

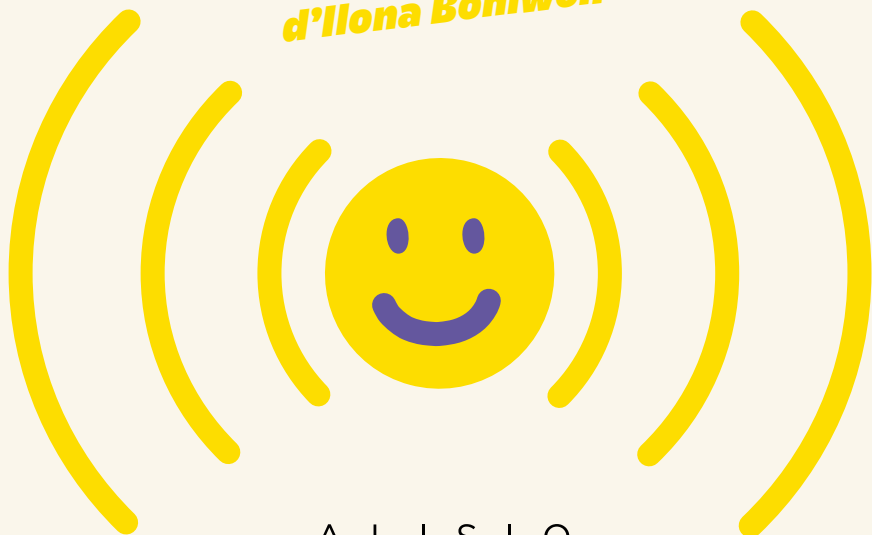
**TRAVAILLER
AUTREMENT
AVEC**

**LA
PSYCHOLOGIE**

POSITIVE

Philippe Georgy

*Préface
d'Ilona Boniwell*



A L I S I O

ENGAGEMENT, BIEN-ÊTRE ET LIEN SOCIAL, LES CLÉS DU SUCCÈS POUR L'ENTREPRISE

Au cours des vingt dernières années, la psychologie positive, en tant que science du fonctionnement optimal des individus, a démontré son immense pouvoir dans nos vies personnelles. Appliquée au monde du travail, elle a fortement influencé de nombreux modèles d'organisation, de l'holocratie à l'entreprise libérée, en passant par la sociocratie, l'organisation opale, le management agile ou l'intelligence collective.

À partir des dernières découvertes scientifiques, de témoignages et d'exercices pratiques, ce guide vous propose d'opérer la synthèse des enseignements que nous offre cette discipline extraordinaire pour inventer une stratégie RH innovante, fondée sur l'autonomie, le lien social et le sens !

Travailler autrement : la bibliothèque idéale pour inventer le monde du travail de demain

- 😊 Un(e) auteur(e) expert(e)
- 😊 Une thématique incontournable
- 😊 Une base théorique et ses applications pratiques immédiates
- 😊 Une fabrication éco-responsable et made in France (impression française garantie Imprim'vert®, papier FSC®, format optimisé, encres végétales)

Après une carrière de directeur dans les domaines des ressources humaines, du management et du développement personnel, **Philippe Georgy**, fondateur d'Ideo Human Capital, accompagne dirigeants et particuliers depuis 2008 en les formant à l'application de la psychologie positive. Détenteur d'un master en psychologie positive, il a fait de cette science le fondement de son travail qui vise à l'épanouissement des individus dans le milieu professionnel et à un meilleur management en entreprise.

ISBN : 978-2-37935-139-6



20,00 euros
Prix TTC France

Rayon : Vie professionnelle,
Développement personnel

A L I S I O

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans
participer à la construction du meilleur des futurs possible ?
C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier
issu de forêts gérées durablement

Conseil éditorial : Emmanuelle Jappert

Suivi éditorial : Blandine Pouzin

Relecture-Correction : Nathalie Reyss

Maquette : Jennifer Simboiselle

Design de couverture : Atelier AAAAA — Natacha Picajkic

Photo de couverture : © Atelier AAAAA

© 2021 Alisio,

une marque des éditions Leduc

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon

75015 Paris – France

www.editionsleduc.com

ISBN : 978-2-37935-139-6

Philippe Georgy

Avec la collaboration de Catherine Gillet

**TRAVAILLER
AUTREMENT
AVEC**

**LA PSYCHOLOGIE
POSITIVE**

A L I S I O

Sommaire

Préface d'Ilona Boniwell	11
Introduction	17
Lien social, autonomie et psychologie positive, un peu de théorie	25
Le lien social et le développement des relations positives.....	27
L'autonomie dans les concepts managériaux jusqu'aux entreprises dites « libérées »	39
Chronologie des théories managériales de 1924 à nos jours	43
Que dit la recherche sur les modèles favorisant l'autonomie et le partage du pouvoir ?.....	62
Le rôle central de la psychologie positive dans la construction de l'épanouissement au travail.....	75
Aperçu de la psychologie organisationnelle positive (POP) et du leadership positif	75
Influence de la psychologie positive sur les nouvelles tendances organisationnelles	88

**Une vision innovante des ressources humaines
pour parvenir à l'épanouissement au travail** 99

L'épanouissement comme première intention	101
Prendre garde à la dictature du bien-être	109
Pour un épanouissement attentionné.....	113
Vers une nouvelle vision RH et managériale	114
L'autonomie sera toujours limitée	114
Les 4 étapes vers une nouvelle vision RH et managériale.....	121
Les Talents rooms, une approche novatrice de la collaboration en entreprise.....	161
La mise en place des Talents rooms	166

Six Talents rooms et leurs activités 177

Un contrepied à la tendance du « tout digital ».....	179
Les Talents rooms et le management actuel dit « libéré ».....	181
L'importance du contexte pour donner vie aux idées et personnalités.....	182
Six Talents rooms	184
1 ^{re} Talents room : Recrutement	185
2 ^e Talents room : Intégration	198
3 ^e Talents room : Cohésion	211
4 ^e Talents room : Croissance individuelle	252
5 ^e Talents room : Un avenir radieux (sens)	261
6 ^e Talents room : Compétences managériales ...	268

Conclusion	277
------------	-----

Annexe	281
--------	-----

Remerciements	286
Bibliographie	288
Livres	288
Articles	291
Autres ressources	302
Sites Internet	303

*À Catherine, pour sa participation active
à l'écriture de ce livre, en partageant son
expertise de la communication positive et de la
pleine conscience. Une énorme gratitude pour
la multitude de nos résonances positives.*

Préface d'Ilona Boniwell

La vie vaut la peine d'être vécue,
le travail aussi

Supposons que vous êtes une personne dans la moyenne, travaillant depuis l'âge d'environ 20 ans jusqu'à, disons, 65 ans. Et supposons que vous prenez environ cinq semaines de congés par an et que vous travaillez 35 à 41 heures par semaine. Cela veut dire qu'au cours de votre vie, vous passerez probablement 75 000 à 87 000 heures au travail. Ce chiffre ne prend pas en compte les courriels auxquels vous aurez répondu durant les soirées, les week-ends et les vacances, ni le temps passé à penser au travail. Pour ceux d'entre nous qui ont fait de longues études, ou qui travaillent à temps partiel, ce chiffre peut être réduit. Mais, pour de nombreux cadres, 90 000 heures est une sous-estimation prudente. Quoi qu'il en soit, que ce soit 60 000 ou 120 000, cela représente une portion de vie considérable. Avez-vous l'impression de la passer agréablement ? Vous sentez-vous pleinement vivant dans ce temps professionnel ?

Apparemment, si l'on en juge par les données récentes, peu répondent de manière affirmative ou positive à ces deux questions. Selon le dernier rapport « State of Global Workplace Gallup » en 2017¹, les lieux de travail francophones souffrent d'un très faible taux d'engagement au travail. Le Canada et le Maroc sont en tête de ce classement avec 20 % de salariés pleinement engagés, la Suisse se situe au milieu (13 %), suivie de la Belgique (10 %) alors que la France est presque en bas de liste avec 6 %. À l'échelle mondiale, seuls l'Italie, Hong Kong et le Bhoutan obtiennent un score inférieur à celui de la France...

Mais qu'entend-on par engagement ? Quelqu'un d'engagé au travail est quelqu'un qui est pleinement impliqué et absorbé par le travail qu'il fait, physiquement, intellectuellement et émotionnellement. Si l'on analyse les données ci-dessus, on s'aperçoit que la grande majorité d'entre nous, en particulier dans les pays francophones européens, est au travail sans y être pleinement. Nous nous présentons au bureau ou devant l'écran, le cœur et l'esprit concentrés sur autre chose, avec le sentiment que le travail doit être fait (pour payer les factures ou pour répondre à une attente de la société), mais qu'il ne fait pas vraiment partie de notre vie ; celle-ci ne se réalisant vraiment que lorsque nous ne travaillons pas. Est-ce cette vie-là qui vaut la peine d'être vécue ? Est-ce que ce type de travail vaut la peine d'être accompli ?

1. <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>

Vu le nombre d'heures que nous passons à travailler ainsi, on a le sentiment d'un grand gâchis. Puisque que vous êtes ou devez être au travail, ne serait-il pas plus amusant d'apprécier ce que vous faites, d'être passionné par vos projets, d'être surpris qu'il soit déjà temps de rentrer chez vous alors que vous n'avez pas vu les heures passer ? Cet état d'esprit conduirait évidemment à une solution gagnant-gagnant : les employés qui s'engagent pleinement sont également plus susceptibles de se sentir plus heureux et épanouis. Ils sont de surcroît plus productifs, ce qui favorise la rentabilité de leur organisation.

Réfléchissez. Lorsque vous arrivez au bureau le matin en vous sentant pleinement présent, n'êtes-vous pas plus en mesure de vous attaquer à un problème difficile ? N'êtes-vous pas davantage prêt à préparer une bonne présentation ? Plus disposé à répondre à vos collègues de façon souriante ? Plus enclin à remercier quelqu'un pour sa réactivité ou à rassurer un client ? Plus motivé à vendre ? Nous savons, grâce à des études, que les employés qui sont à la fois plus engagés et plus heureux sont également plus créatifs, moins sujets à démissionner ou à l'absentéisme, plus aptes à fournir un meilleur service à la clientèle et à représenter la société en dehors du travail. Et, surtout, ils n'ont pas l'impression que leur vie ne commence qu'une fois qu'ils ont quitté leur bureau.

Ainsi, si cette façon de vivre et de travailler vous attire ou que vous aimeriez la partager avec vos collègues, c'est là que la psychologie positive entre en jeu. Cette discipline

a incité le domaine des sciences humaines et organisationnelles à reconsidérer les aspects positifs de la vie. Au lieu de s'intéresser aux maladies ou aux déséquilibres mentaux, elle privilégie la recherche sur les facteurs qui permettent aux individus et aux entreprises de s'épanouir et se concentre sur la création du meilleur dans la vie. Depuis sa naissance en 1998, ce domaine a connu une croissance spectaculaire, à en juger par les résultats de la recherche, une popularité et une reconnaissance par les entreprises, les institutions éducatives et gouvernementales. En juillet 2011, la résolution de l'Assemblée générale des Nations unies intitulée : « Bonheur : Vers une approche holistique du développement » a été adoptée unanimement par les 193 États membres. Dans le monde des affaires, on attribue à la science du bonheur le mérite d'accroître durablement l'engagement et le bien-être des employés en utilisant comme moteurs l'autonomie, les forces personnelles, les relations positives et le sens.

La seule question qui demeure est de savoir comment y parvenir ? La simple connaissance de la théorie et des découvertes scientifiques ne nous aidera pas à remettre en question le *statu quo* actuel, à stimuler l'autonomie ou à transformer les relations de travail. Nous pouvons parler de l'art et de la science de la recherche, mais il y a également l'art et la science de la pratique. Et c'est là que ce livre intervient.

J'ai rencontré Philippe il y a cinq ans. J'ai eu le grand plaisir de le former à la psychologie positive au travail

dans le cadre du programme Positran, puis de travailler avec lui et de superviser sa thèse de maîtrise à l'université Anglia Ruskin. La personne que je connais est passionnée par la compréhension et l'application de la science afin de la transformer en approches tangibles pour l'épanouissement des personnes et des organisations. J'aime la partie plus théorique du livre, notamment l'évolution des théories managériales. J'apprécie également le concept des « Talents rooms » et les conseils étape par étape pour leur mise en œuvre.

J'espère que vous aurez du plaisir à lire ce livre et que vous l'apprécierez.

Professeure Ilona Boniwell

Ilona Boniwell est professeure de psychologie et dirige Positran, un organisme de formation en psychologie positive. Elle enseigne à l'École CentraleSuperlec, à HEC et à l'université Anglia Ruskin de Cambridge où elle est responsable du Master international de psychologie positive appliquée.

Elle est auteure d'*Oxford Handbook of Happiness* (Oxford University Press, 2013), des *Cartes des transformations positives* (Positran, 2018) et des *Cartes des forces* (Positran, 2014).

Introduction

Et si nous changions ?

« L'ingrédient le plus important dans la formule du succès, c'est de savoir comment bien s'entendre avec les gens. »

Franklin D. Roosevelt

Dans cette période inédite que nous traversons, je me suis mis à rêver : et si c'était pour notre société l'occasion de revoir notre relation au travail, le mode de gouvernance en entreprise, ou simplement d'ajuster nos vies à ce qui est vraiment essentiel, à ce qui « fait durablement du bien » ? Nous avons toutes et tous une magnifique opportunité à saisir pour initier ces changements. Comment tirer profit de ces événements pour ne plus reproduire nos erreurs, nous réinventer et répondre à nos besoins de lien social et d'autonomie négligés depuis bien trop longtemps ?

Ce que nous avons vécu avec le confinement nous a permis d'expérimenter d'autres choses (isolement, calme,

introspection, distanciation et rapprochement, privations, etc.). Nous avons été contraints de prendre du recul par rapport à l'agitation constante dans laquelle nous vivons, sur fond d'hyper-digitalisation, de dés-humanisation, d'individualisme, d'ego et de recherche de bénéfices constants sous forme de plaisirs immédiats. Nous avons peut-être aussi réfléchi au sens que nous souhaiterions donner à notre vie afin de nous épanouir. Enfin, nous avons certainement conscientisé notre besoin vital de lien social ainsi que l'importance des relations de qualité. Je formule avec vous le vœu que cette prise de conscience impacte positivement le monde du travail.

« Notre proximité relationnelle est la principale source de notre épanouissement, au travail comme ailleurs. »

Bien que les liens interpersonnels, la connexion à soi, aux autres et à notre environnement, comptent parmi les éléments primordiaux de notre équilibre, la plupart des entreprises et autres organisations continuent à les oublier. Quand elles ont essayé de les traiter, elles l'ont fait superficiellement, par souci d'image, par bonne conscience ou à dessein de résultats chiffrés. Alors que nombreux sont ceux qui se mobilisent pour des changements radicaux au niveau écologique, politique ou philosophique, les organisations, tout en observant le désengagement et le mal-être

grandir, ne varient pas de leur cap, orientés performance, croissance, consommation et profit.

La majeure partie des théories managériales sont au service de ces finalités. Si leur atteinte a permis de développer de nouvelles technologies, d'accélérer le progrès, d'améliorer notre richesse, notre confort matériel et notre espérance de vie, elle nous montre aujourd'hui leurs limites. À quoi bon tous ces efforts et ces avantages si c'est pour être stressés, malades et déprimés, si c'est pour travailler parce que nous le devons et non plus parce que nous en avons profondément envie ? Que souhaitons-nous vraiment ? Quel prix sommes-nous prêts à payer pour le succès de nos entreprises ? Combien de temps encore allons-nous réussir à atteindre les objectifs précités malgré leurs dommages collatéraux ? Ne pourrions-nous pas avoir du succès, progresser et être performants tout en restant en bonne santé, en nous sentant utiles et épanouis au travail de façon durable ?

Le leadership et le management ont constamment été sources de recherches, d'enquêtes, de débats passionnés, de tendances idéologiques, de modes, de conflits de doctrines, de croyances et de cycles. Les entreprises continuent de chercher LE modèle gagnant, le modèle idéal qui fonctionnerait, qui rassurerait, qui valoriserait, qui répondrait à tous les problèmes et qui garantirait, non seulement leur succès, mais aussi leur pérennité. Dans cette recherche du graal managérial, les organisations ont fait confiance, avec plus ou moins de réussite, à des concepts développés par de grandes sociétés de conseil,

des professeurs ou même certains gourous. Elles ont aussi le plus souvent copié ce qui semblait marcher ailleurs, notamment chez leurs concurrents, et ont simplement suivi ce que la tendance globale imposait, en « remasterisant » ce qui existait déjà. Très rares sont celles qui ont osé se démarquer vraiment en développant leur propre modèle, ajusté à leur culture, à leur identité et au contexte temporel dans lequel elles sont ancrées.

Pourtant, si ce bon modèle devait être défini, il ne pourrait l'être que pour une époque, pour une population donnée, et dans un environnement spécifique. Il serait en évolution constante, permettrait de la flexibilité, des ajustements réguliers, de la réactivité, s'enrichirait de la diversité des individus et de leurs échanges, les laisserait prendre leurs responsabilités et contribuerait à un équilibre général. Ce bon modèle serait fondé sur des besoins universels prouvés à maintes reprises et serait très éloigné de ceux observés de nos jours qui surdimensionnent les aspects opérationnels au détriment des aspects relationnels, par la mise en place de processus, de règles et de normes généralisant à outrance le travail, privant les personnes d'autonomie, de personnalisation, de réels liens sociaux, de sens et de plaisir.

« Un management durable, porteur de sens et de plaisir, permet l'expression des différences, favorise les liens sociaux de qualité et offre de l'autonomie. »

Ces dernières années, de nouvelles théories de management et de leadership sont apparues, portant des noms tels que l'holocratie, la sociocratie, les entreprises libérées, ou encore les organisations opales. Ainsi, elles tentent de répondre au « tout processus » par des modes de gouvernance « libre », dans lesquels le pouvoir et les décisions sont partagés et où l'autonomie individuelle retrouve une vraie place. Ces propositions concrètes et positives apportent de l'espoir pour l'évolution du management. Cependant, la manière avec laquelle ces théories traitent du lien social, reste principalement centrée sur la collaboration et la participation égalitaire aux processus décisionnels, sans vraiment parler de ce qu'est un lien social de qualité, ce qu'il apporte, comment il se construit et comment il pourrait être couplé avec l'autonomie ? L'espace de réflexion pour répondre à ces questions demeure conséquent.

Si vous êtes manager, cadre dirigeant, responsable des ressources humaines, chef d'entreprise d'une PME ou d'un grand groupe, ou encore consultant, coach et que vous aspirez à vivre le travail autrement, ce livre va tenter de répondre à vos questionnements grâce à **ses quatre intentions** :

1. **Développer pourquoi le lien social et l'autonomie, mis en exergue par la psychologie positive, sont tellement importants**, pourquoi ils gagneraient à être au centre de nos progrès en matière de management et de leadership, et quels sont les apports scientifiques sur ces thèmes.

2. **Clarifier les nouveaux modèles de management et de leadership**, afin de comprendre sur quelles recherches ils sont fondés, sur quels concepts ils s'appuient ; si ceux-ci sont réellement nouveaux, ou, s'ils sont plus anciens, simplement remis au goût du jour ; s'ils ont un impact positif, pourquoi et à quelle(s) condition(s) pour vous fournir un maximum de clés avant l'action.
3. **Démontrer l'influence prépondérante que prend la psychologie positive dans les théories du lien social et de l'autonomie**. Ce qu'elle peut apporter, ou apporte déjà au monde du travail.
4. **Proposer une vision pragmatique des ressources humaines (RH), simple et innovante**, complétant les dernières tendances managériales, comprenant **un service dédié au lien social et à l'autonomie** (le service de « l'épanouissement et de l'équilibre »), **des nouveaux métiers et rôles RH** (intégrateurs et unificateurs-médiateurs), **six domaines sur lesquels se focaliser** (recrutement, intégration, cohésion, croissance, sens et compétences managériales), et des « **Talents rooms** », lieux dédiés à ces domaines et interventions en psychologie positive jouant sur les leviers extraordinaires que sont le lien, l'autonomie et le plaisir. **Les diverses activités proposées seront détaillées pour que les RH, dirigeants, cadres ou formateurs puissent les répliquer facilement dans leur environnement professionnel.**

« Épanouissement, bien-être et équilibre comme nouvelles finalités du travail. »

Martin Seligman, alors président de l'Association américaine de psychologie, a officiellement fondé la psychologie positive en 1998. Cette discipline, ou plutôt cette nouvelle perspective de la psychologie, se focalise notamment sur ce qui permet d'être en bonne santé, ce qui favorise l'optimisme, la résilience, le bien-être ou le bonheur, et selon quelles conditions nous pouvons maintenir ces éléments. De manière simplifiée, nous pouvons dire que la psychologie positive, à ne pas confondre avec la pensée positive, est une science qui, par ses recherches, étudie ce qui contribue à l'épanouissement de l'être humain et au développement d'organisations harmonieuses, comme dans le cadre du travail.

Dans ce livre enrichi des nombreux apports de la psychologie positive, je vous proposerai des réponses et, je l'espère, des solutions qui deviendront peut-être « virales » mais, cette fois, sans masque ni protection (!), pour notre équilibre et notre épanouissement au travail. Je présenterai un nouveau type d'organisation RH accompagné d'éléments concrets et pratiques de mise en œuvre.

J'espère susciter votre curiosité, provoquer votre réflexion, en vous donnant l'envie d'oser faire autrement, comme je le fais depuis des années, en recevant un accueil positif, sans cependant passer pour un utopiste ou un idéaliste.

Nous pouvons changer de paradigme dans notre manière de voir la finalité du travail, en remplaçant les mots résultats, indices de performance et atteintes des objectifs par l'épanouissement, le bien-être et l'équilibre de chacune et chacun. J'ai moi-même si souvent fait le pari, avec les entreprises que j'accompagne, d'oser vraiment traiter les notions de durabilité, de santé morale et physique, et d'épanouissement comme premières destinations. J'ai constaté à chaque fois, à quel point ceci correspondait aux attentes de toutes celles et ceux qui se lèvent le matin, en ayant comme ambition d'être utiles, de pouvoir prendre leur place et d'avoir simplement du plaisir à passer une bonne journée de travail.

**LIEN SOCIAL,
AUTONOMIE ET
PSYCHOLOGIE
POSITIVE, UN
PEU DE THÉORIE**

