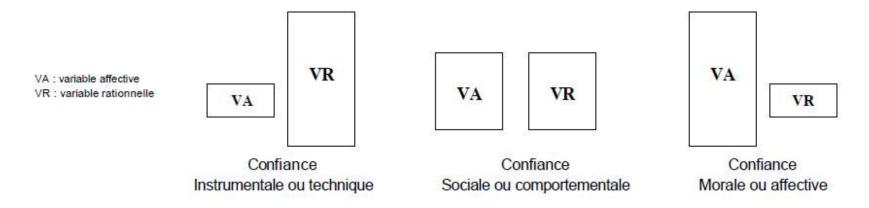
- Le **risque** qui est la cause de son existence,
- La vulnérabilité
- L'anticipation du comportement de l'autre

### La confiance

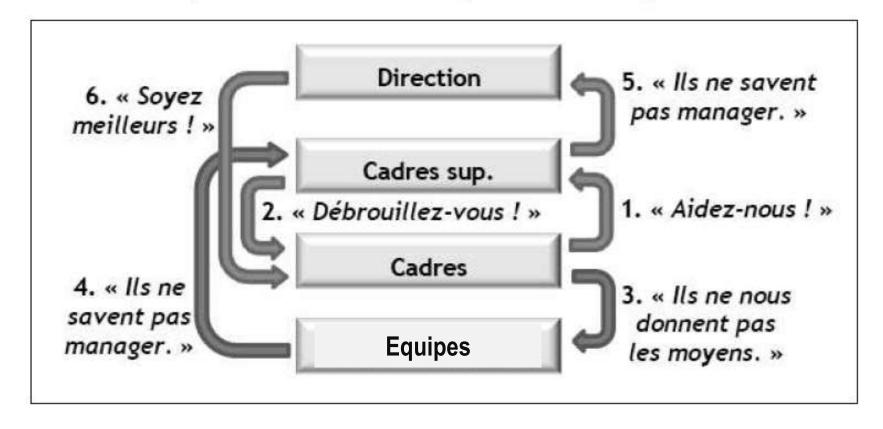
La **confiance rationnelle** basée sur **l'intérêt** (théories de l'agence et des coûts de transactions) ou sur la **cognition** (reconnaissance à l'autre partie de sa compétence)

La confiance spontanée, intuitive, primitive est une variable affective

C'est au travers de la juxtaposition de ces deux variables, le rationnel et l'émotionnel que va se construire la confiance organisationnelle



### Le jeu de l'évitement des responsabilités managériales



Source: MUCCHIELLI, 1997, p. 441

- Carte stratégique connue
- Mission mobilisatrice
- Objectifs court et long terme
- 1 Définir une ambition commune

- Capacité à se parler efficacement
- Charte définie et respectée
- Différences connues et valorisées
- 3 Savoir interagir, créer une chimie collective

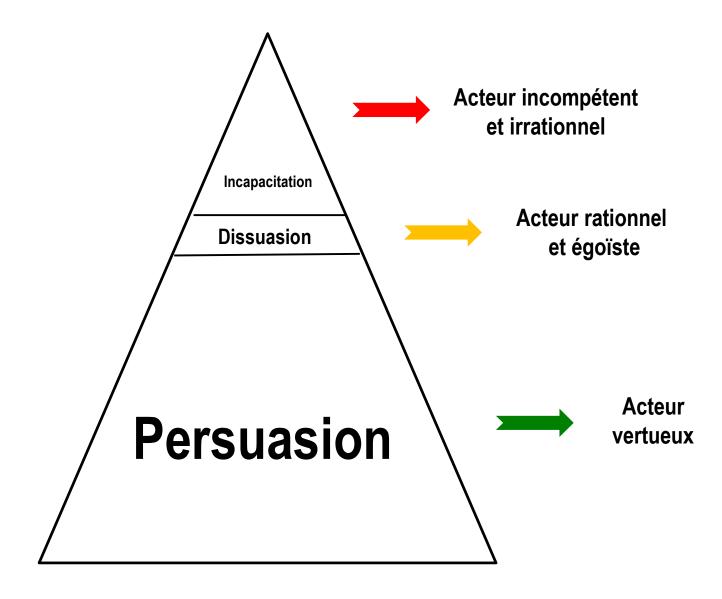
Bâtir et piloter la confiance

#### 2 - Se donner des méthodes d'organisation

- Méthode de compréhension de l'ensemble (systèmatique)
- Méthode de travail
- Méthode de décision
- Méthode de coordination de l'information

### 4 - Développer un sens du résultat

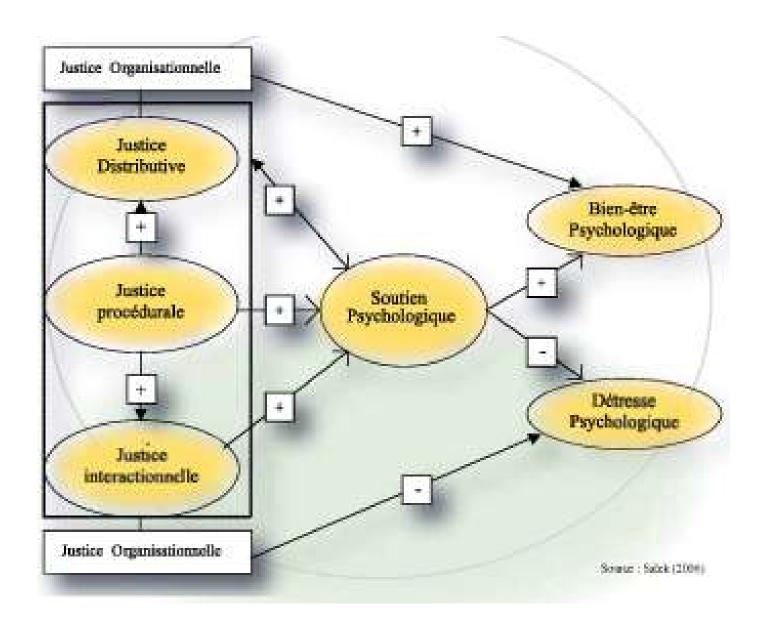
- Mesure des résultats
- Rôle de chacun bien défini
- Responsabilité partagée



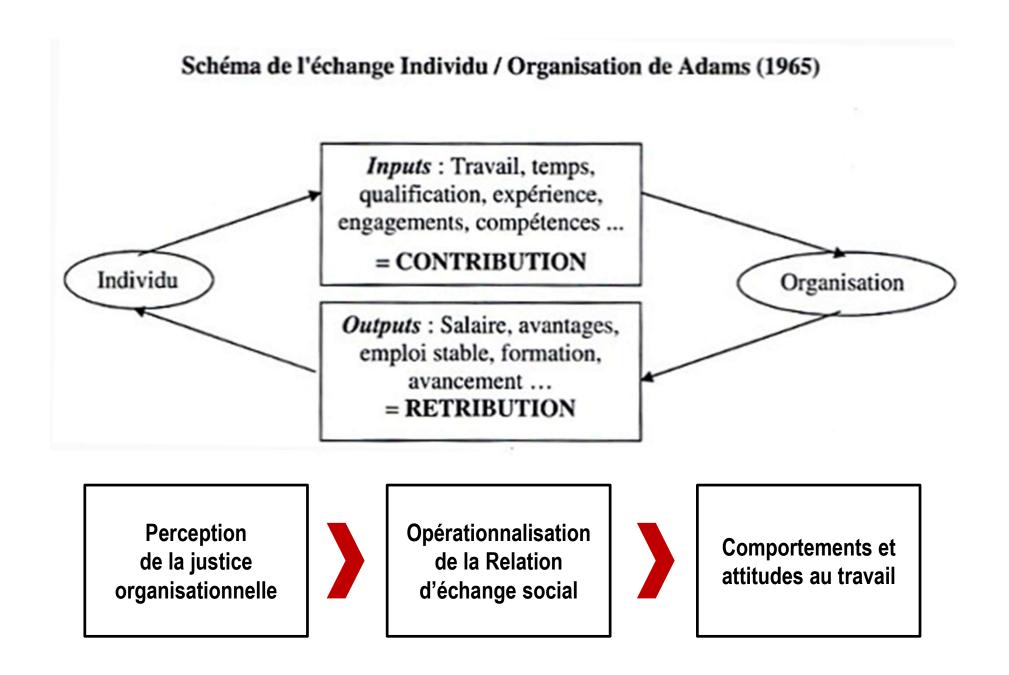
### LA PYRAMIDE de BRAITHWAITE



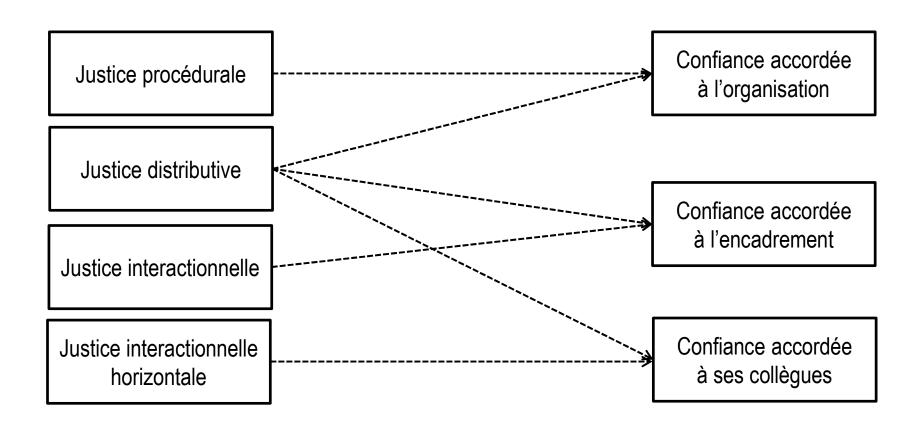
## PROMOUVOIR ET DEVELOPPER LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE



	Déterminant de la performance individuelle	Corrélation positive	Corrélation négative
Justice distributive	Oui, par la qualité et quantité de travail du salarié	Performance	
Justice procédurale	Pas directement Seulement par ses effets sur les attitudes (implication, satisfaction)	Agit sur la confiance du salarié envers le management	Satisfaction envers son supérieur hiérarchique immédiat
Justice interactionnelle	Relation indirecte au travers de l'échange Leader-membre (au sein de l'équipe de travail)	relation d'échange	

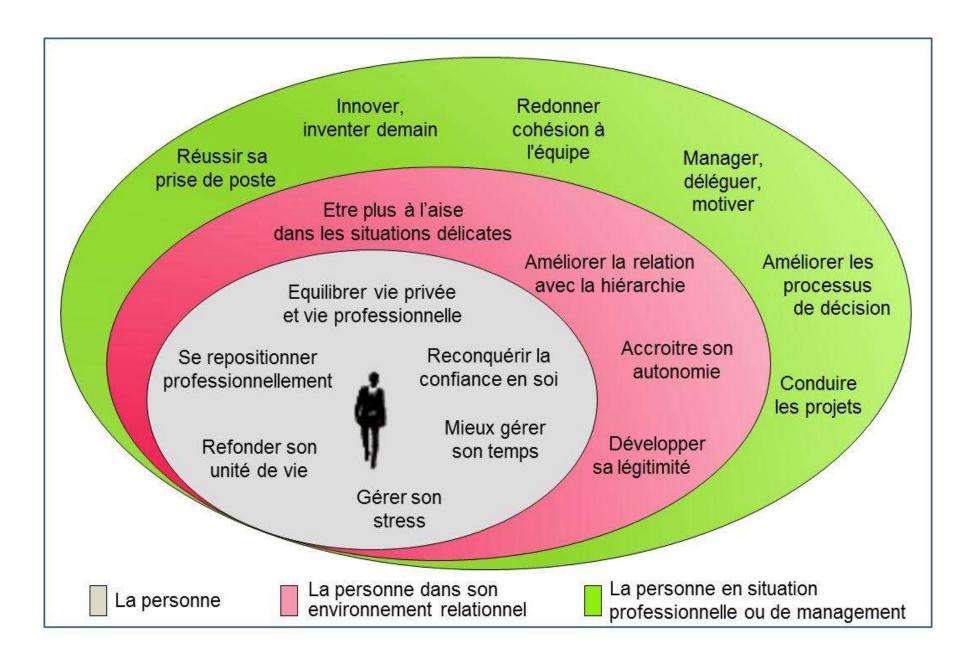


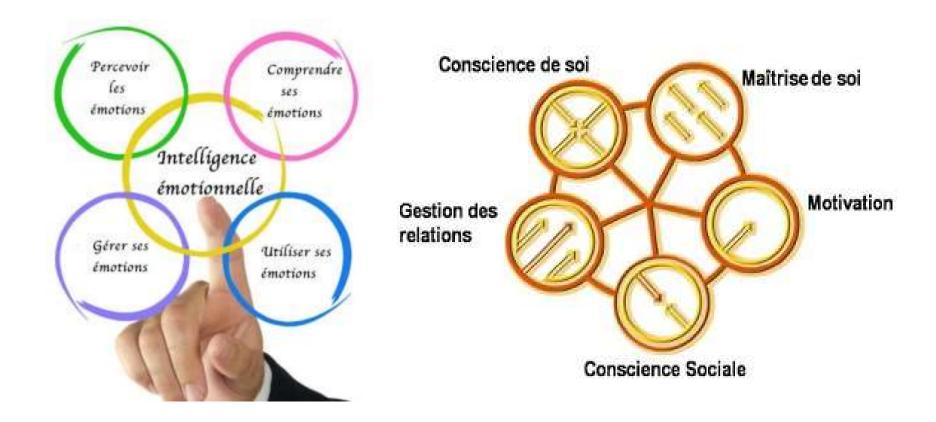
L'équité constitue une base motivationnelle importante des attitudes et des comportements des employés au sein de l'organisation, et plus particulièrement des contributions qui vont au-delà des rôles qui leur sont prescrits (Théorie de l'échange social, modèle du don / contre-don)





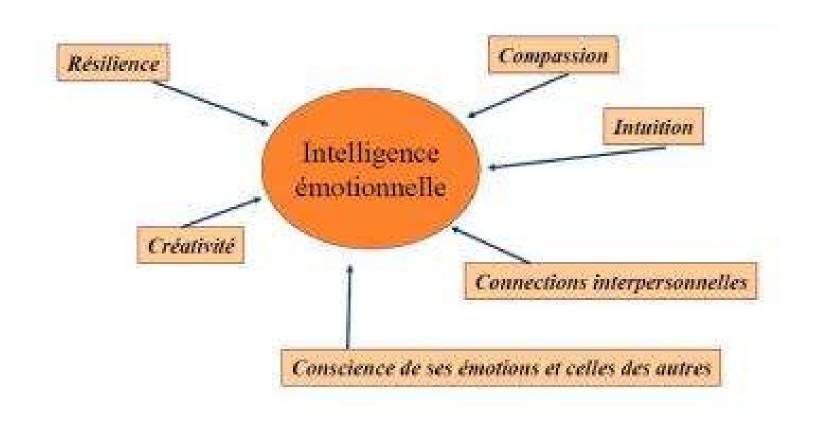
# RENFORCER LES APPROCHES SUR LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES

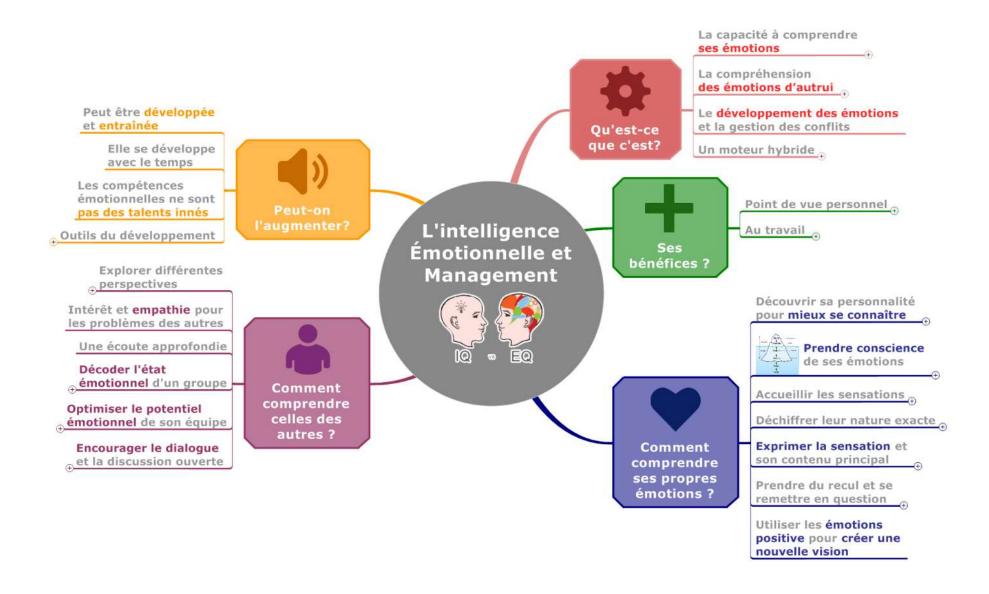


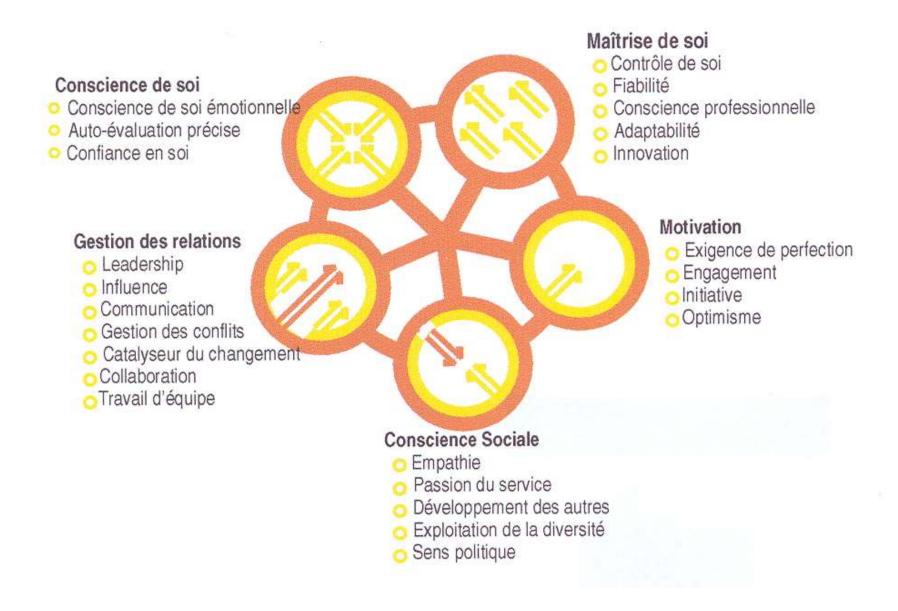


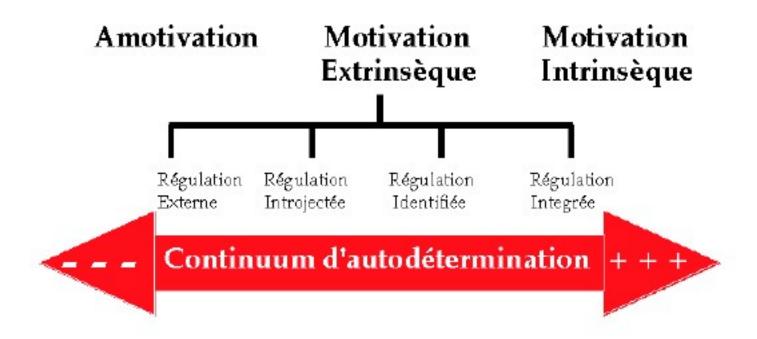
- INTELLIGENCE DE SOI
- INTELLIGENCE DES SITUATIONS
- INTELLIGENCE RELATIONNELLE
- INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

### Concept de l'intelligence émotionnelle selon Cooper (1996)



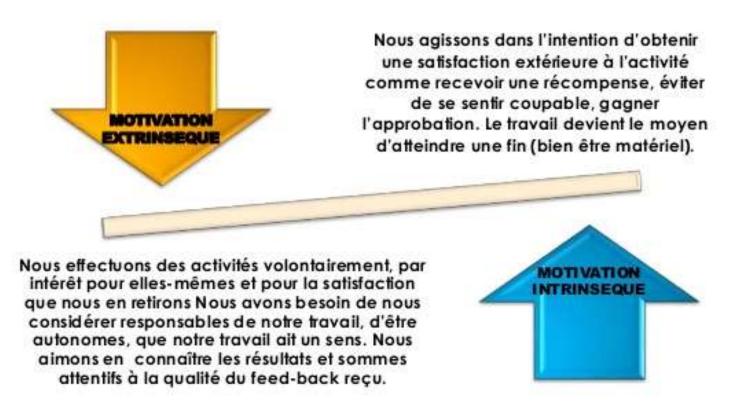




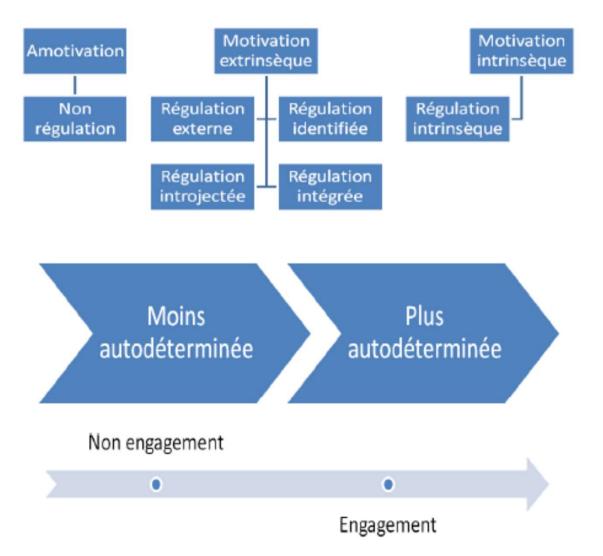


# FAVORISER LE DEVELOPPEMENT DE LA MOTIVATION INTRINSEQUE

#### MOTIVATION EXTRINSÈQUE ET INTRINSEQUE



On considère généralement que la motivation intrinsèque est la plus efficace.



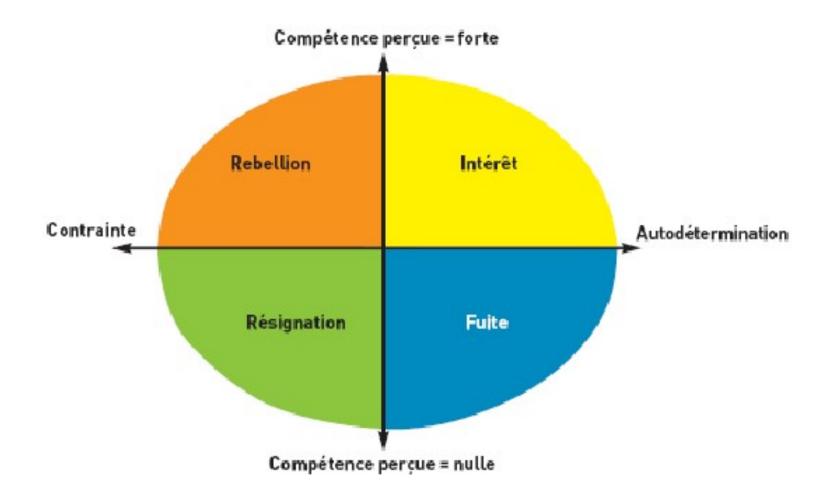
Source: D'après Deci et Ryan.

Beaucoup d'entreprises n'ont agi que sur des leviers de motivations extrinsèques. Elles sont rentrés dans des surenchères du toujours plus.

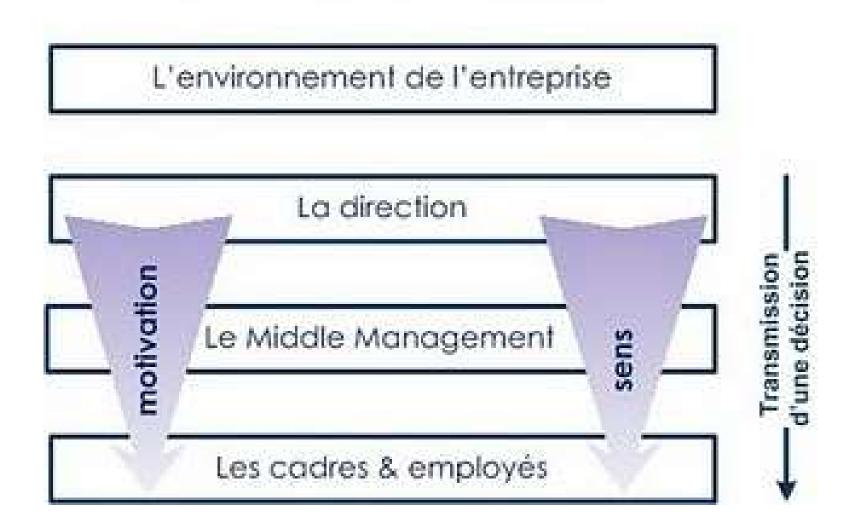
En voulant acheter la paix sociale à n'importe quel prix elles ont créée toutes les conditions de la dégradation du climat social lorsque à la fois les moyens ont été réduits et les contraintes augmentées

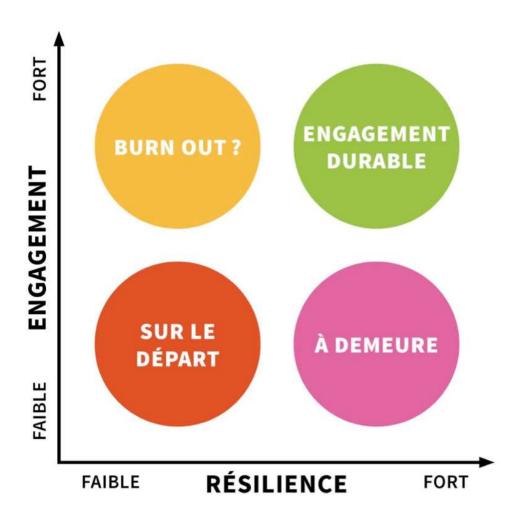


Trois a quatre tour de pistes ... Et on donne la queue du Mickey!



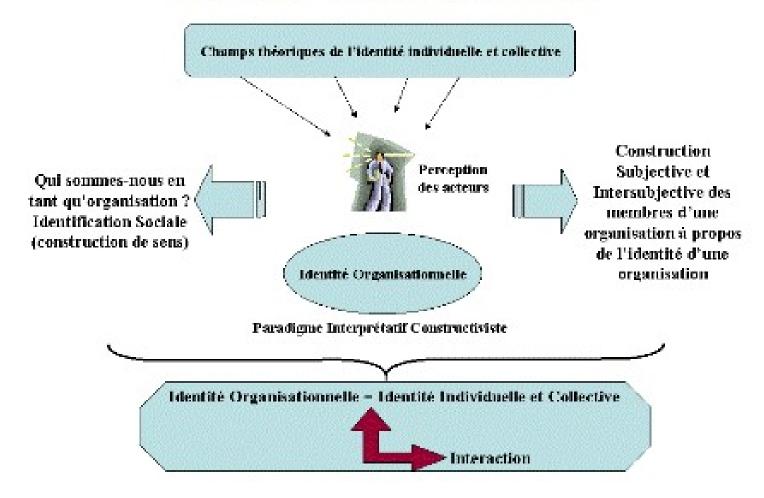
#### Déperdition du sens et de la motivation au cours de la transmission d'une décision

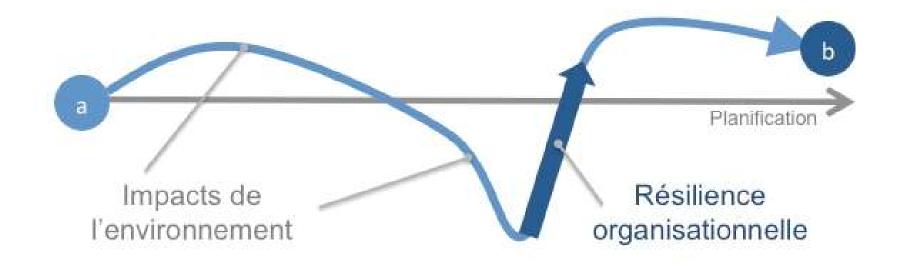




# LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

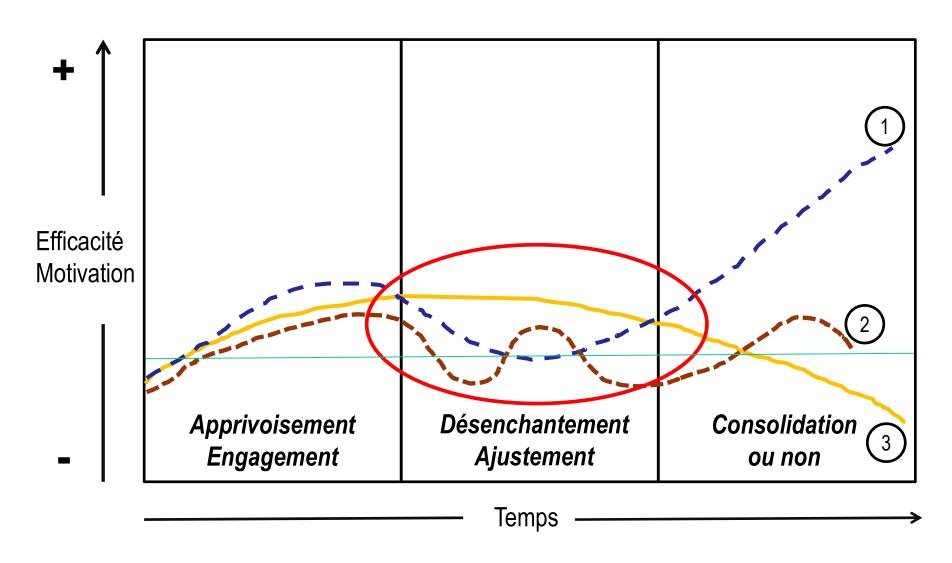
#### L'Identité Organisationnelle

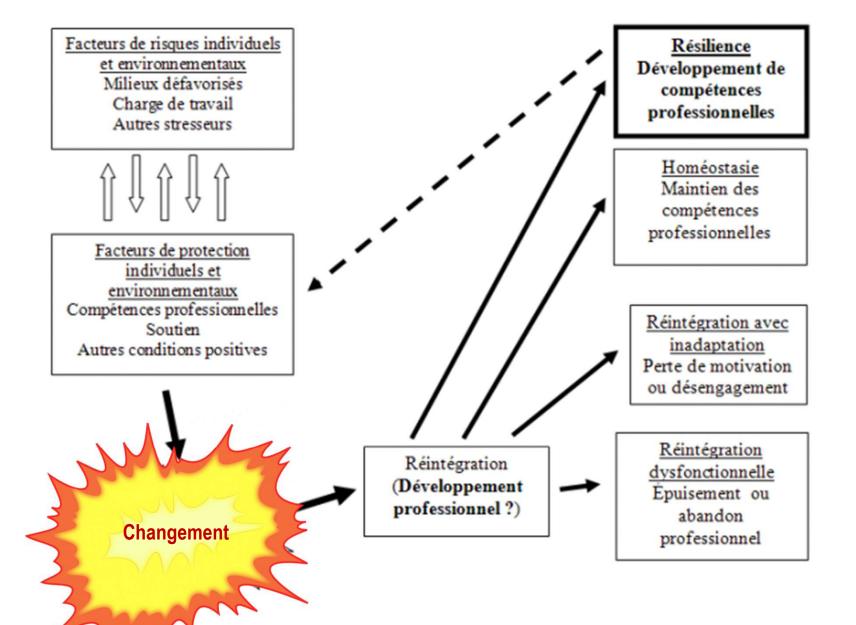


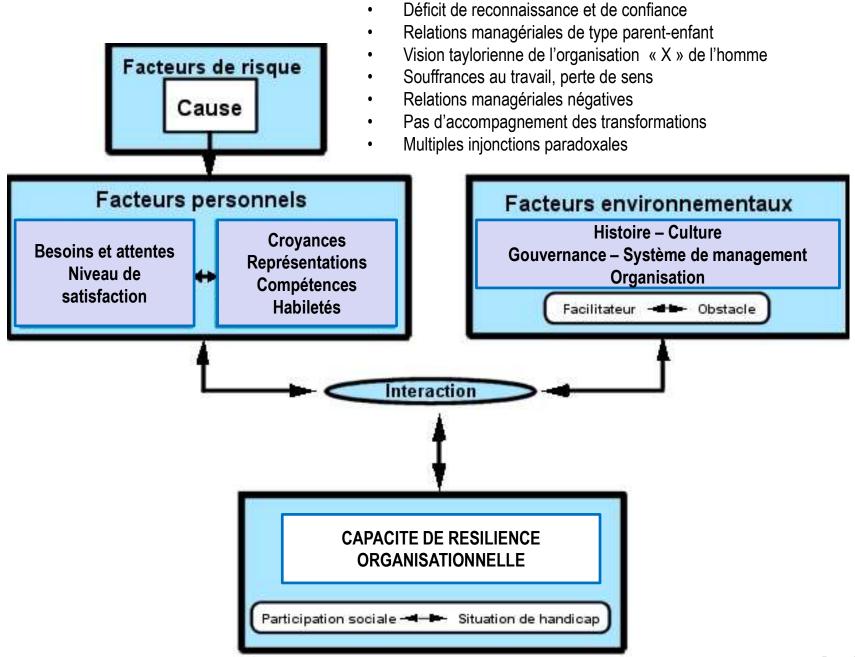


Copyright 6ZRI® Group

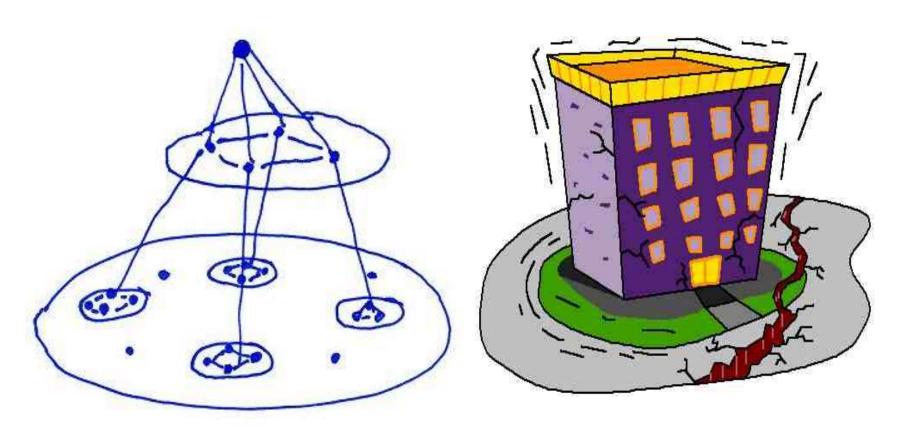
### Evolution temporelle d'un changement organisationnel



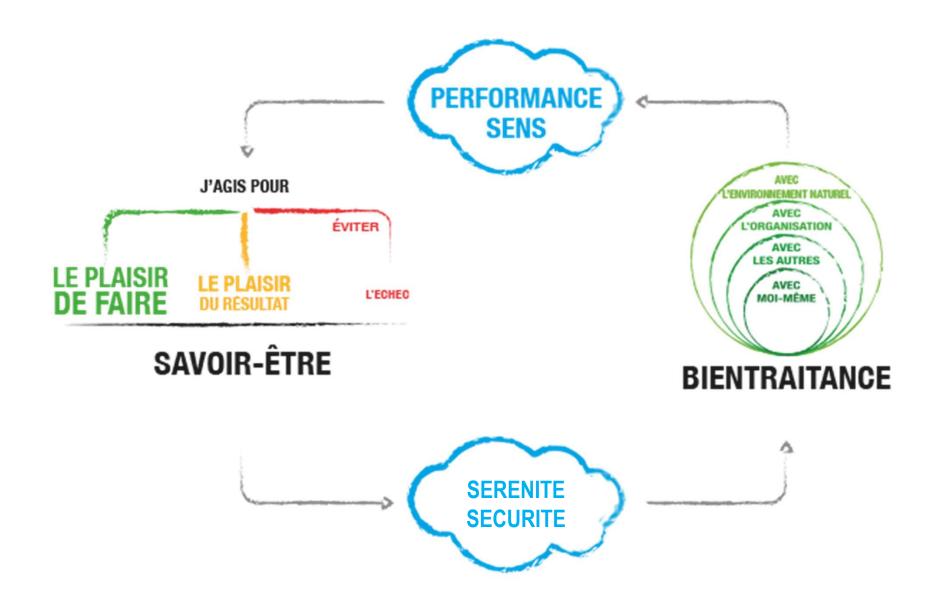


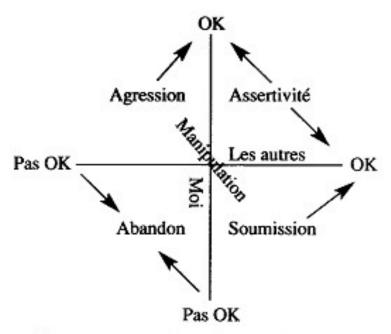


Les règles de gouvernance doivent alors imposer des systèmes managériaux conçus et animés en intégrant des « *normes anti-sismiques* » !



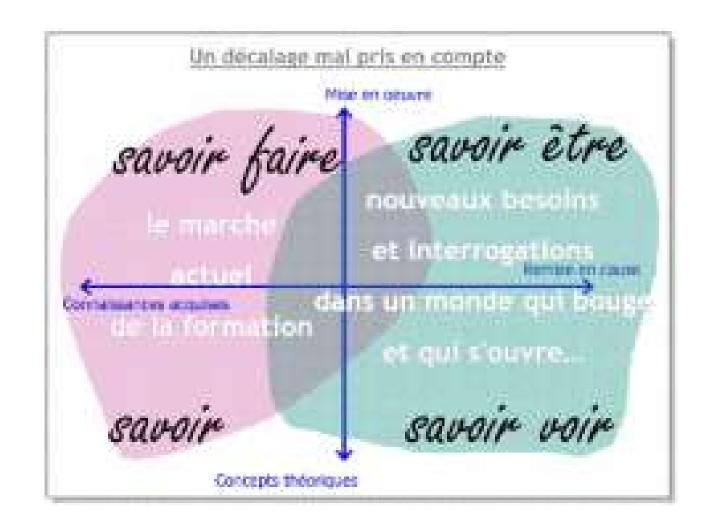
### LA BIENTRAITANCE INSTITUTIONNELLE





Comportements humains et positions de vie

# LES RELATIONS MUTUELLEMENT BENEFIQUES



### LE DEVELOPEMENT PERSONNEL

Comment les principes de la Psychologie Positive peuvent-ils influencer une organisation de travail ?

# Le capital psychologique positif

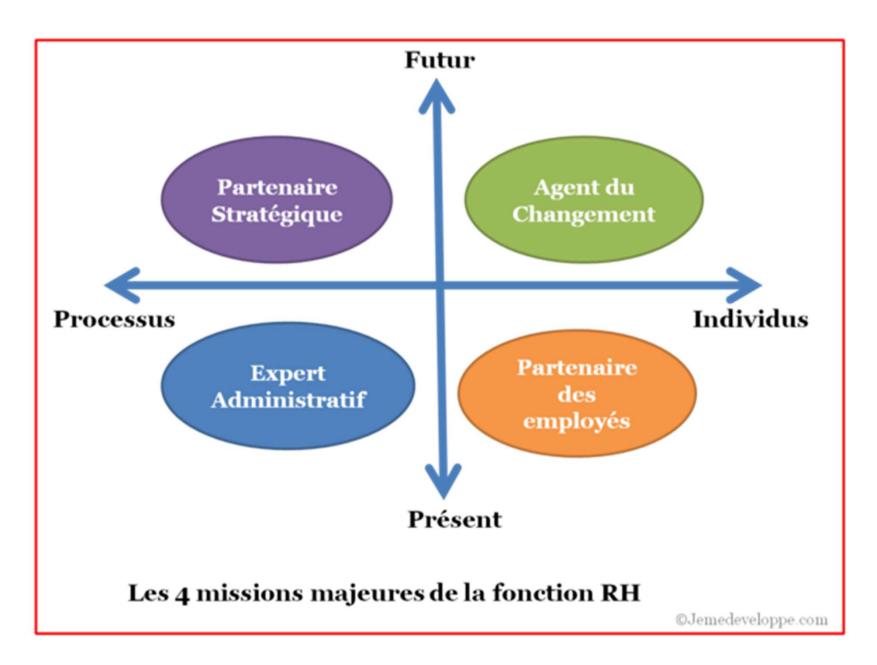
- ✓ Auto-efficacité (performance au travail)
- ✓ Optimisme (satisfaction au travail)
- ✓ Espoir (implication organisationnelle)
- ✓ Résilience (engagement et fidélité)
- ✓ Motivation intrinsèque (état motivationnel au travail)
- ✓ Confiance (soutien organisationnel et social)
- ✓ Développement (leadership positif, modèle du serviteur leader)

### Théorie de l'auto-détermination

- ✓ Besoin de sens
- ✓ Besoin d'autonomie (pouvoir choisir comment agir dans un cadre de confiance)
- ✓ Besoin de compétences (interagir efficacement avec son environnement )
- ✓ Besoin d'affiliation sociale (se connecter positivement à son entourage)
- ✓ Besoin de reconnaissance (existentielle, efforts, pratiques, résultats)
- ✓ Besoin de sécurité (se projeter dans l'avenir sans stress / peurs excessives)
- ✓ Besoin de réalisation
- ✓ Besoin d'évaluation (feedback)
- ✓ Besoin de développement

# Quels défis à relever pour les acteurs en charge de la Gestion des Ressources Humaines





## Les défis de la GRH

- ✓ Reconfigurer la gouvernance dans une approche réellement humaniste
- ✓ Travailler beaucoup plus sur la co-creation de sens avec les équipes
- ✓ Créer et injecter de la confiance dans la chaîne managériale
- ✓ S'inspirer du modèle du serviteur leader pour favoriser le management appréciatif (réinventer le management)
- ✓ Ne plus traiter les cadres de proximité comme des exécutants, mais les positionner en tant que « stratèges ordinaires », qu'« architectes du changement » et que « jardiniers de la motivation »
- ✓ Former l'encadrement au management transformationnel pour favoriser l'apprentissage adaptationnel

### Les défis de la GRH

- ✓ Recentrer les approches motivationnelles sur les habiletés à nourrir les facteurs de motivation intrinsèque
- ✓ Travailler en amont à partir des croyances pour faire évoluer les pratiques et les comportements
- ✓ Renforcer considérablement le développement des habiletés comportementales des salariés
- ✓ Considérer que les valeurs réelles sont les « conséquences » d'un système et non des ambitions de départ
- ✓ Mettre en œuvre des démarches favorisant la bientraitance institutionnelle en compléments de celles sur les RPS
- ✓ Intégrer systématiquement l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail dans les démarches d'amélioration permanentes

# Merci pour votre attention

Place aux échanges ...