

MÉDECINE ET PSYCHOTHÉRAPIE  
PROGRÈS EN TCC

Jean Cottraux

# Psychologie positive et bien-être au travail

---



# **Psychologie positive et bien-être au travail**

## ***Chez le même éditeur***

- Manuel de psychiatrie, J.-D. Guelfi, F. Rouillon, 2<sup>e</sup> édition, à paraître 2012.
- Cas cliniques en thérapies comportementales et cognitives, J. Palazzolo, 2<sup>e</sup> édition, collection Pratiques en psychothérapie. À paraître 2012, 280 pages.
- Traitement du trouble de la personnalité borderline - Thérapie cognitive émotionnelle, 2<sup>e</sup> édition, collection Médecine et psychothérapie, 2011, 320 pages.
- Les personnalités pathologiques, Q. Debray, 6<sup>e</sup> édition, collection Médecine et psychothérapie. 2011, 240 pages.
- Les psychothérapies comportementales et cognitives, J. Cottraux, collection Médecine et psychothérapie. 2011, 384 pages.
- Psychopathologie de l'adulte, Q. Debray, B. Granger, F. Azais, 4<sup>e</sup> édition, collection Les âges de la vie. 2010, 488 pages.
- TCC et neurosciences, J. Cottraux, collection Médecine et psychothérapie. 2009, 240 pages.
- Psychothérapie cognitive de la dépression, J. Cottraux, I.M. Blackburn, 3<sup>e</sup> édition, collection Médecine et psychothérapie. 2008, 240 pages.
- Thérapie cognitive et émotions, la troisième vague, J. Cottraux, collection Médecine et psychothérapie. 2007, 224 pages.
- Psychothérapies cognitives des troubles de la personnalité, J. Cottraux, I. M. Blackburn, 2<sup>e</sup> édition, collection Pratiques en psychothérapie. 2006, 320 pages.
- Protocoles et échelles d'évaluation en psychiatrie et psychologie, M. Bouvard, J. Cottraux, 4<sup>e</sup> édition, collection Pratiques en psychothérapie. 2005, 336 pages.

Collection médecine et psychothérapie

---

# Psychologie positive et bien-être au travail

*coordonné par*

**Jean Cottraux**

Psychiatre honoraire des hôpitaux

Ancien chargé de cours à l'université Lyon 1

Directeur scientifique de l'IFFORTHECC

Membre fondateur de l'Académie de Thérapie Cognitive de Philadelphie



ELSEVIER  
MASSON



Ce logo a pour objet d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine universitaire, le développement massif du « photo-copillage ». Cette pratique qui s'est généralisée, notamment dans les établissements d'enseignement, provoque une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que la reproduction et la vente sans autorisation, ainsi que le recel, sont passibles de poursuites. Les demandes d'autorisation de photocopier doivent être adressées à l'éditeur ou au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris. Tél. 01 44 07 47 70.

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés, réservés pour tous pays.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (art. L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

© 2012, Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés  
ISBN : 978-2-294-71023-0

---

Elsevier Masson SAS, 62, rue Camille-Desmoulins, 92442 Issy-les-Moulineaux cedex  
[www.elsevier-masson.fr](http://www.elsevier-masson.fr)

# Liste des collaborateurs

Nadjib Benlatrèche, professeur. Université de Constantine.

Abdallah Boukhalkhal, professeur. Université des sciences islamiques « Emir Abdelkader », Constantine.

Martine Bouvard, professeure de psychologie clinique et psychopathologie. Laboratoire interuniversitaire de psychologie : Personnalité, Cognition et Changement Social. Université de Savoie, Chambéry.

Jean Cottraux, psychiatre honoraire des hôpitaux. Ancien chargé de cours à l'université Lyon1. Membre fondateur de l'Académie de thérapie cognitive de Philadelphie. Directeur scientifique Institut francophone de formation et de recherche en thérapie comportementale et cognitive (Ifforthecc).

Charly Cungi, Psychiatre, chargé de cours à l'université de Genève. Directeur de l'enseignement, Institut francophone de formation et de recherche en thérapie comportementale et cognitive (Ifforthecc).

Youcef Merdji, professeur. Université de Constantine.

Nansook Park, professeure. Department of Psychology, University of Michigan.

Christopher Peterson, professeur. Department of Psychology, University of Michigan.

Claire Pirodon, psychologue du travail, thérapeute cognitivo-comportementaliste, victimologue, chargée de consultation à l'hôpital de jour de la clinique Villa des Roses (Lyon). Psychothérapeute au sein du cabinet Calypso (Lyon) et chargée de ressources humaines en entreprise.

Rébecca Shankland, maître de conférences en psychologie clinique et psychopathologie. Laboratoire interuniversitaire de psychologie : Personnalité, Cognition et Changement Social. Université Pierre-Mendès France, Grenoble.

Dominique Steiler, professeur. École de management, Grenoble.

Patrick Sweeney, United States Military Academy, USA.

# Abréviations

APA	<i>American Psychological Association</i>
CIM	<i>Classification internationale des maladies</i>
CMJ	croissance en un monde juste
DBT	<i>Dialectical Behavior Therapy</i>
DSM	<i>Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders</i>
ECC	entraînement à la cohérence cardiaque
EPC	échelle de personnalité créative
ESV	échelle de satisfaction de vie
EVC	échelle de valeur créative
FMI	<i>Freiburg Mindfulness Inventory</i>
IRMf	imagerie par résonance magnétique fonctionnelle
LMS	<i>Langer Mindfulness Scale</i>
LOT-R	<i>Life Orientation Test – Revised</i>
MAAS	<i>Mindful Attention Awareness Scale</i>
MBSR	<i>Mindfulness Based Stress Reduction</i>
MCBT	<i>Mindfulness Based Cognitive Therapy</i>
MCC	méthodes comportementales et cognitives
OMS	Organisation mondiale de la santé
PANAS	<i>Positive And Negative Affect Scales</i>
pec	prise en charge
PIC	pensées inhibitrices des conduites
POC	pensées orientées sur les conduites
SMQ	<i>Southampton Mindfulness Questionnaire</i>
SNA	système nerveux autonome
SWLS	<i>Satisfaction With Life Scale</i>
TCC	thérapies comportementales et cognitives
TIC	<i>Task Inhibiting Cognitions</i>
TOC	<i>Task Oriented Cognitions</i>
VFC	variabilité de la fréquence cardiaque
VIA	valeurs en action

# Avant-propos

Cet ouvrage traite des applications de la TCC dans le champ social. Pourquoi la psychologie positive va-t-elle être notre thème conducteur ? La psychologie positive est l'étude scientifique de ce qui va bien dans la vie, à chacune de ses étapes. Son but est de décrire et d'établir des faits, qui viendront enrichir ainsi les interventions psychologiques et sociales. Elle dépasse le cadre traditionnel de la médecine et de la psychothérapie, pour s'appliquer au développement personnel, à l'étude de la créativité, à la psychologie sociale et à la psychologie du travail. De plus, la psychologie positive dérive pour une bonne part des travaux qui ont été effectués par des psychologues ayant apporté une contribution importante au monde des TCC : en particulier Martin Seligman avec le modèle de l'impuissance apprise, et Albert Bandura avec la théorie de l'apprentissage social et le concept d'efficacité personnelle perçue, régulateur central des comportements.

Les domaines abordés par la psychologie positive se regroupent autour de trois thèmes fondamentaux :

- les *expériences subjectives positives*, en particulier le bonheur, le bien-être, le plaisir, la plénitude, et les processus qui sous-tendent la créativité ;
- les *traits positifs de caractère*, en particulier l'optimisme et la mise en pratique des valeurs altruistes, de l'empathie et de la gratitude. Autrement dit, se trouve posée la question de savoir quelle serait « la bonne personnalité » ;
- les *institutions positives*, aussi bien celles qui gèrent l'éducation, que celles s'appliquant à l'organisation du travail, la vie sociale en général, ainsi que le « bon leadership » et qui créent un climat de bien-être.

Ces trois domaines vont apparaître dans l'étude des moyens destinés à développer le bien-être au travail. Ils vont apparaître aussi dans les méthodes de prévention et de traitement du stress, de la dépression, et de l'anxiété au travail et de l'amélioration quantitative et qualitative des relations humaines et de la performance.

L'élargissement des modèles comportementaux et cognitifs au monde du travail, à travers les applications pratiques de la psychologie positive, représente un nouveau défi qu'une pléiade d'auteurs, venus d'Afrique du Nord, d'Amérique et de France ont relevé dans cet ouvrage. Au lecteur de juger si nous avons réussi.



# La psychologie positive : principes et modèles



# 1 Appliquer la psychologie positive dans le monde du travail

J. Cottraux

*« Ce n'est pas l'amertume des volontés,  
mais la réunion des eaux que l'on nomme la mer »  
Saint-Augustin, Les Confessions, XIII, 17*

Ce chapitre présente la psychologie positive, ses origines, ses concepts et ses thématiques. Puis il montre comment ses thèmes fondamentaux peuvent s'appliquer au monde du travail. Chemin faisant sont définis et étudiés l'optimisme, la résilience, l'efficacité personnelle perçue, le bonheur, le bien-être, la créativité, les forces du caractère et les valeurs en action : autrement dit, les vertus selon le modèle de Peterson. L'accent est mis sur le bien-être subjectif ou hédoniste (l'affect positif) et le bien-être psychologique ou eudémoniste (le sens de la vie), et les moyens de les développer. Appliquée au monde du travail, la psychologie positive pose une série de questions : qu'est-ce que le bien-être au travail, qu'est-ce que le bon leader, comment enseigner l'intelligence émotionnelle aux leaders, que serait une société meilleure et comment sortir par le haut de la crise globale actuelle ? Des éléments de réponse sont apportés à ces questions à partir des recherches récentes.

## Qu'est-ce que la psychologie positive ?

Bien qu'enracinée dans une tradition philosophique et religieuse qui remonte aux penseurs de l'Antiquité, en particulier Aristote, les fondateurs de ce mouvement transversal sont des psychologues contemporains.

## Origines de la psychologie positive

Deux auteurs en sont les fondateurs les plus éminents : Martin Seligman (1990, 1995, 2002, 2005) de l'université de Pennsylvanie à Philadelphie, et Christopher Peterson (2006) de l'université du Michigan. Dans la première phase de leur carrière, ils avaient travaillé sur les modèles de la dépression (Peterson et al., 1993). Martin Seligman (1975) a développé un modèle

expérimental original de la dépression : « l'impuissance apprise » qui a eu un impact considérable sur une génération de chercheurs et de cliniciens aussi bien en psychologie fondamentale qu'en pharmacologie, ou dans le développement des thérapies comportementales et cognitives. Ces recherches sur le pessimisme se sont inversées en une psychologie de l'optimisme, et du mieux-vivre. Après avoir beaucoup écrit sur l'impuissance apprise et la dépression, Seligman a proposé le modèle de « l'optimisme appris » en 1990. Ce modèle se fonde sur la constatation que les motivations positives sont beaucoup plus fréquentes et importantes que les motivations négatives, car elles ont une valeur de survie et ont été sélectionnées par l'évolution naturelle. En cela il se démarque aussi bien de la psychanalyse et sa recherche obsessionnelle des passions tristes de l'humanité, que du modèle médical et ses classifications des maladies mentales, bien nécessaires, quoique réductrices.

En ce début du vingt-et-unième siècle, les psychologues, psychiatres et médecins généralistes savent mieux traiter les troubles anxieux, les psychoses, la dépression, les toxicomanies. Pourtant cette accumulation de connaissances sur le « négatif » de la condition humaine ne rend pas véritablement compte des forces « positives » qui maintiennent la vie et en font la valeur. Et elle ne permet une psychologie de l'individu « normal » que par défaut : c'est celui qui ne va pas mal selon les critères des classifications psychiatriques comme le DSM-IV (1994) et la CIM-10 (OMS, 1992). Ces classifications ne reflètent pas les faits de nature, mais simplement le consensus des experts. Cette nécessaire réduction est utile, mais il est tout aussi valable de se préoccuper d'une psychologie de ce qui va bien. Sans critiquer indûment ce modèle, qui a fait ses preuves, la psychologie positive propose une conception plus large en inversant la perspective.

En effet, l'épidémiologie ne valide qu'à moitié une vision purement négative de la souffrance psychologique. Bien que près de 18 % de l'humanité présente un trouble psychologique significatif et 48 % un trouble plus ou moins important (Narrow et al., 2002), il n'en reste pas moins que 52 % de la population mondiale n'en souffre pas, ce qui ne veut pas dire qu'elle n'ait pas des problèmes psychologiques pour s'adapter au quotidien. L'étude de ce qui est propice à l'adaptation et à la prévention des troubles représente une tâche tout aussi importante que la clarification de la psychopathologie. Au premier rang de ces facteurs de protection vient l'optimisme.

## Optimisme et émotions positives

L'optimisme (Seligman, 1990, 2005) est un style d'explication des événements et de leurs causes et leurs conséquences, qui se centre constamment sur leurs aspects favorables. L'optimisme, dont le mot fut forgé par Voltaire pour son personnage romanesque de « Candide », est considéré par la psychologie positive comme étant un trait de personnalité. Il consiste en une disposition globale à s'attendre, dans le futur, à plus d'événements heureux que malheureux. Cette disposition entraîne une régulation plus active de sa propre vie, et rend plus résilientes les personnes qui ont, comme le héros de Voltaire, cette disposition.

Il est vraisemblable que la disposition à l'optimisme, et donc à une projection positive dans le futur, représente un avantage pour la survie et reposerait sur des circuits cérébraux sélectionnés par l'évolution de l'espèce humaine. Ainsi, 80 % de personnes seraient optimistes, même en face de données objectives contraires. Ce circuit commence à être exploré par les méthodes d'imagerie cérébrale (IRMf) qui suggèrent que deux régions appartenant au circuit limbique seraient activées lors d'un flux d'émotions positives. Ce sont le cortex cingulaire antérieur rostral, qui fait partie du lobe frontal, et le complexe amygdalien. Ce dernier est relié à l'hippocampe qui gère la mémoire. Ces régions sont en réseau avec le noyau caudé qui alerte le cerveau quand quelque chose de bon se déroule et les régions pré-frontales qui planifient l'action (Sharot et al., 2007).

Une série d'études déjà anciennes a affirmé que l'optimisme était à 80 % héréditaire. Mais en reprenant ces études avec une meilleure méthodologie, les travaux récents ont montré que l'héritabilité des traits psychologiques étudiés par la psychologie positive se situe entre 30 et 50 %. En particulier la résilience qui témoigne à la fois de l'optimisme et de la capacité comportementale à rebondir face à l'adversité n'est héritable qu'à 43 %. De même, la variabilité des émotions positives est influencée à 40 % par la génétique (Snyder et Lopez, 2005). Il y a donc une prédisposition, mais elle ne va se réaliser pleinement qu'en fonction de l'interaction avec l'environnement.

Deux dimensions psychologiques sont fortement corrélées à l'optimisme :

- la résilience : autrement dit l'élasticité et la capacité à rebondir devant l'adversité ;
- l'efficacité personnelle perçue qui témoigne de la prévalence d'une agenticité positive : autrement dit, une personne va se vivre comme l'auteur de ses propres actions et persévérera devant l'adversité en cherchant à contrôler le monde plutôt qu'à se laisser contrôler par lui. Cette autorégulation est un processus fondamental dans la gestion positive de soi.

La *résilience* a été particulièrement bien étudiée en France par Cyrulnik (1999) à la suite des travaux pionniers de Garmezy (1983) qui le premier avaient mis en évidence le fait que certains enfants étaient, quoi qu'il leur arrive, invulnérables. Les composantes du fonctionnement psychologique qui sont attachées à la résilience sont présentées dans le [tableau 1.1](#).

Deux études ont montré des effets positifs du trait psychologique d'optimisme, mesuré par une échelle de disposition à l'optimisme, l'une sur la longévité (Giltay et al., 2004) et l'autre sur le risque dépressif (Giltay et al., 2006). Un travail destiné à développer, soutenir ou entretenir ce trait pourrait avoir une valeur préventive. La psychologie positive a, de ce fait, trouvé des applications en psychothérapie, en particulier dans le traitement de la dépression et de sa prévention par des interventions précoces sous la forme de cliniques de l'optimisme (Seligman, 1990). Il s'agit de développer des forces, en particulier le courage, les compétences relationnelles, la pensée logique, la conscience de ses motivations, l'optimisme, la sincérité, la persévérance, le réalisme, la capacité à prendre du plaisir, la capacité à relativiser les ennuis, l'esprit centré vers le futur et la capacité à donner du

**Tableau 1.1**  
**Les caractéristiques psychologiques de la résilience**

1.	Persistance
2.	Endurance
3.	Orientation sur des buts
4.	Orientation saine vers le succès
5.	Motivation à l'accomplissement de soi
6.	Aspiration à l'éducation
7.	Croyance dans le futur
8.	Sens de l'anticipation
9.	Sens de la vie
10.	Sens de la cohérence

sens à la vie. Les méthodes de thérapie comportementale et cognitive (TCC) sont donc utilisées dans le but d'accroître les forces du caractère chez des personnes qui ne présentent pas de « maladie mentale mais sont à risque ». Seligman et al. (1995) ont réalisé un travail expérimental qui a montré, à deux ans de suivi, que des enfants à risque de dépression présentaient moins d'états dépressifs, s'ils avaient eu un programme de développement de l'optimisme, qu'un groupe de comparaison non traité.

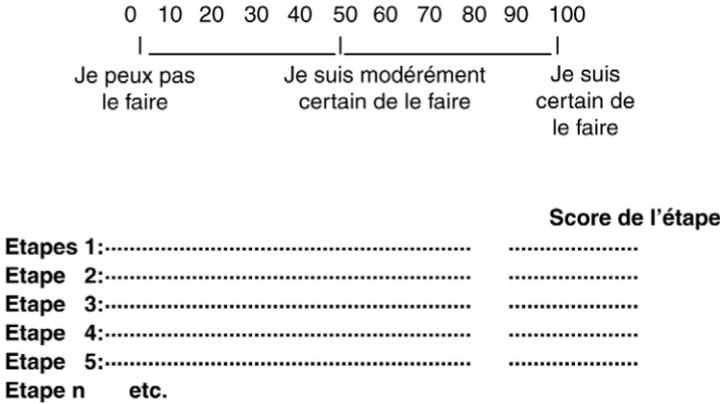
L'*efficacité personnelle perçue*, ou *sentiment d'efficacité personnelle*, a été présentée par Albert Bandura (1977) comme processus central qui explique les comportements positifs pour le sujet agissant, l'autocontrôle et l'autorégulation, la créativité, la motivation au changement et les effets des diverses formes de psychothérapie. Ainsi, l'autodétermination et l'anticipation d'un renforcement lointain sont de puissants régulateurs pour l'action. Il s'agit donc d'un effet des attentes positives. Le sentiment d'efficacité personnelle correspond aux jugements sur la capacité à organiser et à réaliser des ensembles d'actions destinées à obtenir des résultats. Ces attitudes positives constituent un mécanisme central de la gestion de soi. Elles permettent de choisir les activités, les environnements, le montant des efforts, leur persistance, les pensées positives et les réactions émotionnelles adaptées aux obstacles. Les attentes peuvent se situer à deux niveaux fonctionnels :

- les attentes d'efficacité : être capable d'émettre les comportements nécessaires à l'action créative ;
- les attentes de résultat : croire que ces comportements vont apporter les résultats escomptés et feront de l'œuvre un succès – ce qui ne dépend pas entièrement de la personne, mais aussi des réponses de l'environnement à sa performance.

Des études psychométriques ont montré l'importance d'une efficacité personnelle élevée pour la réussite universitaire, la création d'idées nouvelles et la gestion de projets novateurs de recherche qui demandent un long investissement de temps et des efforts soutenus (Bandura, 2007). De

**Tableau 1.2**  
Mesure de l'efficacité personnelle

- Diviser le projet en étapes
- Pour chaque étape il faut donner un score en fonction de l'échelle suivante
- Pouvez vous le faire :



même, c'est une variable centrale dans la thérapie motivationnelle destinée au traitement des addictions (Miller et Rollnick, 2006).

Albert Bandura avait souligné que l'efficacité personnelle perçue était spécifique à un domaine donné et devait être évaluée par rapport aux comportements qui se déroulent effectivement dans ce domaine. Si l'on prend par exemple le domaine professionnel, on peut demander à un sujet d'évaluer les différentes étapes d'une tâche donnée en fonction de son sentiment d'efficacité personnelle : le tableau 1.2 représente une échelle d'évaluation utilisable à cet effet dans tous les domaines, et en particulier celui de l'exécution d'une tâche ou d'un projet donné.

Néanmoins, à l'inverse de Bandura, d'autres auteurs considèrent qu'il s'agit d'un trait de personnalité que l'on peut mesurer globalement, et indépendamment d'une action déterminée dans un contexte précis. Ainsi, une échelle générale d'efficacité personnelle de seulement dix items a été construite et étudiée dans vingt-cinq pays. Une étude conduite par Wu (2009) a montré sa structure unifactorielle. Cette échelle serait corrélée à l'optimisme, la perception des défis, l'anticipation adaptative et la régulation de soi. Le lecteur trouvera une version française révisée de cette échelle à la fin de ce chapitre (annexe 1.3). Un score élevé prédirait donc à la fois l'optimisme et une action plus persistante devant les défis que présente le travail.

## Bien-être et quête du bonheur

Il existe deux types de bien-être selon les travaux de la psychologie positive : le bien-être subjectif ou hédoniste et le bien-être psychologique ou eudémoniste.

Le *bien-être subjectif* ou *hédoniste* selon Diener (2005) consiste en la recherche du plaisir et des sensations plaisantes dans la vie : c'est donc un bien-être « émotionnel » qui déguste la vie bon moment, après bon moment. Il est mesuré par une échelle simple : l'échelle de Diener qui est corrélée avec les mesures d'émotion positive (traduction in Cottraux, 2007).

Le *bien-être eudémoniste* (Aristote, 2004) ou *psychologique* (Ryff et Singer, 1996) est la recherche d'une vie qui ait du sens, tendue vers la réalisation de soi et qui suit la lointaine étoile des valeurs. Cette quête peut procurer un bien-être « psychologique ». C'est le sens du devoir accompli par référence aux valeurs collectives, alors que le bien-être hédoniste se centre plus sur soi que sur les autres. Il est mesuré par l'échelle de Ryff que l'on trouvera à la fin du chapitre 10 (annexe 10.1). Alternativement, on peut utiliser l'échelle globale de Cantril que l'on trouvera en fin de ce chapitre (annexe 1.2).

## Créativité

La créativité peut se définir comme une action individuelle ou collective *innovatrice* par laquelle un *domaine* de la culture est transformé. Un domaine peut être facilement circonscrit et évalué, mais l'innovation est plus délicate à établir. L'innovation est un objet ou une pratique qui enrichit la vie individuelle ou collective. La créativité est souvent considérée comme une vertu, ou un trait de personnalité qui représente une valeur positive pour la société. Mais il est plus fructueux d'envisager la créativité comme une dimension fondamentale de la psychologie humaine qui part de l'inventivité pour aboutir à des réalisations concrètes et laisse un héritage tangible. Pas de créativité sans produit concret.

À côté de la créativité exceptionnelle, il existe une créativité quotidienne. La créativité n'est pas seulement le génie, ni même le talent ou la manifestation d'un don. C'est aussi la capacité de trouver des solutions originales aux questions que l'on se pose et d'appliquer ses talents à une réalisation concrète. Il est possible d'envisager différents types de personnes créatives dans le monde du travail.

La *créativité technique* peut se révéler soit exceptionnelle soit quotidienne. Sous une forme encore plus quotidienne, la *créativité artisanale* permet de trouver des solutions quotidiennes aux problèmes pratiques et mécaniques. La créativité peut, aussi, se manifester dans la vie de tous les jours sous la forme d'une compétence sociale et de comportements. Les relations au travail bénéficient de l'intelligence sociale de chacun mais aussi de *leaders* charismatiques positifs capables de résoudre les conflits et d'entraîner les autres vers le meilleur.

Deux problèmes cruciaux ont été abordés par la psychologie positive : la mesure de la créativité, et la mesure du produit créé. On trouvera une revue des travaux et des échelles originales dans l'ouvrage *À chacun sa créativité* (Cottraux, 2010). Un troisième problème est celui du processus créatif. La psychologie positive s'est intéressée à l'état de flux créatif, qui se fonde sur un ensemble de traits psychologiques : la capacité de soutenir une attention dirigée et trois traits de personnalité : curiosité, persistance et une faible

centration sur soi, qui sont reliés à une forme particulière de personnalité : la personnalité autotélique (auto = soi, *telos* = finalité). Il s'agit d'une personnalité qui agit en fonction de ses propres buts et non pas pour un bénéfice qui viendrait de l'extérieur.

Le flux est ressenti au cours de « l'expérience optimale » qui correspond à la créativité quotidienne. Une expérience particulière est vécue, par laquelle une personne ressent à la fois le dépassement de soi et une sensation de maîtrise et de joie (Csikszentmihalyi, 2006 ; Snyder et Lopez, 2007). Ce flux se situe entre l'angoisse liée au sentiment d'incapacité de réaliser une tâche et l'ennui qui résulte d'une tâche trop simple et monotone. Trois processus caractérisent l'expérience optimale : une l'attention portée à son maximum, la concentration sur l'instant présent et l'action créative. Les travaux effectués ont obtenu un descriptif exact du processus créatif par un système d'échantillonnage en temps réel des expériences vécues.

## Modèle des forces du caractère

La force morale est depuis longtemps prônée par les religions et les philosophies sous le nom de vertu et celle-ci s'exprime dans des actions qui peuvent être pro-sociales : le monde de l'entreprise n'échappe donc pas à l'analyse des vices et des vertus de ses acteurs et de ses produits. Ainsi, telle ou telle marque met en avant ses valeurs pour construire son image dans les médias et nous adresser le message qu'elles sont meilleures que celles de la concurrence.

Mais qu'en est-il sur le plan scientifique de la notion de « valeur » et est-il possible de l'appliquer au quotidien dans la psychologie du travail ?

Tout d'abord, clarifions quelques définitions. Les valeurs sont les buts que nous estimons préférables à d'autres. Les vertus sont des actions que nous jugeons être en accord avec nos valeurs. Les forces du caractère représentent la mise en action permanente des vertus. Elles correspondent donc à un système de croyances positives qui va réguler nos comportements, nos pensées et nos émotions.

## Les forces du caractère : le modèle psychométrique de Peterson

Une nouvelle conception scientifique des traits positifs de la personnalité est apparue lorsque la psychologie positive s'est intéressée aux forces du caractère. On peut les définir comme des traits positifs (des vertus) qui émanent de la personnalité. Ce qui différencie les forces du caractère de la simple énumération des vertus réside en ce qu'elles ont été étudiées de manière cohérente par les méthodes scientifiques de la psychométrie chez un nombre important de sujets. En 2000, un institut des valeurs en action (VIA) a été créé pour étudier les forces du caractère et en produire une classification et une mesure. Son directeur en est Christopher Peterson et il a pour but d'aider à l'éducation, mais aussi de définir et de promouvoir le fonctionnement optimal des individus. Ce programme peut donc intéresser non seulement les philosophes, mais aussi les psychologues et les psychiatres qui s'occupent du développement de l'enfant et de la personnalité, et, aussi,

**Tableau 1.3****Les forces de caractère selon le modèle de Peterson**

1.	Les forces du caractère sont des traits psychologiques : elles sont donc stables et se traduisent par des comportements
2.	Elles produisent des conséquences positivées : le bien-être, la satisfaction ou le bonheur
3.	Elles sont souhaitées par les parents à leurs nouveau-nés pour plus tard
4.	Elles déclenchent un sentiment d'élévation, le respect et l'envie, mais pas la jalousie. En effet les autres ne sentent pas diminués par leur manifestation
5.	La culture valorise ces forces sous la forme d'institutions dédiées à leur promotion
6.	Elles donnent lieu à des modèles exemplaires dont il faut suivre la voie, des personnages de légende, des paraboles, des maximes, et des récits historiques pour les enfants, ou les adultes
7.	Elles sont souvent manifestées, à leur meilleur niveau, par de jeunes prodiges dont on vante les mérites
8.	Elles sont valorisées dans toutes les cultures, les religions, les philosophies ou les morales
9.	Des personnes en sont totalement ou partiellement dépourvues
10.	Les forces positives du caractère ont des tendances opposées qui sont les forces négatives

ceux qui s'intéressent au développement personnel et à la créativité. Il peut aussi concerner la psychologie du travail afin de faciliter l'adaptation des personnes et de leurs forces du caractère à une tâche ou à un emploi. En effet, il est plus facile de capitaliser sur un trait psychologique qui existe déjà que de le développer laborieusement.

Christopher Peterson (2006) a développé un questionnaire des valeurs en action pour mesurer les forces du caractère. Il en a proposé une définition opérationnelle, dont les dix descripteurs principaux sont représentés dans le tableau 1.3.

La construction du questionnaire a été précédée d'enquêtes sur les valeurs et les vertus dans différents pays et différentes civilisations, y compris des civilisations qui ont une tradition surtout orale comme les Masai d'Afrique, ou les Inuits du Groenland.

### *Origines religieuses des valeurs et des vertus*

Peterson, de manière explicite, se réfère à *L'Éthique à Nicomaque* d'Aristote (2004) et au *Petit traité des grandes vertus* d'André Comte-Sponville (1995). Mais il se fonde aussi sur la tradition judéo-chrétienne, musulmane et bouddhiste pour établir une liste de vertus. Un chapitre de ce livre développe les valeurs et vertus de l'Islam dans leur relation au travail (voir chapitre 4, page 67), et un autre, les valeurs du bouddhisme à travers la pratique de la méditation (voir chapitre 7, page 135).

Rappelons brièvement les valeurs du judaïsme. Les principales vertus qui découlent des tables de la loi et de leurs dix commandements dictés par Dieu à Moïse sont la modération, la justice, l'obéissance à la loi, la confiance en Dieu (la foi) et l'amour de la vie. Le Talmud y ajoutera la science et la recherche de la vérité par la discussion.

Quand au christianisme, les trois vertus théologiques, promues par Saint-Thomas d'Aquin, sont la foi, l'espérance et la charité. Mais on peut aussi y ajouter la justice puisque le Christ est injustement accusé et condamné. Les valeurs spirituelles sont supérieures au pouvoir temporel. Lorsque Pilate dit au Christ qu'il a le pouvoir de le gracier, le Christ lui répond : « Tu n'as que le pouvoir qui t'est concédé d'en haut ». Autrement dit le scénario de ta vie est écrit par un Autre auquel tu dois te soumettre, ce qui en arabe se traduirait par : *Inc'h Allah*. Cet exemple montre la parenté des trois grandes religions monothéistes sur un point central : la justice et la loi viennent d'en haut. Alors que la modernité démocratique fait provenir la loi et la justice d'un contrat social écrit ici-bas.

Les vingt-quatre forces du caractère qui ont été finalement retenues représentent des chemins vers des vertus, qui sont au nombre de six : sagesse et savoir, courage, humanité, justice, modération et transcendance ; que l'on peut résumer par un acronyme SCHJMT. Ce sont celles qui sont le plus souvent prônées, de manière explicite, par les différentes morales, les philosophies, les traditions sociales, ou les religions. Le tableau 1.4 représente les six vertus et les vingt-quatre forces du caractère.

Une analyse attentive de l'échelle de Peterson montre que les valeurs et vertus examinées, bien qu'issues en partie des religions sont devenues des valeurs laïques. Ainsi la vertu de transcendance ne se résume pas à la religiosité. Elle inclut la spiritualité qui peut d'ailleurs être une valeur appartenant à des personnes agnostiques, et aussi l'appréciation de la beauté, l'optimisme et la recherche du sens de la vie.

L'échelle de la signature des forces du caractère se présente sous plusieurs versions ; l'une, longue, proposée sur Internet, a été remplie par environ 350 000 personnes de deux cents nations. Une étude portant sur cinquante-quatre pays, de l'Azerbaïdjan au Zimbabwe a montré la stabilité des résultats : les forces les plus reconnues étaient : la gentillesse, l'équité, l'authenticité, la gratitude et l'ouverture d'esprit. Les moins reconnues : la prudence, la modestie et la régulation de soi.

Il existe aussi une version abrégée qui correspond à vingt-quatre questions qui composent une « échelle brève de la signature des forces du caractère. »

Voici l'URL qui permet d'accéder au site ([lindap@viacharacter.org](mailto:lindap@viacharacter.org) et <http://www.viacharacter.org/VIASurvey/tabid/55/default.aspx>).

**Tableau 1.4****Six vertus et vingt-quatre forces du caractère selon le modèle de Peterson**

<i>I. Sagesse et savoir</i>	
1.	Curiosité et intérêt pour le monde
2.	Amour d'apprendre
3.	Jugement, sens critique, ouverture d'esprit
4.	Ingéniosité, originalité, intelligence pratique
5.	Clairvoyance, recul, mise en perspective
<i>II. Courage</i>	
6.	Valeur et bravoure
7.	Persévérance, assiduité, diligence
8.	Intégrité, authenticité, sincérité
9.	Enthousiasme
<i>III. Humanité et amour</i>	
10.	Amour et attachement
11.	Gentillesse et générosité
12.	Intelligence sociale
<i>IV. Justice</i>	
13.	Esprit d'équipe ; sens du devoir ; loyauté
14.	Équité, impartialité
15.	Sens du commandement : leadership
<i>V. Modération</i>	
16.	Pardon
17.	Humilité et modestie
18.	Prudence, discrétion, précaution
19.	Maîtrise de soi ; autorégulation
<i>VI. Transcendance</i>	
20.	Appréciation de la beauté et de l'excellence
21.	Gratitude
22.	Espérance, optimisme et orientation vers le futur
23.	Joie et humour
24.	Spiritualité ; recherche du sens de la vie ; foi ; religiosité

Après dépouillement, les vingt-quatre forces sont rangées de la plus forte à la plus faible : les cinq premières représentent la signature : autrement dit, la marque de la personne. Ces forces, ce sont celles auxquelles le sujet doit prêter attention et qu'il doit utiliser le plus souvent : ce test lui permet de repérer ses forces, qui ne sont pas si aisément reconnues par chacun de nous. C'est à partir de ses forces de caractère qu'il peut construire au mieux ses actions sur le monde.

Un travail de génétique (Steger et al., 2007) a testé l'héritabilité des vertus en action. Il a porté sur 336 jumeaux mono- ou dizygotes qui avaient passé l'inventaire de Peterson (VIA) et plusieurs années auparavant le questionnaire de personnalité de Tellegen qui mesure quatre dimension de personnalité.

1. Le bien-être atteint par l'enthousiasme, le sens du leadership, les relations positives, la créativité et le perfectionnisme.
2. L'affect négatif : anxiété, sentiment de persécution, tendance à l'agression.
3. La contrainte : hypercontrôle de soi, conservatisme, évitement de la menace.
4. L'absorption : capacité de se concentrer sur des tâches abstraites ou requérant l'imagination.

Dans cette étude il est apparu que les forces du caractère étaient influencées par la génétique avec un effet médian de 42 %, ce qui correspond aux effets habituels de la génétique sur les traits psychologiques. De même, l'analyse statistique des effets de l'environnement non partagé par les jumeaux avaient aussi une influence significative : effet médian de 58 %. Des scores élevés de bien-être et d'absorption sur l'échelle de Tellegen prédisaient des scores élevés sur l'échelle de valeurs en action.

### **Application de l'échelle des forces du caractère à un échantillon français de psychothérapeutes d'un DIU de thérapie comportementale et cognitive**

Après une traduction et rétrotraduction, j'ai testé la forme abrégée de cette échelle, dont j'ai publié la version française avec la méthode de dépouillement (Cottraux, 2007). J'ai essayé de répondre, avec cette échelle à une question : quelles sont les forces du caractère et les vertus que les psychothérapeutes reconnaissent dans leur propre fonctionnement de tous les jours, qu'il soit professionnel ou personnel ?

Une étude pilote (Cottraux, 2007) a inclus quatre-vingt étudiants du diplôme interuniversitaire de thérapie comportementale et cognitive de l'université Lyon 1. Il s'agissait d'étudiants d'âge allant de 25 à 70 ans effectuant des études à des étapes différentes de leur carrière. Ils étaient médecins, psychiatres, psychologues ou infirmiers(ères). Le groupe était composé de vingt-sept hommes et cinquante trois femmes, l'âge moyen était de 39,9 ans, sans qu'il y ait de différence statistiquement significative entre les moyennes d'âge des hommes et des femmes. Les cinq forces qui ont été évaluées par des scores les plus élevés sont, dans l'ordre :

- la gratitude et la reconnaissance ;
- la gentillesse et la générosité ;
- l'amour et l'attachement aux autres ;
- la curiosité et l'intérêt ;
- l'enjouement et l'humour.

Les cinq forces qui ont été évaluées le plus faiblement sont, dans l'ordre :

- le courage ;
- le sens du leadership ;
- le pardon et la miséricorde ;
- l'optimisme ;
- la spiritualité.

Ces forces ont été combinées en six vertus : les deux vertus qui arrivaient en tête étaient l'humanité et la sagesse et le savoir.

Ces résultats confirment la différence établie par la psychologie positive entre deux types de forces du caractère « sociales ». D'une part, les forces sociales qui construisent la relation : l'amour, la gentillesse et l'intelligence sociale : ces forces sont celles d'humanité. D'autre part, les forces sociales de construction de la communauté : la citoyenneté, le courage, la justice et le sens du leadership : ce sont des forces de justice. Les psychothérapeutes testés dans cette étude ont donc avant tout des forces du caractère humanitaires. Et il apparaît également que les femmes nettement majoritaires dans ce groupe de thérapeutes en sont significativement plus pourvues que les hommes. Des recherches plus poussées dans d'autres échantillons et d'autres populations sont nécessaires, bien entendu, pour confirmer ou infirmer ces résultats préliminaires.

## Psychologie positive et monde du travail

Dans le monde occidental, les représentations religieuses, philosophiques et littéraires du travail sont, le plus souvent, porteuses de valeurs négatives.

### Une représentation négative du travail ?

Travail dérive d'un mot latin *tripalium* qui désignait, chez les Romains, un instrument fait de trois pieux : deux verticaux et un horizontal auxquels on attachait les esclaves pour les punir. Selon la perspective chrétienne, le travail est une malédiction divine qui provient du péché originel : « Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front. » Selon la perspective marxiste le travail est une aliénation sociale fondamentale qui éloigne l'homme de sa vraie nature, en le condamnant à des tâches répétitives et partielles afin de dégager une plus-value pour des exploitants détenteurs du capital (Marx, 1934). Ceux qui sont victimes de cette aliénation n'en sont pas forcément conscients, et peuvent à la limite aimer leur travail.

Une représentation du travail obligatoire et sans joie apparaît au début du capitalisme chez les grands écrivains du XIX<sup>e</sup> siècle, en particulier Victor Hugo. Mais il ne s'agit pas uniquement de décrire la condition misérable du prolétariat. Ainsi, dans *A Christmas Carol* Charles Dickens raconte, en 1843, l'histoire d'un vieil avare, riche et cynique qui est visité en rêve, la nuit de Noël, par des fantômes qui lui font comprendre qu'il a raté sa vie ; il décide alors de devenir plus humain avec les autres. Les diverses versions cinématographiques de ce conte passent et repassent sur les chaînes de télévision

américaines, entre *Thanksgiving* et Noël, comme un baume mis sur les plaies de l'économie de marché. En France, une autre histoire exemplaire est due à Balzac en 1837 : c'est celle de « César Birotteau », le parfumeur qui avait vu trop grand, et qui se tue au travail pour rembourser ses dettes.

La psychopathologie a modernisé cette thématique des méfaits du travail. Chez certaines personnes : les *workaholics*, le travail peut devenir une addiction et aboutir à la mort par épuisement : c'est le syndrome du Karôshi qui a conduit à la mise en place au Japon de programmes de traitement et de prévention.

Les cadres qui servent d'intermédiaire entre le haut et le bas de l'échelle sociale, souffrent fréquemment d'une forme particulière de stress prolongé : le *burn-out*. Il se définit par un épuisement émotionnel, une déshumanisation des autres qui se traduit par un comportement cynique et un sentiment de faible réussite personnelle. Le *burn-out* a été corrélé à une augmentation du risque de troubles anxieux, de dépression et de suicide. Il a pour conséquence une dégradation des relations avec les autres, une moindre empathie et un risque accru d'erreurs professionnelles (Maslach et Leiter, 2011).

La société actuelle valorise à ce point le travail, que l'identité, l'estime de soi lui sont liées. Et ce d'autant plus que, des gains du travail découlent le statut social, la qualité de vie et des loisirs. Corrélativement, sa perte devient une source de détresse.

Il est souvent fait mention du fait que le travail serait à l'origine de stress et de suicides, ce qui peut s'avérer exact, mais les données statistiques montrent que le chômage est bien pire car il multiplie par deux les problèmes psychopathologiques. Une étude épidémiologique française (Cohidon, 2009) a démontré que le taux de troubles psychopathologiques graves – dépression, alcoolisme, troubles anxieux, toxicomanie, troubles psychotiques – doublait chez les chômeurs, et qu'il était le plus élevé chez les 18-29 ans et le plus bas chez les retraités. Il faut donc pour aller bien soit être au travail, soit en avoir définitivement fini avec lui. Cependant cette association travail-santé mentale mérite commentaire. Le fait d'avoir un trouble psychiatrique peut être un facteur de chômage, tout comme le chômage peut être un facteur de décompensation psychiatrique chez une personne qui jusque-là allait bien.

## Travail et bien-être

Mais si l'on sort de la pathologie lourde, qu'en est-il des relations avec le travail au quotidien ? L'on dispose, maintenant, de données scientifiques qui permettent de comprendre les structures universelles des valeurs, qui se présentent en fait comme des schémas cognitifs qui régulent nos actions. Comme une grande partie de notre temps se passe au travail, ce dernier est le lieu d'expression des conflits de valeurs entre les individus, entre les groupes et à l'intérieur même des personnes. Est-il possible que le travail soit associé au bien-être, au plaisir et même au bonheur ?

Dans leur ouvrage sur les différences internationales dans le bien-être, Diener et al. (2010) reprennent le paradoxe mis au jour par Easterlin en 1974. Il s'énonce de la manière suivante, à partir de données statistiques : « une fois les besoins primaires satisfaits, la croissance économique n'augmente pas le

bien-être subjectif des nations, car les standards de consommation augmentent. » L'exemple de cette soumission aux médias et aux appels des sirènes de la consommation se trouve dans l'opposition entre des paysans heureux de leur sort et des cadres insatisfaits de la couleur de leur BMW. C'était le cas du Japon et des États-Unis à l'époque. L'un des éléments de cette insatisfaction est que plus le niveau de vie et la consommation augmentent, moins il y a de temps disponible pour le plaisir. Ainsi, travailler plus permet de gagner plus, de consommer plus, mais laisse moins de temps pour savourer, en liberté, le temps qui passe. En reprenant le paradoxe d'Easterlin à la lumière de travaux plus récents, on s'aperçoit qu'il est faux si l'on considère l'ensemble de la vie, mesuré par l'échelle de Cantril, mais qu'il demeure vrai si l'on mesure les affects positifs et négatifs. Ceci amène à mettre en cause le modèle de la société occidentale qui provoque les sentiments de manque et d'insatisfaction permanente, pour en faire les ressorts économiques de toujours plus de consommation.

Le bien-être au travail a été étudié en particulier par Warr dans l'ouvrage de Kahneman (1999). Il se dégage une dizaine de facteurs qui sont en relation avec le bien-être subjectif et psychologique au travail : on voit ci-dessous qu'ils sont loin de se résumer au salaire et au prestige social, mais s'articulent à des valeurs d'humanité et de justice.

1. La possibilité de contrôle personnel et la latitude de décision.
2. La possibilité de mettre en œuvre les capacités personnelles.
3. Les caractéristiques des buts générés de l'extérieur et les normes requises.
4. La variété et la non-répétition des tâches.
5. La clarté de l'environnement et de l'information partagée sur le travail et son futur.
6. Le niveau de la paie et les revenus personnels.
7. La sécurité physique.
8. Le soutien par la supervision.
9. Le fait que les relations interpersonnelles soient positives.
10. Le fait que la position sociale qui provient du poste de travail soit valorisée.

### *Valeurs universelles : conflits entre vertus et valeurs*

Une définition laïque des valeurs permet de les considérer comme des structures cognitives : des schémas ou des constructions mentales qui orientent nos actions : *les valeurs sont des croyances stables selon lesquelles certains buts dans la vie sont préférables à d'autres.*

Les valeurs se retrouvent à l'identique selon les cultures comme l'a montré une série de travaux scientifiques conduits dans quarante-neuf pays différents par Schwartz qui est professeur à l'université hébraïque de Jérusalem (1990, 1999, 2001). Elles s'exercent dans dix domaines différents :

- la *recherche du pouvoir* : recherche du statut social et de la domination des autres ;
- l'*accomplissement (ou réalisation) de soi* : recherche du succès personnel et de la compétence par rapport aux standards sociaux ;
- l'*hédonisme* se traduit par la poursuite du plaisir et du bonheur ;
- la *recherche de stimulation* consiste à se fixer des défis, à valoriser la nouveauté, à prendre des risques et mener une vie remplie d'événements excitants ;
- l'*autonomie* est à la base de la créativité, de l'originalité, du non-conformisme et de l'indépendance ;
- l'*universalisme* correspond aux valeurs de tolérance, de générosité, de sagesse, d'équité, de paix, de beauté et de protection de l'environnement ;
- la *bienveillance* consiste à accroître le bien-être des autres et à leur apporter de l'aide, à faire preuve de sincérité, à être capable de pardon, de loyauté, de gratitude et de dévouement ;
- le *sens de la tradition* se manifeste par le respect, le sens du devoir, l'acceptation des coutumes, des conventions, des idées religieuses, l'humilité, le sens du sacrifice, la modération ;
- le *conformisme* correspond au contrôle de ses impulsions et tendances qui pourraient choquer autrui : la politesse, l'obéissance, la discipline, le respect pour les parents et les personnes âgées, en sont les manifestations les plus visibles ;
- la *sécurité* se traduit par la recherche de l'harmonie et de la stabilité sociale. Le goût de l'ordre, de l'étiquette, la recherche de la réciprocité, la bienveillance et la complaisance en sont les vertus.

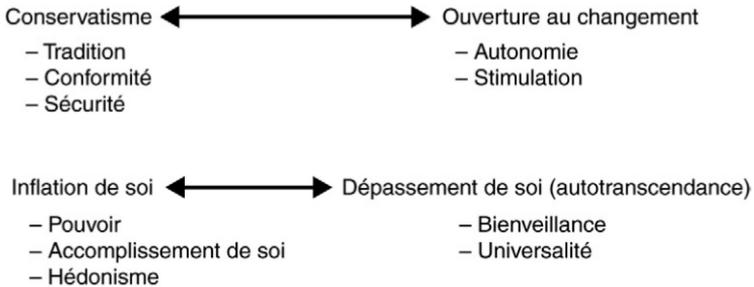
Schwartz a, dans un premier temps, regroupé ces dix valeurs sur trois grandes dimensions ou des axes bipolaires qui permettent de les résumer : hiérarchie opposée à égalitarisme, conservatisme opposé à autonomie intellectuelle et affective, domination opposée à harmonie.

On peut également regrouper ces dix valeurs selon deux dimensions : d'une part l'ouverture au changement opposée au conservatisme, d'autre part l'inflation de soi qui est opposée au dépassement de soi, autrement, dit l'auto-transcendance. Le schéma simplifié qui en résulte (Cottraux, 2007) est représenté figure 1.1.

Ce modèle permet de sortir de l'impasse d'une conception angélique de la vertu et des valeurs. Mieux vaut ne pas s'emprisonner dans une version trop rose de la psychologie positive, car le contact brutal avec la réalité risque de transformer les candides en paranoïaques. En effet nous avons tous vécu suffisamment d'expériences difficiles pour savoir que le mal existe. Et les psychothérapeutes sont payés pour aider les patients à affronter leurs démons intérieurs et les blessures de la vie. Le modèle de Schwartz possède le grand mérite de montrer la *tension* qui existe entre les *valeurs altruistes* et les *valeurs individualistes*. *Chacun peut se situer plus ou moins proche de l'un de ces deux pôles, ou à égale distance.*

Au final, il n'existe que deux origines à nos valeurs : la *pression de conformité du groupe social* qui s'oppose au *désir de poursuivre des buts entièrement personnels*, voire antisociaux. L'éducation représente un moyen de

réduire les tensions entre les deux grands groupes de valeurs : altruistes et individualistes. Mais on peut aussi chercher à optimiser la société : cette amélioration consisterait à apprendre aux prédateurs égocentristes masqués, qui sont malheureusement aptes à prendre le pouvoir y compris dans les sociétés démocratiques, à respecter les autres. De même, les proies trop bienveillantes devraient apprendre à se faire respecter. Un vaste programme pour une approche positive du leadership.



**Figure 1.1**

Les deux dimensions principales des valeurs selon Schwartz.

## Existe-t-il un bon leadership ?

La relation de pouvoir est banale et nécessaire, car elle régule les groupes pour assurer leur survie. On peut définir le pouvoir comme la capacité d'une personne ou d'un groupe qui le détient temporairement à exécuter une tâche. Mais le pouvoir rencontre des problèmes d'exécution des ordres quand la force de coercition s'est dé faite. Le pouvoir est relatif : personne n'a tout le pouvoir, un ordre n'est pas toujours exécuté et les contrôlés contrôlent les contrôleurs. Le pouvoir est régulé par des lois et des règlements, c'est le propre des démocraties où le tiers juridique intervient constamment. L'état de droit démocratique est donc fondé sur une valeur laïque essentielle : la justice sociale. Le fait qu'elle puisse être bafouée par ceux mêmes qui en sont les garants, représente un thème récurrent des romans de Balzac aux thrillers. Ces fictions n'ont qu'à puiser dans la réalité quotidienne pour trouver des scénarios de transgression par des politiciens cyniques qui abusent de leur pouvoir. Cette image négative du leadership est couplée à la restauration des valeurs de justice par les bons journalistes, les bons policiers, les bons juges et les hommes de bonne volonté.

Enfin le pouvoir peut être renversé : comme le disait le sociologue Pierre Bourdieu : « les dominants finissent par être dominés par leur propre domination » ; c'est la version moderne de la dialectique hégélienne du Maître et de l'esclave, selon laquelle le jour où l'esclave n'a plus peur de mourir, il devient le Maître. On distingue le plus souvent cinq formes de pouvoir comme le représente le tableau 1.5.

**Tableau 1.5**  
**Les cinq formes de pouvoir**

1.	Le pouvoir légitime : statut social
2.	Le pouvoir de coercition : la sanction
3.	Le pouvoir de récompense : le renforcement positif
4.	Le pouvoir de l'expert : la résolution de problème
5.	Le pouvoir de référence : le pouvoir charismatique représente l'idéal et les valeurs positives

Le leadership est une nécessité que l'on retrouve aussi bien dans les groupes d'animaux qui se répartissent des rôles et des tâches, que dans les groupes humains. Il existe plusieurs types de leadership. Ils ont été décrits par une abondante littérature sur le management qui laisse émerger quelques données quantifiées sur la personnalité des leaders reprises par Rolland (2004). Ces travaux montrent que la créativité sociale consiste à établir des liens interhumains pour assurer au mieux la production.

### Le leader « laisser faire »

Il évite les décisions et les contacts, car il est anxieux, évitant, douteur, phobique ou obsessionnel. Ses jours sont comptés dans notre société actuelle car il crée l'angoisse et l'agressivité. Il est souvent enfermé dans son bureau et incertain et règne à travers des collaborateurs qu'il manipule : secrétaires, adjoints ravis de leur fonction courroie de transmission d'un chef qu'ils croient omnipotent mais qui, en fait, a toujours peur. Il présente des traits de personnalité dépressive et anxieuse.

### Le leadership transactionnel

Il s'avère efficace pour analyser et mettre en place des tâches spécifiques dont il renforce systématiquement l'exécution par des compliments et des gratifications. Il est efficace, compétent, mais parfois obsessionnel et trop contrôlant. C'est un leadership analytique centré sur la performance comportementale et dont la méthodologie est d'inspiration skinnerienne. On distingue trois types de leaderships qui n'ont pas tous la même valeur pratique :

- type 1 : il se sert du renforcement continu. Le leader distribue le renforcement (punition et récompense) de manière continue selon la performance. Il utilise donc un programme de renforcement continu qui peut stabiliser les comportements de ses subordonnés à un niveau optimal ;
- type 2 : il se sert du renforcement intermittent. Le leader pratique la gestion active par exception : il punit ce qui ne va pas sans renforcer ce qui va bien. Ce programme de renforcement intermittent n'est pas viable ;
- type 3 : il se sert du renforcement intermittent. Le leader pratique la gestion passive par exception : il ne s'intéresse aux problèmes que si on les lui signale. Ce programme de renforcement intermittent n'est pas non plus viable.

Seul le type 1 de ce type de leadership, le leadership par renforcement continu, donne de bons résultats.

## Le leadership transformationnel ou charismatique

Il est le plus complexe, car son action implique quelque chose de plus que la légitimité ou le pouvoir technique de l'expert. Le leader charismatique est centré sur des valeurs positives. Son image est idéalisée par ses suiveurs dont il influence les comportements. Il inspire la motivation par ses capacités de stimulation intellectuelle et exprime une considération personnelle pour ses subordonnés. Il est finalement celui qui en obtiendra le meilleur.

Il est souvent séducteur et narcissique, mais son narcissisme est sain car il est centré sur la performance d'une équipe de travail où il s'investit. Il motive les autres sans leur donner d'explications intellectuelles, mais en leur racontant de belles histoires qui parlent aux cœurs. Qu'il s'agisse des paraboles du Christ, des Koans du Bouddhisme Zen, des Bulletins de la Grande Armée, ou de la légende dorée de l'ouvrier Stakhanov inventée par la propagande de Staline, les belles histoires, racontées au quotidien, sont une manière de conduire les foules là où l'on veut qu'elles aillent. Il en va de même pour le travail et la politique dans le monde occidental.

Il a été montré que les leaders charismatiques tendent à utiliser des images et à raconter de belles histoires et que leur efficacité sur le moral des « suiveurs » s'en trouve accrue. Mais l'usage systématique du *storytelling* par des directions dont les véritables intentions sont cachées peut s'avérer au final contre-productif, comme le suggère un ouvrage de Salmon (2007). Ce dernier s'inspire d'une enquête sociologique sur le *storytelling management* à la régie Renault qui fut un échec. En effet, il s'agissait d'enserrer les employés dans une trame narrative où ils devenaient des « héros précurseurs » qui réalisaient les buts de la direction : à savoir passer des bureaux individuels aux *open spaces* et à Intranet pour diminuer le stockage de papiers. La perte des bureaux individuels et le passage aux *open spaces* et aux bureaux cubiques s'avèrent contre-productifs. L'authenticité, telle qu'elle est perçue du leader est donc un élément important pour qu'il soit suivi.

## Le leader serviteur

Il ne suffit pas que le leader soit porteur des vertus de courage et de savoir, mais il faut aussi qu'il mette en pratique l'humanité et la justice. Une forme particulière du leadership positif est le « leader serviteur » dont le concept a été mis en avant par Greenleaf (1977). Le leader serviteur est au service de ses subordonnés pour mieux les aider à réaliser les objectifs du groupe ou de l'entreprise. Sa figure mythique ou historique peut être représentée par le Christ, Bouddha ou Saint Vincent de Paul, l'abbé Pierre ou Mère Teresa de Calcutta. L'idée de ce type de leadership a été donnée à Greenleaf par un roman de Hermann Hesse *Le voyage en Orient*, où l'on découvre, à la fin du livre, que le Grand Maître d'un ordre religieux n'est autre que le serviteur dévoué de ses pèlerins partis vers l'Orient.

Au quotidien, dans une entreprise, le leader serviteur va favoriser l'émergence de la créativité du groupe, sans chercher à le vampiriser, comme le ferait un leader narcissique et avide de reconnaissance sociale. Il se

contente d'une relation d'aide à la réalisation de projets communs dont il ne cherche pas à tirer de bénéfice personnel. Il est donc animé essentiellement par des valeurs d'empathie, d'humanité et de partage.

C'est à ce type de leadership que l'on attribue le plus d'effet sur la créativité au travail, comme le montre Runco (2007) dans son ouvrage de synthèse sur la créativité.

### Le bon leadership

Le tableau 1.6 résume les traits comportementaux qu'un leader doit mettre en œuvre pour être considéré comme un leader positif.

### Les qualités du leader et le modèle ACES

Selon Quatro (2007) la formation des leaders pourrait avoir quatre axes qui sont résumés par l'acronyme ACES.

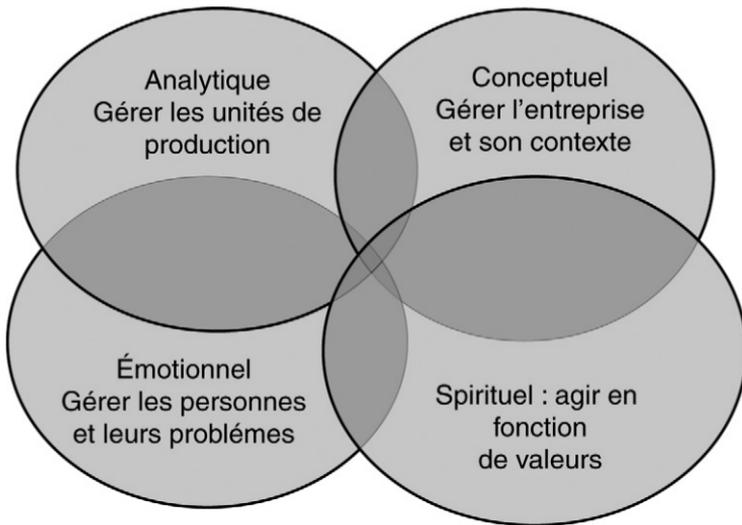
#### ACES

- ▶ Analytique et scientifique : apprendre la gestion unité par unité selon les modèles scientifiques en vigueur.
- ▶ Conceptuel : apprendre la pensée systémique et le raisonnement global.
- ▶ Émotionnel : acquérir la sensibilité aux autres et l'intelligence émotionnelle.
- ▶ Spirituel : être soucieux des valeurs et de l'éthique.

**Tableau 1.6**

Les comportements du leader positif dans une entreprise

1.	Communique sincèrement sur toutes les informations positives ou négatives
2.	Critique les autres de façon constructive sans exprimer des émotions négatives
3.	Respectueux des autres
4.	Reconnaît le travail bien fait
5.	Soutient les autres en cas de difficulté
6.	Renforce les autres pour une bonne performance par des compliments ou des récompenses
7.	Les idées novatrices, qu'elles viennent de lui ou des autres, sont mises en pratique
8.	Humour et enthousiasme
9.	Confiance dans les membres de son équipe : ce qui n'exclut pas l'évaluation
10.	Ses valeurs le poussent à privilégier le long terme plus que le court terme
11.	Savoir-faire stratégique
12.	Savoir-vivre et convivialité
13.	Au service des autres
14.	Magnétisme et charisme



**Figure 1.2**

Le modèle ACES et le leadership (d'après Quatro, 2007).

Encore faut-il que le futur leader arrive à une synthèse harmonieuse de ces quatre dimensions, comme le montre le diagramme suivant (figure 1.2).

Replacées dans le modèle des forces du caractère de Peterson, ces quatre dimensions correspondent à trois vertus : savoir (analytique et conceptuel), humanité (émotionnel) et transcendance (spirituel). On ne peut pourtant pas demander à tous les leaders d'être des saints et, si l'on reste à l'échelle humaine, deux vérités émergent des travaux de recherche :

- pour la sélection des leaders, mieux vaut une personnalité colorée, positive et dévouée, qu'une personnalité anxieuse, peureuse et introvertie ;
- si l'on élimine les personnes avec des traits narcissiques, il ne reste plus grand monde à ambitionner une position de pouvoir : le vrai problème est de définir la limite à ne pas franchir par les personnalités hautes en couleurs et narcissiques. Le problème central est la confiance dans le leader qui permet aux « suiveurs » de construire la confiance en soi, et à travers lui. Un bon leader est au service de ceux qu'il dirige et il leur donne un sens : celui de l'existence d'une communauté des intérêts individuels dans le travail. De plus, la communauté de travail est perçue comme un soutien dont chacun a besoin en plus de la rémunération.

Comment est-il possible de distinguer le narcissique « sain », qui pourra devenir un bon leader, du narcissique « pathologique », qui risque de se retrouver dans le camp des harceleurs, des pervers narcissiques et des manipulateurs ? Les travaux sur la thérapie des schémas de personnalité permettent de répondre à cette question sous la forme d'une opposition, représentée tableau 1.7, qui s'inspire de Wendy Behary (2010).

**Tableau 1.7**  
**Leaders narcissiques sains et pathologiques**

Narcissique sain		Narcissique pathologique	
1.	Empathique	1.	Ramène tout à soi
2.	Engageant et sociable	2.	S'attribue des droits exagérés
3.	Doué de vision et de direction	3.	Méprisant
4.	Confiant en soi et généreux	4.	Exigeant et manipulateur
5.	Recherche de la reconnaissance sociale	5.	Recherche l'approbation
6.	Déterminé	6.	<b>Manque d'empathie</b>
7.	Confronte les autres à leurs impasses sans chercher à les tuer	7.	<b>Sans remords</b>
8.	Sage dans la témérité : différencie la hardiesse de la séduction destructrice	8.	<b>Est émotionnellement détaché</b>

## Leadership et intelligence émotionnelle

Il est possible aussi de développer chez les leaders l'intelligence émotionnelle qui consiste en la capacité de traiter avec compétence les informations en relation avec les émotions des personnes des équipes de travail, et de s'en servir pour avoir des comportements compétents dans la résolution des problèmes quotidiens. La psychologie positive de l'intelligence émotionnelle a été définie par Salovey, Meyer et Caruso (2005). Elle comporte quatre niveaux :

- la *perception et l'expression des émotions et des désirs* qui y sont associés chez soi et les autres. Ceci inclut la capacité de distinguer des sentiments authentiques de sentiments simulés, ou manquant de sincérité ;
- *l'utilisation adéquate de l'émotion* pour faciliter les opérations intellectuelles. Elle inclut des capacités multiples. En particulier, focaliser et établir des priorités dans la pensée à partir des émotions. Être capable de générer des émotions pour faciliter la pensée, le jugement et la mémorisation. Savoir se servir des changements d'humeur pour apprécier des points de vue multiples. Savoir utiliser les états émotionnels pour faciliter la résolution de problèmes et la créativité ;
- la *compréhension émotionnelle* qui consiste à comprendre les causes et les conséquences des émotions. Mais aussi la relation des émotions entre elles (peur et colère par exemple), les transitions entre les émotions et enfin la complexité souvent contradictoire des états émotionnels ;
- la *gestion adéquate des émotions* chez soi et les autres personnes et la capacité à prolonger le contact avec l'émotion ou à s'en détacher.

Des interventions sur les lieux du travail ont été proposées. Il peut s'agir de programmes tout à fait classiques sur la facilitation des relations humaines, la gestion du stress, la résolution des conflits et la construction de l'empathie au sein des équipes. Plusieurs chapitres de ce présent livre sont consacrés à la présentation de tels programmes qui sont issus des modèles

de la TCC. Mais il existe des programmes plus spécifiques mentionnés par Salovey et al. (2005) qui ont pour but d'entraîner les cadres à devenir les « coachs émotionnels » de leurs employés.

## Leadership destructeur et leadership positif : éléments pour une réflexion positive globale

La démocratie peut devenir le nom que le peuple donne à son besoin de dépendance. Il ne faut pas oublier qu'Hitler a été élu de manière démocratique. Une fois en place, l'homme providentiel peut révéler un visage autoritaire et égocentrique. Les hommes de pouvoir poussent les autres au-delà d'eux-mêmes jusqu'au moment où leur égocentrisme devient intolérable. L'assassinat de César par Brutus n'est que l'envers de l'admiration déçue.

Loin dans la négativité se trouve le leader destructeur dont le modèle reste Hitler. Le leadership destructeur naît de la conjonction de trois facteurs (Padilla, 2007) :

- un leader charismatique et narcissique avec des traits psychopathiques et une idéologie haineuse, émerge. Il peut faire preuve de savoir et de courage, mais il a peu d'humanité et ne possède aucun sens de la justice. Ceux qui confortent son narcissisme prédateur sont bons, tout le reste est mauvais. Il est prêt à détruire le monde pour le reconstruire à son image. Hitler et son architecte Albert Speer n'ont cessé jusqu'à la fin de travailler sur les plans d'un Berlin nouveau, rebaptisé Germania : capitale d'un ordre nouveau, construit sur les ruines du passé ;
- des suiveurs qui sont soit des idéalistes passionnés, soit des conformistes dont la personnalité présente le trait de soumission à l'autorité, soit des ambitieux cyniques prêts à changer de camp en cas d'échec ;
- un environnement favorable marqué par la peur, le vide culturel, l'absence de valeurs et l'instabilité économique. La majorité silencieuse cherche un pouvoir fort qui la protège de l'anxiété quotidienne.

Il faut malheureusement reconnaître que le moment historique actuel présente des caractéristiques qui peuvent voir l'émergence de leaderships destructeurs comme ceux qui ont pris le pouvoir en Europe après la crise économique de 1929. La crise des *subprimes* et son « effet papillon » a provoqué un sentiment anxiogène de déstabilisation. La mauvaise gestion des hypothèques aux États-Unis, un phénomène local, a déclenché une crise systémique qui a perturbé durablement l'économie mondiale. Ces événements donnent le sentiment que la plus-value du travail humain ne profite qu'à une minorité, qui tire les ficelles des pantins que nous sommes et font fleurir les théories du complot, ainsi que la recherche d'un leadership autoritaire. Une des solutions psychologiques à la crise passe donc par l'affirmation et la pratique des valeurs humanistes pour rétablir la confiance.

Depuis le début de la crise en 2008, nombre d'économistes donnent leur avis dans les médias et dispensent des cours aux profanes. Certains affirment, avec autorité, que l'économie est une science, pas une morale. Selon eux, il suffira que les vannes du crédit s'ouvrent à nouveau pour

que l'optimisme « génétique » des Américains reprenne le dessus et que l'économie mondiale décolle à nouveau. Or, l'économie n'est pas *stricto sensu* une science, car ses expériences ne sont pas reproductibles. Tout comme l'histoire, elle ne repasse pas les plats, même si après coup on peut en faire une étude objective. En fait, l'économie est d'abord tributaire des émotions qui dominent les jugements des individus et des groupes devant une conjoncture. L'optimisme n'étant héréditaire qu'à environ 40 %, même si les Américains en avaient une meilleure dotation, ce qui est loin d'être démontré, ce sont les émotions et les interprétations de l'opinion mondiale qui régulent l'économie.

Or qu'attend la majorité ? Que son travail soit décentement rémunéré, que ses investissements soient récompensés à la mesure des efforts consentis et que ses projets lui apportent du bien-être. Tous les travaux réalisés sur le bien-être ont montré qu'il n'était pas corrélé avec le montant du compte en banque, mais avec une vie qui a du sens (Diener et al., 2010).

Ce qui est attendu est une morale destinée à remonter le moral. En effet, une personne qui ne voit plus de lien entre ses efforts et des récompenses finit par entrer dans le cercle de l'impuissance apprise : agir, ou ne pas agir, revient au même, rien ne sert de faire des projets et d'investir. Pour que l'investissement affectif et économique redémarre, l'économie doit chercher une morale acceptable par la majorité. En fait, la nécessité d'une institution mondiale de régulation économique porteuse de valeurs humanistes est clairement posée. L'enjeu véritable de la crise globale est une gouvernance mondiale qui soit à la fois démocratique et créative dans sa recherche de solutions (Cottraux, 2008).

C'est cette demande que l'on voit aussi se manifester à travers le « Printemps Arabe » qui en appelle à travers les médias globaux à des solutions internationales pour des problèmes nationaux de justice sociale. En ce sens, une conscience universelle positive est sans doute en marche à travers Internet et les autres médias globaux. C'est un tournant historique à ne pas manquer. Là encore, il ne suffira pas de technologie ou de science, mais il faudra que les leaders apprennent à pratiquer la vertu de justice.

## Conclusion

Cette présentation générale de la psychologie positive et de ses implications pour le monde du travail explore un champ nouveau d'investigations et montre son articulation avec les modèles qui sont à l'origine des thérapies comportementales et cognitives.

À ce jour, le modèle des forces du caractère représente la tentative la plus ambitieuse de la psychologie positive : chercher à mettre au jour des *universaux cognitifs* qui régulent les conduites sociales ou antisociales.

Ce modèle peut donc s'appliquer à la psychologie du travail, et à l'étude et la prévention de phénomènes comme le stress ou la dépression au travail, l'harmonie dans les relations humaines, le bien-être, la créativité, la psychologie du leadership et la gestion de crise.

## Bibliographie

- American Psychiatric Association. Diagnostic Statistical Manual of Mental Disorders. 4<sup>th</sup> edition. Washington (DC) : American Psychiatric Association ; 1994. Traduction française : Guelfi JD. Paris : Masson ; 1996.
- Aristote. L'éthique à Nicomaque. Paris : Flammarion ; 2004.
- Balzac H. (1837). César Birotteau. Paris : Omnibus ; 1999.
- Behary WT. Face aux narcissiques : Mieux les comprendre pour mieux les désarmer. Paris : Eyrolles ; 2010.
- Cohidon C, Imbernon E, Gorldberg M. Prevalence of common mental disorders and their work consequences in France, according to occupational category. *Am J Industrial Med* 2009 ; 52(2) : 141-52.
- Comte-Sponville A. Petit traité des grandes vertus. Paris : PUF ; 1995.
- Cottraux J. La force avec soi. Pour une psychologie positive. Paris : Odile Jacob ; 2007.
- Cottraux J. Peut-on être positif face à la crise ? Éditorial et opinions. *La Tribune*, mardi 28 octobre 2008, p. 11.
- Cottraux J. À chacun sa créativité. Einstein, Mozart, Picasso. et nous. Paris : Odile Jacob ; 2011.
- Csikszentmihalyi M. La Créativité : psychologie de la découverte et de l'invention. Paris : Laffont ; 2006.
- Cyrułnik B. Un merveilleux malheur. Paris : Odile Jacob ; 1999.
- Diener E, Helliwell JF, Kahnemann D. International differences in well-being. Oxford : Oxford University Press ; 2010. p. 3-15.
- Diener E, Lucas RE, Oishi S. Subjective well-being. The science of happiness and life satisfaction. In : Snyder CR, Lopez SJ (eds). *Handbook of Cognitive Psychology*. New York : Oxford University Press ; 2005. p. 63-73.
- Garmezy N. Stressors in childhood. In : Garmezy N, Rutter (eds). *Stress coping, and development in children*. Baltimore : Johns Hopkins University Press ; 1983. Cité par Peterson C. *A primer of positive psychology*. New York : Oxford University Press ; 2006. p. 239.
- Giltay EJ, Geleijnse JM, Zitman FG, Hoekstra T, Shouten EG. Dispositional optimism and all-cause and cardiovascular mortality in a prospective cohort of elderly dutch men and women. *Archives of General Psychiatry* 2004 ; 61 : 1126-35.
- Giltay EJ, Zitman FG, Kromhout D. Dispositional optimism and the risk of depressive symptoms during 15 years of follow-up: the Zutphen elderly study. *Journal of Affective Disorders* 2006 ; 91 : 45-52.
- Greenleaf. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power*. Spears ; 1998.
- Hesse H. (1932) *Le voyage en Orient*. Biblio Romans. Paris : Livre de Poche ; 1993.
- Kahneman D, Diener E, Schwartz N (eds). *The foundations of hedonic psychology*. New York : Russell Sage Foundation ; 1999.
- Marx K. *Morceaux choisis*. Paris : Gallimard ; 1934.
- Maslach C, Leiter MP. Burn-out. *Le syndrome d'épuisement professionnel*. Paris : Les Arènes ; 2011.
- Miller WR, Rollnick S. *L'entretien motivationnel. Aider la personne à engager le changement*. Paris : InterEditions-Dunod ; 2006.
- Narrow WE, Rae DS, Robins LN, Regier DA. Revised prevalence estimates of mental disorders in the United States. Using a clinical significance criterion to reconcile two estimates. *Archives of General Psychiatry* 2002 ; 59 : 115-30.
- Organisation mondiale de la santé. *The ICD-10 classification of mental and behavioural disorders*. Geneva : World Health Organization ; 1992.

- Padilla A, Hogan R, Kaiser RB. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly* 2007 ; 18(13) : 176-94.
- Peterson C. A primer in positive psychology. New York : Oxford University Press ; 2006.
- Peterson C, Maier SV, Seligman MEP. Learned Helplessness. A theory for the age of control. New York : Oxford University Press ; 1993.
- Quatro SA, Waldman DA, Galvin BM. Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice. *Human Resource and Management* 2007 ; 17 : 427-41.
- Rolland JP. L'évaluation de la personnalité. Le modèle à cinq facteurs. Sprimont : Mardaga ; 2004.
- Runco MA. Creativity. Theories and Themes. Research, development and practice. Burlington : Elsevier Academic Press ; 2007.
- Ryff CD, Singer B. Psychological well-being. *Psychotherapy and Psychosomatics* 1996 ; 65 : 14-23.
- Salmon C. Storytelling : La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits. Paris : La Découverte ; 2007.
- Salovey P, Mayer JD, Caruso D. The positive psychology of emotional intelligence. In : Snyder CR, Lopez SJ (eds). *Handbook of Cognitive Psychology*. New York : Oxford University Press ; 2005. p. 159-71.
- Schwartz SH, Bilsky W. Towards a theory of universal content and structure and values: extension and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology* 1990 ; 58 : 878-91.
- Schwartz SH. Theory of cultural values and some implication for work. *Applied Psychology Review* 1999 ; 48(1) : 23-47.
- Schwartz SH, Melech G, Lehmann A, Burgess S, Harris M, Owens V. Extending the cross-cultural validity of the theory of the basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-cultural Psychology* 2001 ; 32 : 519-42.
- Seligman MEP. Helplessness. On development, depression and death. San Francisco : Freeman ; 1975.
- Seligman MEP. Learned optimism. New York : Pocket Books ; 1990.
- Seligman MEP, Reivich K, Jaycox L, Gillham J. The optimistic child. New York : Harper ; 1995.
- Seligman MEP. Authentic happiness. New York : Free Press ; 2002.
- Seligman MEP. Positive psychology, positive prevention and positive therapy. In : Snyder CR, Lopez SJ (eds). *Handbook of Cognitive Psychology*. New York : Oxford University Press ; 2005. p. 3-9.
- Sharot T, Alison M, Riccardi M, Candace M, Raio CM, Phelps EA. Neural mechanisms mediating optimism bias. *Nature* 2007 ; 450(7166) : 102-105.
- Snyder CR, Lopez SJ. *Handbook of Cognitive Psychology*. New York : Oxford University Press ; 2005.
- Snyder CR, Lopez SJ. Positive Psychology. The scientific and practical explorations of human strengths. Thousand Oaks : Sage Publications ; 2007.
- Steger F, Hicks BM, Kashdan TB, Krueger RB, Bouchard TJ. Genetic and environmental influences on the positive traits of the values in action classification, and biometric covariance with normal personality. *Journal of Research in Personality* 2007 ; 41 : 524-39.
- Wu CH. Factor analysis of the general self-efficacy scale and its relationship with individualism/collectivism among twenty-five countries: Application of a multilevel confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences* 2009 ; 46 : 699-703.

## Annexe 1.1 Mesures citées dans ce chapitre disponibles en français – Échelles publiées dans des ouvrages

Cottraux J. La force avec soi. Pour une psychologie positive. Paris : Odile Jacob ; 2007.

- Version abrégée de l'échelle des forces du caractère de Peterson.
- Échelle de disposition de l'optimisme de Giltay.
- Échelle de satisfaction de vie de Diener.

Cottraux J. À chacun sa créativité. Einstein, Mozart, Picasso... et nous. Paris : Odile Jacob ; 2010.

- Échelle de personnalité créative (EPC) de Cottraux.
- Échelle de valeur créative (EVC) de Cottraux.

## Annexe 1.2 Escalier de satisfaction de vie de Cantril

Nom Prénom Âge Sexe : M F Date	
Le sommet de l'escalier : la marche « 10 » représente ce qui serait pour vous « La meilleure vie possible ». En bas le « 0 » représente « La pire vie possible ». En ce moment, où vous situeriez-vous sur cet escalier ? Cochez la case qui indique le mieux comme vous vous sentez en ce moment.	
10 <input type="checkbox"/>	La meilleure vie possible
9 <input type="checkbox"/>	
8 <input type="checkbox"/>	
7 <input type="checkbox"/>	
6 <input type="checkbox"/>	
5 <input type="checkbox"/>	
4 <input type="checkbox"/>	
3 <input type="checkbox"/>	
2 <input type="checkbox"/>	
1 <input type="checkbox"/>	
0 <input type="checkbox"/>	La pire vie possible

Cantril H. The pattern of human concern. Rutgers University Press ; 1965.

## Annexe 1.3 Échelle d'auto-efficacité généralisée de Ralf Schwarzer, Matthias Jerusalem (1993), révisée 2000

Échelle traduite disponible sur Internet : échelle d'auto-efficacité de Schwarzer et Jerusalem (<http://www.ralfschwarzer.de/>).

Cette échelle mesure l'efficacité personnelle perçue générale.

Lisez attentivement chaque phrase et encerclez le chiffre qui vous décrit le mieux.			
1	2	3	4
Pas du tout vrai	À peine vrai	Moyennement vrai	Totalement vrai
1.	Je peux toujours arriver à résoudre mes difficultés si j'essaie avec force		1 2 3 4 5
2.	Si quelqu'un s'oppose à moi je peux trouver la manière pour obtenir ce que je veux		1 2 3 4 5
3.	C'est facile pour moi de maintenir mon attention sur mes objectifs et d'accomplir mes buts		1 2 3 4 5
4.	J'ai confiance en ma capacité à faire face efficacement aux événements inattendus		1 2 3 4 5
5.	Grâce à ma débrouillardise, je sais comment faire face aux situations imprévues		1 2 3 4 5
6.	Je peux résoudre la plupart de mes problèmes si j'investis les efforts nécessaires		1 2 3 4 5
7.	Je peux rester calme lorsque je suis confronté à des difficultés car je peux me fier à mes habiletés pour faire face aux problèmes		1 2 3 4 5
8.	Lorsque je suis confronté à un problème, je peux habituellement trouver plusieurs solutions		1 2 3 4 5
9.	Si je suis « coincé », je peux habituellement penser à ce qu'il me serait possible de faire		1 2 3 4 5
10.	Peu importe ce qui arrive, je suis généralement capable d'y faire face		1 2 3 4 5
Total :			

Schwarzer R, Jerusalem. Generalized self-efficacy scale. In : Weinman J, Wright S, Johnston M (eds). Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs. Windsor (England) : Nfer-Nelson ; 1995. p. 35-7. Traduction de Michelle Dumont ; Berlin (Allemagne) 2000, révisée par Jean Cottraux, 2011.

# 2 Échelles d'évaluation en psychologie positive

R. Shankland, M. Bouvard

L'objet de ce chapitre est de présenter une sélection d'échelles reconnues et utilisées au plan international, dont la traduction et la validation française ont été effectuées, rendant ainsi l'outil plus accessible aux praticiens et aux chercheurs. Le lecteur aura ainsi un aperçu des mesures auxquelles il peut avoir recours dans le cadre de recherche ou d'accompagnement. Les échelles sélectionnées sont issues de plusieurs champs de la psychologie où elles peuvent être appliquées : travail, scolaire, santé, sociale, cognitive et clinique.

## Introduction

Depuis son origine, et, en dépit de récentes expéditions prometteuses du côté des fonctionnements humains positifs comme les travaux sur la résilience (Baum et al., 2009) ou sur les modes d'éducation épanouissants (Shankland et al., 2010), la psychologie s'est focalisée de manière prioritaire sur les troubles mentaux et les pathologies sociales (criminalité, racisme...), un peu à l'exemple de la médecine. Cependant, on assiste aujourd'hui à l'essor de la promotion de la santé mentale qui vise à développer les dispositions contribuant à l'épanouissement individuel et social, telles que l'empathie, la créativité, le sens de la justice, l'optimisme, le pardon et bien d'autres encore. La psychologie positive prend ainsi le contre-pied du modèle médical qui considère la santé mentale comme l'absence de symptômes ou de trouble avéré, pour se rapprocher du modèle biopsychosocial qui considère la santé mentale comme un état de bien-être dans lequel la personne peut plus aisément surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail fructueux et contribuer à la vie sociale de sa communauté.

## Intérêt des mesures psychométriques

Les outils de mesure reconnus comme faisant partie des développements de la psychologie positive sont des échelles permettant d'évaluer les processus humains positifs, c'est-à-dire des compétences ou caractéristiques permettant de favoriser le bien-être, les capacités d'adaptation et l'épanouissement

de la personne. Les travaux les plus approfondis portent sur les stratégies d'ajustement (ou *coping*), mais il reste encore un chantier important pour parfaire la compréhension du fonctionnement optimal et de ses processus (Lopez et Snyder, 2003). Pour ce faire, l'utilisation d'échelles de mesure validées est nécessaire pour permettre une meilleure compréhension des phénomènes étudiés sur une population importante ainsi que pour favoriser la comparabilité entre différentes recherches portant sur les mêmes processus.

## Du côté des praticiens

L'utilisation des classifications internationales des pathologies comme le *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (DSM-IV) ou la *Classification statistique internationale des maladies* (CIM-10) est aujourd'hui répandue parmi les praticiens et les chercheurs. Ces classifications permettent de repérer l'absence ou la présence de troubles chez un individu, de mieux communiquer entre professionnels, de favoriser la comparabilité des recherches, et de connaître les mesures thérapeutiques les plus efficaces pour chaque type de patients. Or, il serait intéressant que soient reconnus et répertoriés, au niveau international, des critères de fonctionnement optimal et positif chez l'humain afin de compléter le diagnostic et offrir un éclairage supplémentaire sur le type de prise en charge adapté et le pronostic du sujet.

En réalisant un diagnostic équilibré entre les troubles et les forces de l'individu, il sera plus aisé de remédier aux risques inhérents de l'étiquetage diagnostique (stigmatisation, identification à la pathologie désignée, démobilitation de l'individu, des proches, voire des soignants, etc.). En effet, mettre en avant les compétences et les ressources de l'individu permet à la personne de se sentir davantage prise en compte dans sa globalité, de renforcer l'alliance thérapeutique, d'être encouragée à surmonter les difficultés en s'appuyant sur ses compétences au lieu de se cantonner à une position passive. Ainsi, l'évaluation des composantes positives du fonctionnement de l'individu participe à une amélioration de l'accompagnement.

## Du côté de la recherche

Afin d'aboutir à une meilleure compréhension de l'être humain dans sa globalité, il s'avère aujourd'hui nécessaire de mobiliser les théories et les outils de la psychologie pour clarifier les déterminants de l'épanouissement humain multidimensionnel. De nombreux travaux récents ont démontré que le bien-être et le bonheur subjectif pouvaient être augmentés durablement, et que les personnes optimistes ou habitées par une humeur positive persévéraient et réussissaient davantage ce qu'elles entreprenaient, avaient une meilleure santé physique et étaient plus ouvertes aux besoins des autres. Grâce à ces recherches, étudier ce qui favorise le bonheur chez l'être humain ne devrait plus être considéré comme un but futile pour la psychologie, mais mobiliser les chercheurs.

Bien que les méthodes de recherche de la psychologie positive restent les mêmes que celles qui ont contribué à l'édification de la science psychologique, elles s'inscrivent dans un renouvellement thématique considérable avec l'éclosion des recherches sur le bonheur, la gratitude, le pardon, l'espoir, la créativité, etc. Les domaines abordés peuvent être regroupés autour de trois axes fondamentaux : les expériences subjectives positives comme le bonheur ou le bien-être, les traits de personnalité positifs comme l'optimisme et l'empathie, et les institutions ayant des effets positifs sur le bien-être (entreprises ayant recours à un style de management positif, établissements scolaires s'appuyant sur une pédagogie centrée sur les besoins de l'enfant, etc.), c'est-à-dire celles qui permettent l'épanouissement des potentialités humaines (Lecomte, 2009). Pour chacune de ces thématiques, des outils spécifiques ont été élaborés et validés. Dans ce chapitre, nous présenterons un échantillon d'échelles utilisées le plus souvent dans le cadre des recherches en psychologie positive.

## Optimisme

### Définition du concept

Les définitions de l'optimisme que l'on rencontre dans les dictionnaires regroupent deux concepts proches. Il s'agit tout d'abord d'une disposition à considérer que les choses positives finissent toujours par prendre le dessus. La seconde description fait référence à la tendance à croire que notre existence se déroule dans les meilleures conditions possibles. Dans le champ de la recherche, l'optimisme se réfère aux attentes positives que l'individu peut avoir dans une situation donnée (optimisme « état ») ou de manière générale dans la vie (optimisme « trait »).

Les individus optimistes peuvent considérer qu'ils possèdent les compétences suffisantes pour parvenir à leurs fins, ou encore qu'ils peuvent avoir recours au soutien nécessaire ou bénéficier de la chance pour aboutir à un résultat positif. Dans le second cas de figure, on pourrait alors imaginer que les optimistes attendent passivement que les événements positifs surviennent. Pourtant, les observations montrent que les attentes positives sont, au contraire, corrélées à une forte implication du sujet dans l'action : bien qu'il ait des attentes positives par rapport à l'avenir, il semble conscient de l'importance de sa contribution personnelle au déroulement des événements. L'optimisme en tant que trait de personnalité est ainsi corrélé à de nombreux indicateurs de santé physique, mentale et sociale. Les individus optimistes présentent, par exemple, moins de symptômes dépressifs, de symptômes physiques et utilisent des stratégies d'adaptation plus efficaces que les pessimistes et ont moins tendance à dénier la réalité, par exemple suite à une intervention chirurgicale (Scheier et Carver, 1993). Il ne s'agit donc pas d'un optimisme irréaliste : il n'y a pas de relation, par exemple, entre une prise de risque sexuel inconsidérée et l'optimisme (Scheier et Carver, 1985). L'optimiste sait toujours jusqu'où il peut aller trop loin.

## Évaluer l'optimisme

L'échelle d'évaluation de l'optimisme la plus utilisée au niveau international est le Test d'orientation de vie révisé ou LOT-R (*Life Orientation Test – Revised*, Scheier, Carver et Bridges, 1994). Elle permet de mesurer la disposition à l'optimisme au travers d'items de type : « Je m'attends à ce que les choses aillent dans mon sens » et « D'une manière générale, je m'attends à ce qu'il m'arrive plus de bonnes choses que de mauvaises choses. » Scheier et Carver travaillent depuis plus de vingt ans sur l'optimisme et, selon ces auteurs, il s'agirait d'un trait de personnalité relativement stable, ayant un impact important sur la manière dont les individus autorégulent leurs comportements face aux difficultés. Le LOT-R – révision du LOT proposant de retirer deux items mesurant davantage les styles d'adaptation que les attentes positives face à l'avenir – comprend six items générant un score global d'optimisme et quatre items inclus à titre de leurre. Les énoncés portent sur les attentes générales de la personne à l'égard des événements ou conséquences positives (trois items) ou négatives (trois items). Chaque énoncé est noté de 0 (Totalemment en désaccord) à 4 (Totalemment d'accord). Le score global est calculé en inversant le codage des trois énoncés négatifs (de 4 à 0 au lieu de 0 à 4) et en additionnant les scores des six items. Les scores des items constituant des leurres (ou items de remplissage) ne sont pas comptabilisés. Ainsi, le score global se situe entre 0 et 24.

### Qualités psychométriques

Les qualités psychométriques du LOT-R ont été testées auprès de 2 055 étudiants (Scheier et al., 1994). L'analyse en composante principale a permis de mettre en valeur l'existence d'un facteur regroupant les six énoncés expliquant 48,1 % de la variance totale du test. Les analyses factorielles confirmatoires ont confirmé la validité du modèle à un facteur. Pour ce qui est de la cohérence interne de l'instrument, l'alpha de Cronbach est de 0,78 indiquant une bonne cohérence. Dans l'ensemble, les étudiants obtiennent une moyenne de 14,33 à cette échelle. Concernant la fidélité test-retest, on obtient les corrélations suivantes : 0,68 à 4 mois, 0,60 à 12 mois, 0,56 à 24 mois et 0,79 à 28 mois, ce qui représente une relative stabilité de la mesure. Le LOT-R a bien sûr été administré pour chaque groupe d'étudiant à deux reprises seulement : chaque étudiant a donc complété le second questionnaire à 4, 12, 24 ou 28 mois.

### Validation française

Une première traduction française du LOT-R a été effectuée par Sultan et Bureau en 1999. Puis, en 2008, une seconde version française a été validée par une équipe canadienne, après réalisation d'une nouvelle traduction du LOT-R (Trottier et al., 2008), en suivant les différentes étapes du processus de validation transculturelle établie par Vallerand (1989). Les qualités psychométriques de cette nouvelle version française du LOT-R sont satisfaisantes. La version canadienne-française a été administrée à 204 étudiants francophones. La cohérence interne est satisfaisante et proche de la version anglaise : alpha de Cronbach de 0,76 (la cohérence interne de la version de

Sultan et Bureau, 1999, administrée à 345 étudiants était de 0,70). La fidélité test-retest à cinq semaines est bonne (0,74) et les analyses factorielles confirmatoires indiquent que la version québécoise possède une structure similaire à la version originale de l'instrument.

En résumé, on peut considérer que cet outil présente une stabilité temporelle satisfaisante et une structure unidimensionnelle, bien que certains auteurs aient souligné la possible bi-dimensionnalité de cet instrument (Sultan et Bureau, 1999) en raison des différences dans la formulation des items (formulation positive ou négative). En effet, on pourrait considérer que l'optimisme et le pessimisme sont deux traits distincts, seulement partiellement corrélés, l'optimisme se distinguant du « non-pessimisme ».

## Satisfaction par rapport à la vie

### Définition du concept

L'expérience de bonheur et de bien-être est un élément fondamental de la vie de chaque être humain (Andrews et Withey, 1976). Le bien-être subjectif est composé de trois dimensions : les émotions positives, les émotions négatives et la composante « cognitive-évaluative » (Diener et al., 1985). Cette dernière composante correspond à ce qui a été appelé « satisfaction de vie » ou satisfaction par rapport à la vie. Il s'agit d'une évaluation globale de la qualité de vie d'une personne selon ses propres critères (Shin et Johnson, 1978). L'évaluation de la satisfaction de vie dépend de la comparaison entre la situation actuelle d'une personne et ce qu'elle considère comme étant une situation souhaitable (Diener et al., 1985). Au vu de la diversité des manières d'évaluer et de hiérarchiser les différents domaines de la vie (santé, travail, relations, etc.), les auteurs considèrent qu'il est préférable de proposer des mesures générales de satisfaction de vie plutôt que des mesures comportant des items spécifiques à chacun des domaines de la vie.

### Évaluer la satisfaction de vivre

Les premières mesures de la satisfaction de la vie comportaient un item unique de satisfaction générale. Les limites de ce type d'outil sont bien connues et permettent d'expliquer le développement d'autres échelles par la suite dans le domaine de l'évaluation du bien-être (Diener, 1984). Cependant, certaines de ces échelles concernaient plus particulièrement les personnes âgées ou ne mesuraient pas uniquement les dimensions de satisfaction de vie. Ainsi, Diener et al. (1985) ont conçu une échelle à destination de toute population et mesurant uniquement la satisfaction par rapport à la vie actuelle au travers d'items de type : « En général, ma vie correspond de près à mes idéaux » et « Si je pouvais recommencer ma vie, je n'y changerais presque rien ». L'Échelle de satisfaction de vie (ESV) ou *Satisfaction With Life Scale* (SWLS) élaborée et validée par Diener, Emmons, Larsen et Griffin (1985) est donc aujourd'hui la plus utilisée au niveau international et revêt des qualités psychométriques avérées.

Cet instrument comporte cinq items auxquels le sujet répond au moyen d'une échelle de type Likert allant de 1 (Fortement en désaccord) à 7 (Fortement en accord). Il s'agit donc d'un instrument facile et rapide à administrer. On obtient un score global de satisfaction de vie en additionnant les points obtenus à chaque item. Ce score total peut aller de 5 (Faible satisfaction) à 35 (Satisfaction élevée). Cependant, il est important de noter que l'échelle porte uniquement sur la composante cognitive du bien-être subjectif et qu'une évaluation adéquate du bien-être tel que défini par Diener (1984) doit inclure également les composantes affectives. Celles-ci peuvent être évaluées grâce à des échelles de mesures des émotions positives et négatives comme la PANAS (*Positive And Negative Affect Scales*, Watson, Clark et Tellegen, 1988).

### Qualités psychométriques

L'ESV a été validée par Diener et al. (1985) auprès de plusieurs échantillons d'étudiants, puis auprès d'une population de personnes âgées. Les analyses factorielles confirment la possibilité de regrouper les items autour d'un facteur unique de satisfaction de vie, ce facteur expliquant 66 % de la variance. Les niveaux de cohérence interne sont élevés (alpha de Cronbach de 0,87), ainsi que la fidélité test-retest à deux mois ( $r = 0,82$ ). Concernant la validité de construit, l'ESV est corrélée positivement de manière modérée ou élevée à d'autres instruments mesurant le bien-être subjectif, les émotions positives et certaines caractéristiques de la personnalité telles que l'estime de soi. De plus, la faible corrélation entre l'ESV et l'échelle Marlowe-Crowne (Crowne et Marlowe, 1964) de désirabilité sociale (0,02) indique que les sujets ne répondent pas en fonction de la désirabilité sociale des items. Par ailleurs, l'ESV est inversement corrélée aux échelles mesurant des traits de personnalité tels que le névrosisme (ou neuroticisme), indiquant que les personnes étant satisfaites de leur vie sont généralement bien adaptées socialement et ne présentent pas de symptomatologie particulière.

La validité concomitante est indiquée par les corrélations positives, bien que modérées, entre l'ESV et d'autres échelles évaluant la satisfaction de vie. Quant à la validité divergente, elle a été mise en avant par la faible corrélation avec l'intensité des émotions vécues, un construit théorique peu relié à l'évaluation cognitive du bien-être subjectif. La plupart des individus interrogés (Diener et al., 1985) obtiennent une note entre 21 et 25. Une note supérieure à 25 est donc le reflet d'une plus grande satisfaction vis-à-vis de sa vie par rapport à la plupart des gens alors qu'une note nettement inférieure à 21 traduit l'inverse.

### Validation française

L'Échelle de satisfaction de vie a été traduite en français et validée par Blais, Vallerand, Pelletier et Brière (1989). La traduction a été effectuée en suivant les étapes préconisées par Vallerand (1989). La validation a été effectuée dans un premier temps auprès de trois groupes d'étudiants, puis de deux groupes de personnes âgées. Les moyennes des scores globaux sont proches de celle de la validation de l'échelle d'origine (entre 23 et 27). La cohérence interne est

élevée, allant de 0,80 à 0,84 (alpha de Cronbach), et les analyses factorielles retrouvent un facteur global, celui-ci expliquant 56 % de la variance chez les étudiants et 60 % chez les personnes âgées. Le coefficient de fidélité test-retest à deux mois est de 0,64 ce qui démontre une stabilité temporelle acceptable.

## **Orientation reconnaissante ou « gratitude dispositionnelle »**

### **Définition du concept**

L'orientation reconnaissante, ou « gratitude dispositionnelle » selon la littérature anglophone (Shankland, 2009), est considérée comme une disposition à reconnaître et à répondre par des émotions positives (appréciation, reconnaissance) au rôle bienfaisant d'un agent. Celle-ci comprend quatre dimensions principales : l'*intensité* du sentiment de reconnaissance, la *fréquence* d'apparition d'une émotion de gratitude indépendamment de la quantité d'événements pouvant objectivement produire une telle émotion, la diversité d'événements de vie pour lesquels l'individu est reconnaissant (*étendue*) et le nombre de personnes envers lesquelles celui-ci se sent reconnaissant (*densité*).

L'orientation reconnaissante est l'un des traits de personnalité le plus fortement corrélé au bien-être psychologique. Les études corrélationnelles et les recherches expérimentales montrent que les individus ayant un niveau élevé d'orientation reconnaissante sont plus heureux, énergiques, optimistes, empathiques, ont davantage tendance à émettre des comportements pro-sociaux (Shankland, 2009), sont plus enclins à penser que le monde est juste envers eux (Bègue, 2009), éprouvent davantage d'émotions positives (joie, émerveillement...), rapportent moins de troubles physiques (migraines, maux de ventre, acné, toux), de symptômes anxieux, dépressifs et de sentiments de solitude, d'envie ou de frustration (Lyubomirsky, 2008).

### **Évaluation de l'orientation reconnaissante**

En raison des développements récents des recherches portant sur l'orientation reconnaissante, il existe peu d'échelles validées malgré l'importance de cette disposition. À ce jour, une seule échelle a été conçue et validée de manière satisfaisante, le *Gratitude Questionnaire* (McCullough, Emmons et Tsang, 2002), ou Questionnaire d'orientation reconnaissante. Cet instrument est composé de six items mesurant l'orientation reconnaissante au travers d'items de type : « J'ai de nombreuses raisons d'être reconnaissant(e) dans la vie » ou « Si je devais énumérer toutes les choses pour lesquelles je suis reconnaissant(e), la liste serait très longue ». L'individu répond au moyen d'une échelle de type Likert allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 7 (Tout à fait d'accord). Il s'agit donc d'un instrument facile et rapide à administrer. On obtient un score total d'orientation reconnaissante en additionnant les points obtenus à chaque item après avoir inversé le codage des items 3 et 6 (1 = 7 ; 2 = 6 ; 3 = 5 ; 4 = 4 ; 5 = 3 ; 6 = 2 ; 7 = 1). Ce score total varie donc entre 7 (Faible niveau d'orientation reconnaissante) à 49 (Niveau élevé d'orientation reconnaissante).

## Qualités psychométriques

Les qualités psychométriques du Questionnaire d'orientation reconnaissante ont été évaluées au travers de quatre études menées par McCullough et al. (2002) et s'avèrent être très satisfaisantes. La cohérence interne (alpha de Cronbach) est égale à 0,82. Les analyses factorielles retrouvent la structure de l'échelle à un facteur. De plus, la perception des individus de leur propre orientation reconnaissante est modestement mais significativement corrélée aux perceptions d'observateurs externes membres de leur entourage ( $r = 0,33$  ;  $p < 0,01$ ). Cette corrélation modérée n'est cependant pas une exception lorsque l'on compare les mesures autorapportées à des observations externes (Paulhus et Reynolds, 1995). La validité convergente a été montrée à travers les corrélations positives avec les échelles mesurant l'optimisme, la satisfaction par rapport à la vie, les affects positifs. De plus, les individus ayant un niveau élevé d'orientation reconnaissante se percevaient et étaient perçus comme mettant en œuvre davantage de conduites pro-sociales et présentaient plus de facilité à pardonner. À l'inverse, les échelles mesurant les symptômes anxieux et dépressifs étaient négativement corrélées au Questionnaire d'orientation reconnaissante.

## Validation française

La validation française du Questionnaire d'orientation reconnaissante est très récente (Shankland et Bègue, 2010). La traduction a été effectuée en suivant les étapes préconisées par Vallerand (1989). Une première étude de validation a été menée auprès d'une population de 347 étudiants de différentes filières. La moyenne des scores totaux est de 29,87 avec un écart type de 5,47. La cohérence interne du questionnaire est satisfaisante (alpha de Cronbach de 0,67), bien qu'en retirant l'item 6 celle-ci s'avère meilleure (alpha de Cronbach de 0,72). En effet, l'analyse factorielle en composante principale montre également que si l'on considère qu'il s'agit d'un questionnaire à un facteur, ce facteur permet d'expliquer 40,87 % de la variance lorsque l'on conserve les six items et 48,3 % lorsque l'on retire l'item 6. Ces résultats préliminaires sont similaires à ceux présentés par d'autres chercheurs ayant travaillé sur la validation chinoise de ce questionnaire (Chen, Chen, Kee et Tsai, 2009). Une seconde étude a été menée auprès d'une population de 94 étudiants pour les mesures de fiabilité test-retest. Le coefficient de fidélité test-retest à deux semaines d'intervalle est de 0,65, ce questionnaire présentant donc une stabilité temporelle acceptable.

## Attention au moment présent ou *mindfulness*

### Définition du concept

L'attention au moment présent, aussi appelée actuellement « pleine conscience » (*mindful attention* ou *mindfulness* dans la littérature anglophone), constitue une des dimensions de la conscience qui apparaît comme étant fortement corrélée au bien-être subjectif. La conscience se distingue

d'autres types de processus mentaux tels que la motivation, les émotions, les cognitions qui font partie du fonctionnement humain (Mayer, Chabot et Carlsmith, 1997). Il s'agit de la capacité à maintenir la conscience en éveil dans le moment présent (Hanh, 1999). La terminologie anglophone permet de nommer plusieurs aspects de la conscience qu'il est plus difficile à mettre en lumière en utilisant le vocabulaire français. La conscience comprend d'un côté une attention que l'on pourrait qualifier de « réceptive » (*awareness*) qui fonctionnerait tel un radar captant les changements internes et externes, et de l'autre côté une attention que l'on pourrait qualifier de « focalisée » ou « émissive » (*attention*) où l'individu décide de focaliser son attention sur un élément précis de la réalité interne ou externe. L'attention réceptive consiste en une prise de conscience des stimuli sans leur accorder de place centrale dans le champ d'attention, tandis que l'attention focalisée s'intéresse plus particulièrement à une expérience vécue dans le moment présent (Brown et Ryan, 2003). Ces deux dimensions de la conscience centrées sur le moment présent, bien que distinctes, sont étroitement liées, l'attention focalisée sélectionnant des éléments de la réalité tirés des perceptions issues de l'attention réceptive.

L'attention réceptive et l'attention focalisée sont des caractéristiques constantes dans tout fonctionnement humain habituel. On considère donc la « pleine conscience » comme une capacité d'attention réceptive et focalisée accrue à ce qui se déroule dans le moment présent (Brown et Ryan, 2003). Ces derniers auteurs mettent particulièrement l'accent sur l'ouverture à l'expérience et à la nouveauté dans cette disposition, chaque instant étant vécu comme unique et digne d'attention. Depuis une vingtaine d'années, de nombreux travaux ont pu mettre en évidence l'importance du concept de pleine conscience d'un point de vue théorique et empirique, ainsi que son lien avec différentes composantes du bien-être et avec une meilleure autorégulation des comportements (Kabat-Zinn, 1990). Les premières recherches se sont intéressées au développement de l'attention au moment présent grâce à la pratique de techniques issues de la méditation. Plus récemment, la pleine conscience a été considérée également comme une disposition stable, les chercheurs ayant constaté des différences inter-individuelles en termes de tendance à être et à vouloir être attentif à ce qui se produit dans le moment présent (Brown et Ryan, 2003).

## Évaluation de la pleine conscience

L'échelle la plus utilisée actuellement pour évaluer la pleine conscience ou l'attention au moment présent a été conçue par Brown et Ryan (2003). Il s'agit de la *Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS) qui est la seule échelle unidimensionnelle qui mesure la pleine conscience dans le quotidien et qui présente de bonnes qualités psychométriques. Il s'agit d'un instrument composé de quinze items mesurant la fréquence des états de pleine conscience du moment présent dans les activités quotidiennes. Par exemple : « J'ai tendance à marcher rapidement pour me rendre quelque part, sans même prêter attention à ce que je ressens en chemin » ou encore « J'accomplis des

travaux ou des tâches automatiquement, sans prendre conscience de ce que je suis en train de faire ». Chaque item est coté de 1 (Presque toujours) à 6 (Presque jamais), le score global étant calculé sous forme de moyenne de l'ensemble des scores des quinze items : plus la moyenne est élevée, plus le niveau de pleine conscience est important.

### Qualités psychométriques

La construction de la MAAS a été réalisée au travers de cinq études réalisées par Brown et Ryan (2003) auprès d'étudiants, d'adultes issus de la population générale et d'adultes issus d'un monastère pratiquant la méditation, ces individus étant considérés comme ayant développé une grande capacité d'attention au moment présent. La cohérence interne de l'échelle est très satisfaisante (alpha de Cronbach de 0,82) ainsi que la fidélité test-retest à quatre semaines ( $r = 0,81$ ). De plus, les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont bien mis en avant la structure unidimensionnelle de cet instrument. La validité convergente a été démontrée au travers des corrélations négatives avec les échelles d'anxiété, de dépression et d'impulsivité et des corrélations positives avec les échelles d'émotions positives, de satisfaction de vie et d'estime de soi. De plus, les résultats indiquent que les individus ayant un score élevé à la MAAS présentent moins de symptômes et de douleurs physiques. Enfin, la validité discriminante a notamment été démontrée au travers des corrélations négatives avec les échelles de rumination et les échelles mesurant l'absorption totale dans une tâche (perte de la notion du temps, réduction de la perception des bruits alentours, etc.).

Les résultats de l'étude comparant la population générale avec une population de personnes pratiquant régulièrement et depuis plusieurs années la méditation indiquent des différences significatives de niveau de pleine conscience telles que mesurés par la MAAS. Cependant, MacKillop et Anderson (2007) ont reproduit l'étude auprès d'une population d'étudiants pratiquant ou non la méditation et n'ont pas pu mettre en avant de différence significative entre ces deux populations. Il est probable que la divergence de résultats s'explique par la différence dans la pratique de la méditation.

### Validation française

La validation française de l'échelle mesurant l'attention au moment présent (MAAS, Brown et Ryan, 2003) est très récente (Csillik, Mahr et Meyer, 2010). Elle a porté sur 346 étudiants. Cette version française comprend quatorze items et non quinze suite à un travail d'adaptation culturelle réalisée avec l'auteur de la version d'origine et les auteurs français. La cohérence interne est très satisfaisante (alpha de Cronbach de 0,82). La structure unidimensionnelle a été mise en évidence grâce à une analyse factorielle exploratoire, puis confirmatoire. Ce facteur explique 33,6 % de la variance. La validité convergente a été mesurée à travers les corrélations positives avec des dimensions fondamentales issues du modèle à cinq facteurs ou *Big Five* (Costa et McCrae, 1992). On observe des corrélations positives avec la stabilité émotionnelle et la conscience et, de manière modérée, avec l'ouverture d'esprit.

Les corrélations sont également positives avec les échelles mesurant l'optimisme, la satisfaction de la vie et l'estime de soi. À l'inverse, la MAAS est négativement corrélée aux affects dépressifs. Ceci corrobore les résultats rapportés par les études de Brown et Ryan (2003), et de MacKillop et Anderson (2007). En conclusion, on peut considérer que cette première étude de validation retrouve les qualités psychométriques de l'échelle et qu'elle peut être utilisée dans le contexte français.

## Croyance en un monde juste

### Définition du concept

La croyance en un monde juste (CMJ) est considérée comme une « illusion positive » (Taylor et Brown, 1988) dont la fonction est de permettre aux individus de s'engager dans des buts à long terme qui requièrent de croire que leurs efforts seront suivis de résultats positifs. Croire que le monde est juste et penser que l'on reçoit généralement ce que l'on mérite (Hafer et Bègue, 2005) augmente donc le sentiment de contrôle et de stabilité du monde et confère du sens à l'action. Il a été observé que cette croyance (qui ne se réduit pas, comme l'indiquent divers travaux, à une orientation « interne ») constituait un rempart utile contre le stress, augmentait la confiance en soi et dans les autres, et l'investissement dans des buts à long terme (Hafer, Bègue, Choma et Dempsey, 2005).

De nombreuses recherches empiriques montrent que des individus tout-venant ayant un niveau élevé à une échelle de CMJ ont un sentiment de contrôle plus important et une estime d'eux-mêmes plus affirmée. Ils se sentent plus optimistes, éprouvent quotidiennement plus d'affects positifs et ressentent un bien-être plus élevé que les autres. En outre, ils souffrent moins de dépression, de sentiment d'impuissance, d'instabilité émotionnelle, de névrosisme et de stress. Ils emploient davantage de stratégies de *coping* adaptatives, centrées sur le problème ou la planification du comportement.

### Évaluation de la croyance en un monde juste

Les conceptualisations récentes insistent sur la nécessité de distinguer la CMJ pour soi, généralement liée à des bénéfices psychologiques comme le sentiment que la vie a un sens (Bègue et Bastounis, 2003) ou l'atténuation de la menace en situation d'adversité (Bègue et Muller, 2005), et la CMJ pour les autres, qui est corrélée à la confiance dans les autres (Bègue, 2001) mais aussi à la dépréciation des personnes victimes d'une situation sociale défavorable ou d'accidents, ainsi qu'à une plus faible inclination à leur apporter de l'aide (Bègue et al., 2008). Lipkus et al. (1996) ont donc conçu et validé une échelle bi-dimensionnelle qui procède à une distinction entre la CMJ pour soi (huit items, par exemple : « Je pense que, dans la vie, je reçois en général ce que je mérite ») et la CMJ pour autrui (huit items, par exemple : « Les gens sont traités le plus souvent de façon juste »).

Chaque item est coté selon une échelle allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 6 (Tout à fait d'accord), le score total pour chacune des sous-échelles pouvant aller de 8 (faible CMJ) à 48 (niveau élevé de CMJ).

### Qualités psychométriques

Le questionnaire de CMJ pour soi et pour autrui a été créé à partir de l'échelle des croyances générales en un monde juste (Lipkus, 1991). Deux études de validation ont été menées par Lipkus et al. (1996) auprès de 94, puis 201 étudiants. La cohérence interne est très satisfaisante pour chacune des sous-échelles pour soi et pour autrui de croyance en un monde juste (alpha de Cronbach de 0,84). Les analyses factorielles ont mis en avant une structure bi-factorielle, chacun des facteurs expliquant entre 46 et 50 % de la variance de la sous-échelle concernée selon les études. Les scores totaux peuvent donc être calculés en additionnant les scores des huit items de chaque sous-échelle.

L'une des plus importantes fonctions de la croyance en un monde juste (en particulier la CMJ pour soi) qui a été mise en avant par ces études concerne sa contribution au bien-être psychologique. En effet, les résultats des deux études indiquent une corrélation négative avec les échelles de stress et de dépression, et une corrélation positive avec l'échelle de satisfaction de la vie.

### Validation française

En France, Bègue et al. ont utilisé l'échelle bi-dimensionnelle de Lipkus, Dalbert et Siegler (1996) auprès de nombreuses populations incluant des adolescents scolarisés (Bègue et Roché, 2005 ; Bègue et Muller, 2006), des adolescents délinquants (Bègue, 2001), des étudiants (Bègue et Bastounis, 2003) et un échantillon représentatif de 2 000 adultes de dix-huit à soixante-cinq ans (Bègue et al., 2007). La fidélité test-retest à six mois est égale à 0,50 et 0,57 pour soi et autrui, respectivement, et la cohérence interne est satisfaisante allant de 0,65 à 0,90 selon les études. Il reste à confirmer la structure factorielle de la version française, mais les résultats des différentes études menées en France vont dans le sens des observations effectuées par les auteurs de la version d'origine, ce qui souligne la qualité de cette échelle et son utilité dans un contexte culturel français. Dans certaines études, une échelle brève de croyance en un monde juste a été utilisée (trois items de CMJ pour soi et trois items de CMJ pour autrui, ces items ayant été sélectionnés au vu de leur corrélation élevée avec l'échelle globale). Cette échelle est présentée en fin de chapitre (annexe 2.1).

## Disposition au pardon

### Définition du concept

Malgré l'importance du pardon dans la vie quotidienne, l'attention des chercheurs s'est portée sur cette question seulement très récemment. L'acte de pardonner peut être défini comme la capacité à éliminer les affects négatifs (hostilité), les cognitions associées (désir de vengeance) et les comportements

destructeurs (agression physique ou verbale) face à une personne ayant commis un tort (Rye et Pargament, 2002). Cette capacité de lâcher-prise peut même être accompagnée d'une réponse positive envers autrui qui est considéré de manière bienveillante (compassion, sympathie...). Le pardon n'est pas une forme d'oubli ; il s'agit d'une disparition du ressentiment envers la personne ayant commis l'acte. La disposition au pardon est considérée comme un trait de personnalité qui comprend trois dimensions principales (Mullet et al., 2003). La première dimension concerne la tendance au ressentiment ou la difficulté à sortir de l'état de ressentiment. La seconde dimension comprend la sensibilité aux circonstances, c'est-à-dire l'influence de la pression de l'entourage à pardonner ou non et la sensibilité individuelle aux demandes de pardon venant d'autrui. La troisième dimension est la tendance générale à pardonner de manière inconditionnelle, notamment en vertu de valeurs morales.

Plusieurs études corrélationnelles et expérimentales ont mis en évidence le lien entre la disposition au pardon et le bien-être physique et psychologique (Muñoz Sastre et al., 2003). De plus, les recherches empiriques mettent en avant la possibilité de développer la capacité de pardonner dans certaines situations concrètes grâce à des thérapies menées auprès de populations cliniques, par exemple des personnes ayant été victimes d'inceste (Freedman et Enright, 1996). Le développement de la capacité à pardonner ou de la pratique du pardon entraîne ainsi une amélioration du bien-être des patients notamment en réduisant les affects négatifs tels que l'anxiété et la dépression.

## Évaluation de la disposition au pardon

Il existe différentes échelles mesurant les dimensions de la disposition au pardon dont l'une a été développée en France et utilisée dans de nombreuses études depuis plus de dix ans : le Questionnaire de disposition à pardonner (Mullet et al., 1998). Dans sa version ultime, cet instrument comporte quinze items (voir annexe 2.2), formant trois sous-échelles qui correspondent aux dimensions de la disposition à pardonner : le ressentiment durable (facteur émotionnel), la sensibilité aux circonstances (facteur cognitif) et la tendance à pardonner de manière inconditionnelle (facteur transcendantal). Chaque item est suivi d'une échelle continue dont les bornes vont de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord », sur laquelle le sujet place une croix. Les scores totaux sont composés des items figurant dans chacune des sous-échelles.

### Qualités psychométriques de la version française

Une première validation du Questionnaire de disposition à pardonner a été effectuée lors de la conception de cet instrument (Mullet et al., 1998), puis réévaluée dans plusieurs études menées par la suite (exemples : Mullet et al., 2003 ; Muñoz Sastre et al., 2003), ce qui explique que, selon les recherches, le nombre d'items utilisés et le nombre de facteurs mis en évidence par les analyses factorielles peuvent être modulés. L'outil de référence le plus

souvent cité concerne la version validée par Mullet et al. en 2003. Les coefficients de cohérence interne sont satisfaisants dans l'ensemble des études utilisant ce questionnaire (alpha de Cronbach allant de 0,70 à 0,80 selon les sous-échelles). Le modèle à trois facteurs proposé en 2003 a été validé par des analyses factorielles confirmatoires portant sur différentes populations (exemples : Muñoz Sastre et al., 2003 ; Paz, Neto et Mullet, 2007). Les résultats indiquent notamment que les adultes plus âgés ont davantage tendance à pardonner. L'hypothèse proposée concernant ces observations porte sur le lien entre les expériences vécues au cours de la vie, celles-ci ayant pu mettre en évidence l'efficacité du pardon comme stratégie de résolution de problèmes (Mullet et al., 2003).

Le Questionnaire de disposition à pardonner est aujourd'hui traduit et validé dans plusieurs langues (anglais, arabe, chinois, Hindi, indonésien, italien, portugais, etc.) et la version française a également été adaptée à une population d'adolescents (Chiaravello et al., 2008). L'objectif de cette dernière recherche était d'étudier la disposition à pardonner d'un point de vue développemental. Les résultats de l'étude indiquent que les adolescents plus âgés avaient plus de ressentiment et de désir de vengeance que les plus jeunes.

## Conclusion

Les outils psychométriques sont une aide au diagnostic et à la standardisation des recherches. Cependant, il est important de rappeler qu'ils doivent démontrer des propriétés psychométriques et donc être l'objet d'études de validation. Dans le domaine de la psychologie positive, il sera nécessaire de reproduire les quelques études présentées. Il est également important de prendre en compte les limites des outils d'évaluation. Ces échelles étant des questionnaires auto-administrés, les réponses comportent un certain nombre de biais, comme le fait de produire des réponses socialement désirables ou encore pouvant être influencées par un événement récent ayant un impact direct sur la perception de soi et de sa vie. Il est donc intéressant d'avoir recours à d'autres moyens d'évaluation, en utilisant par exemple des « méthodes à 360° » en s'adressant aux proches des individus examinés (famille, groupe de pairs, collègues, voisins...).

Par ailleurs, étant donné qu'il s'agit de l'analyse de processus dynamiques (stratégies d'adaptation, satisfaction par rapport à la vie actuelle, etc.), il est souvent difficile de réaliser une analyse adéquate en ayant uniquement recours à des mesures rétrospectives. Il est donc également intéressant d'utiliser des mesures dynamiques (méthodes d'échantillonnage d'expériences, Csikszentmihalyi et Larson, 1987) où l'on confie, par exemple, aux participants une montre qui sonne à différents moments de la journée, la sonnerie étant un signal pour compléter un petit questionnaire papier ou informatisé sur leur état actuel (humeur, émotions, sensations, etc.). Enfin, il importe d'avoir recours à des mesures comportementales où l'on peut observer de manière plus directe le lien entre une disposition particulière et un comportement spécifique comme venir en aide à autrui.

## Bibliographie

- Andrews FM, Withey SB. Social indicators of well-being: America's perceptions of life quality. New York : Plenum ; 1976.
- Baum N, Reidle E, Rotter B, Brom D. Building resilience in schools in the wake of Hurricane Katrina. *Journal of Child and Adolescent Trauma* 2009 ; 2 : 62-70.
- Bègue L. Conventiionnels et déviantes : l'autorité du lien social. *Les Cahiers de la Sécurité Intérieure* 2001 ; 42 : 9-36.
- Bègue L. La motivation humaine pour la justice. In : Lecomte J (ed). Introduction à la psychologie positive. Paris : Dunod ; 2009.
- Bègue L, Bastounis M. Two spheres of belief in justice. Extensive support for the bidimensional model of Belief in Just World. *Journal of Personality* 2003 ; 71 : 435-63.
- Bègue L, Roché S. Birth order and youth delinquent behaviour: testing the differential parental control hypothesis. *Psychology, Crime and Law* 2005 ; 11 : 73-85.
- Bègue L, Muller D. Belief in a just world as moderator of hostile attributional bias. *British Journal of Social Psychology* 2006 ; 45 : 117-26.
- Bègue L, Arvers P, Bricout V, Pérez-Diaz C, Roché S, Subra B, Swendsen J, Zorman M. Étude évaluative sur les relations entre violence et alcool. Direction Générale de la Santé (Convention MA 05 208, VAMM 1). Grenoble : Laboratoire interuniversitaire de psychologie. Personnalité, Cognition, Changement Social ; 2007.
- Bègue L, Charmoillaux M, Cochet J, Cury C, De Suremain F. Altruistic behaviour and the bidimensional just world belief. *American Journal of Psychology* 2008 ; 121 : 47-56.
- Blais MR, Vallerand RJ, Pelletier LG, Brière NM. L'échelle de satisfaction de vie : validation canadienne-française du « Satisfaction With Life Scale ». *Revue Canadienne des Sciences du Comportement* 1989 ; 21 : 210-23.
- Brown KW, Ryan RM. The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 2003 ; 84 : 822-48.
- Chen LH, Chen MY, Kee YH, Tsai YM. Validation of the Gratitude Questionnaire in Taiwanese undergraduate students. *Journal of Happiness Studies* 2009 ; 10 : 655-64.
- Chiaromello S, Muñoz Sastre MT, Mullet E. Seeking forgiveness: factor structure and relationships with personality and forgivingness. *Personality and Individual Differences* 2008 ; 45 : 383-8.
- Costa PT, McCrae RR. Normal personality assessment in clinical practice: the NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment* 1992 ; 4 : 5-13.
- Crowne DP, Marlowe D. The approval motive. New York : Wiley ; 1964.
- Csikszentmihalyi M, Larson R. Validity and reliability of the experience-sampling method. *Journal of Nervous and Mental Disease* 1987 ; 175 : 526-36.
- Csillik AS, Mahr S, Meyer T. The Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) French validation: convergent and divergent validity. Communication affichée. Quatrième congrès international de la théorie de l'autodétermination. Gand, Belgique, 13-16 mai 2010.
- Diener E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin* 1984 ; 95 : 542-75.
- Diener E, Emmons RA, Larsen RJ, Griffin S. The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment* 1985 ; 49 : 71-6.
- Freedman SR, Enright RD. Forgiveness as an intervention goal with incest survivors. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 1996 ; 64 : 983-92.
- Hafer CL, Bègue L. Experimental research on Just-World Theory: problems, developments, and future challenges. *Psychological Bulletin* 2005 ; 131 : 128-67.

- Hafer CL, Bègue L, Choma BL, Dempsey JL. Belief in a just world and commitment to long-term deserved outcomes. *Social Justice Research* 2005 ; 18 : 429-44.
- Hanh TN. *The miracle of mindfulness*. Boston : Beacon ; 1999.
- Kabat-Zinn J. *Full catastrophe living: using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. New York : Delacourt ; 1990.
- Lecomte J. *Introduction à la psychologie positive*. Paris : Dunod ; 2009.
- Lipkus IM. The construction and preliminary validation of a global belief in a just world scale and the exploratory analysis of the multidimensional belief in a just world. *Personality and Individual Differences* 1991 ; 12 : 1171-8.
- Lipkus IM, Dalbert C, Siegler IC. The importance of distinguishing the belief in a just world for self versus for others: implications for psychological well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin* 1996 ; 22 : 666-77.
- Lopez SJ, Snyder CR. *Positive psychological assessment: a handbook of models and measures*. Washington (DC) : American Psychological Association ; 2003.
- Lyubomirsky S. *Comment être heureux... et le rester*. Paris : Flammarion ; 2008.
- MacKillop J, Anderson EJ. Further psychometric validation of the mindful attention awareness scale (MAAS). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment* 2007 ; 29 : 289-93.
- Mayer JD, Chabot HF, Carlsmith K. Conation, affect, and cognition in personality. In : Matthews G (ed). *Cognitive science perspectives on personality and emotion*. Amsterdam : Elsevier ; 1997. p. 31-63.
- McCullough ME, Emmons RA, Tsang J. The grateful disposition: a conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology* 2002 ; 82 : 112-27.
- Mullet E, Houdbine A, Laumonier S, Girard M. Forgivingness. factorial structure in a sample of young, middle-aged, and elderly adults. *European Psychologist* 1998 ; 3 : 289-97.
- Mullet E, Barros J, Frongia L, Usai V, Neto F, Rivière-Shafiqhi S. Religious involvement and the forgiving personality. *Journal of Personality* 2003 ; 71 : 1-19.
- Muñoz Sastre MT, Vinsonneau G, Neto F, Girard M, Mullet E. Forgiveness and satisfaction with life. *Journal of Happiness Studies* 2003 ; 4 : 323-35.
- Park N, Peterson C, Seligman MEP. Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology* 2004 ; 23 : 603-19.
- Paulhus DL, Reynolds S. Enhancing target variance in personality perceptions: highlighting the person in person perception. *Journal of Personality and Social Psychology* 1995 ; 69 : 1233-42.
- Paz R, Neto F, Mullet E. Forgivingness. similarities and differences between Buddhists and Christians living in China. *International Journal of Psychology of Religion* 2007 ; 17 : 289-301.
- Rye MS, Pargament KI. Forgiveness and romantic relationships in college: can it heal the wounded heart? *Journal of Clinical Psychology* 2002 ; 58 : 419-41.
- Scheier MF, Carver CS. Optimism, coping and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology* 1985 ; 4 : 219-47.
- Scheier MF, Carver CS. On the power of positive thinking: the benefits of being optimistic. *Current Directions in Psychological Science* 1993 ; 2 : 26-30.
- Scheier MF, Carver CS, Bridges MW. Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology* 1994 ; 67 : 1063-78.
- Shankland R. La gratitude. In : Lecomte J (ed). *Introduction à la psychologie positive*. Paris : Dunod ; 2009.
- Shankland R. *Le questionnaire d'orientation reconnaissante*. Manuscrit non publié à ce jour. Grenoble : Université Pierre-Mendès-France ; 2010.

- Shankland R, Genolini C, Riou França L, Guelfi JD, Ionescu S. Student adjustment to higher education: the role of alternative educational pathways in coping with the demands of student life. *Higher Education* 2010 ; 59 : 353-66.
- Shin DC, Johnson DM. Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research* 1978 ; 5 : 475-92.
- Sultan S, Bureau B. Which optimism in health psychology? *European Review of Applied Psychology* 1999 ; 49 : 43-51.
- Taylor SE, Brown G. Illusions and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin* 1988 ; 103 : 193-210.
- Trottier C, Mageau G, Trudel P, Halliwell WR. Validation de la version canadienne-française du Life Orientation Test-Revised. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement* 2008 ; 40 : 238-43.
- Vallerand RJ. Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française. *Revue Canadienne de Psychologie* 1989 ; 30 : 662-80.
- Watson D, Clark LA, Tellegen A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology* 1988 ; 54 : 1063-70.

## Annexe 2.1. Échelle de croyance en un monde juste de Laurent Bègue

Indiquez pour chaque affirmation à quel degré vous êtes d'accord.	
1 = Pas du tout d'accord	
2 = Plutôt pas d'accord	
3 = Ni d'accord ni pas d'accord	
4 = Plutôt d'accord	
5 = Tout à fait d'accord	
<b>CMJ – Pour soi</b>	
1. Je pense que, dans la vie, je reçois en général ce que je mérite	__
2. On me traite le plus souvent de façon juste	__
3. Je pense que les efforts que je fais sont remarquables et récompensés	__
<b>CMJ – Pour autrui</b>	
4. Je pense que, dans la vie, les gens reçoivent en général ce qu'ils méritent	__
5. Les gens sont traités le plus souvent de façon juste	__
6. Je pense que les efforts que fait une personne sont remarquables et récompensés	__

Réalisé à l'université de Grenoble 2.

## Annexe 2.2. Questionnaire de disposition à pardonner de Étienne Mullet

<i>Ressentiment durable (facteur émotionnel)</i>
1. Ma façon de voir les choses me conduit à ne jamais rien pardonner. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
2. En ce qui me concerne, je ne me sens pas capable de pardonner même si la personne qui m'a fait du tort est venue s'excuser. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
3. En ce qui me concerne, lorsqu'une personne m'a fait du tort, j'ai tendance à demeurer dans un état de ressentiment même si cette personne est venue demander pardon. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
4. En ce qui me concerne, je ne me sens pas capable de pardonner même si les conséquences du tort que l'on m'a fait ont disparu. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
5. En ce qui me concerne, lorsqu'une personne m'a fait du tort, j'ai tendance à demeurer dans un état de ressentiment même si le tort commis était minime. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
<i>Sensibilité aux circonstances (facteur cognitif)</i>
6. En ce qui me concerne, il m'est plus facile de pardonner si ma famille ou mes amis m'y incitent. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
7. En ce qui me concerne, je pardonne plus facilement lorsque je me sens de bonne humeur et que tout va bien. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
8. En ce qui me concerne, il m'est plus facile de pardonner à un membre de la famille qu'à quelqu'un d'autre. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
9. En ce qui me concerne, je pardonne plus facilement, une fois les conséquences du tort que l'on m'a fait disparues. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
10. En ce qui me concerne, je pardonne moins facilement lorsque je me sens de mauvaise humeur et que rien ne va. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
<i>Pardon inconditionnel (facteur transcendantal)</i>
11. En ce qui me concerne, je puis facilement pardonner même si les conséquences du tort que l'on m'a fait n'ont pas disparu. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
12. En ce qui me concerne, je peux pardonner vraiment même lorsque les conséquences du tort qui m'a été causé sont graves. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
13. En ce qui me concerne, je peux facilement pardonner même lorsque la personne qui m'a fait du tort n'est pas venue demander pardon. Pas du tout d'accord 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 Tout à fait d'accord
14. En ce qui me concerne, je peux facilement pardonner même lorsque la personne qui m'a fait du tort n'est pas venue s'excuser.





# 3

## Psychologie positive et bien-être des groupes : le moral<sup>1</sup>

C. Peterson, N. Park, P. Sweeney

Qu'est-ce qui fait que la vie vaut le plus la peine d'être vécue ? Réduire à leur plus simple expression les résultats de ce nouveau domaine de recherche qu'est la psychologie positive revient à mentionner l'importance d'autrui. C'est bien au sein de groupes que nous vivons, travaillons, aimons et jouons, les groupes devraient donc être une préoccupation prioritaire pour les chercheurs s'intéressant à la santé et au bien-être. Dans le présent chapitre, est considéré le moral comme indicateur majeur du bien-être des groupes. Puis est présenté l'état des connaissances actuelles concernant le moral en général dans différents types de groupes : sa signification, la façon de le mesurer, ses antécédents et conséquences supposées. Est esquissé ensuite un programme de recherche futur qui appréhenderait le moral de façon multidimensionnelle aux niveaux à la fois individuel et groupal et accorderait une attention particulière aux retombées positives associées au moral du groupe.

### Introduction

Depuis son développement en 1998, la psychologie positive a été définie comme l'étude scientifique de ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). Parmi ses axes prioritaires de travail, on note les expériences positives telles que le bonheur et l'engagement, les traits positifs comme les forces de caractère et les talents, les relations positives comme l'amitié et l'amour, et les institutions plus larges comme la famille et l'école qui permettent le développement de ceux-ci (Peterson, 2006).

Les centres d'intérêt et les buts de la psychologie positive précèdent de beaucoup la dénomination de ce champ et nombre de thématiques ayant des lignées de recherche durables constituent à présent des piliers de ce nouveau domaine. Alors qu'est-ce que la psychologie positive apporte de

---

1 Traduction de l'article : Peterson C, Park N, Sweeney PJ. Group well-being: morale from a positive psychology perspective. *Applied Psychology* 2008 ; 57 : 19-36. Traduction Rébecca Shankland.

nouveau ? La psychologie positive comporte une valeur considérable en tant que dénomination pouvant regrouper des domaines de recherche jusque-là séparés et leur permettant d'être considérés comme reliés (Peterson et Park, 2003). Par exemple, la plupart de nos propres travaux en tant que chercheurs en psychologie positive impliquent une juxtaposition des forces de caractère et de la satisfaction par rapport à la vie, et nous souhaiterions penser que, par là, de nouvelles perspectives ont émergé (Park et al., 2004).

Ce chapitre a pour objet de suggérer qu'une autre thématique importante – le moral – pourrait être considérée comme faisant partie de la psychologie positive, où celle-ci pourra être analysée en lien avec d'autres éléments de la psychologie positive (Viteles, 1953 ; Worthy, 1950). À ce jour, les institutions facilitatrices sont reconnues comme étant le maillon faible de la psychologie positive et la prise en compte du moral au niveau du groupe permet d'étendre la perspective de la psychologie positive au-delà des caractéristiques individuelles habituellement étudiées (Wright, 2003).

Nous considérons le moral comme un indicateur du bien-être des groupes, tout comme la satisfaction par rapport à la vie est un indicateur du bien-être individuel. Tandis que l'attention des chercheurs en psychologie positive se tourne vers le domaine applicatif permettant de promouvoir une bonne santé psychologique, les objectifs ne doivent pas seulement inclure les individus, mais aussi les groupes au sein desquels les individus vivent, travaillent, aiment et jouent. Non seulement les interventions au niveau du groupe seraient plus efficaces et sans doute moins coûteuses que les interventions au niveau individuel, mais elles pourraient aussi multiplier la puissance de l'intervention. La vie bonne est de manière inhérente une vie sociale, alors pourquoi ne pas comprendre et promouvoir une vie bonne au niveau où celle-ci existe (Peterson, 2006) ?

Bien que nous approuvions les appels récents pour la mise en place d'indicateurs nationaux de bien-être, ces derniers ne devraient pas rester de simples mesures individuelles de bonheur et de satisfaction par rapport à la vie (voir Diener, 2000 ; Diener et Seligman, 2004 ; Gallup Organization, 2007). Ils devraient également inclure des mesures de bien-être des groupes. Le moral aurait le potentiel de devenir un indicateur de ce type.

Britt et Dickinson (2006) ont anticipé la thèse du présent chapitre et nous nous sommes inspirés de leur revue de questions et de nombre de leurs idées. Ces auteurs se sont focalisés plus particulièrement sur le moral militaire au cours des combats. Ici, nous proposons une discussion plus générale sur le moral que nous considérons comme un indicateur important du bien-être de tout type de groupe.

## **Le moral**

Commençons par tourner notre attention vers les connaissances actuelles concernant le moral. Nous n'oublierons pas de souligner également ce qui n'est *pas* encore connu dans ce champ. La perspective de la psychologie positive est utile pour établir des projets de recherche futurs.

## Étymologie et sens

Le terme « moral » est issu du français et fut introduit dans le langage courant au milieu du dix-huitième siècle. À l'origine, il signifiait morale ou bonne conduite, mais rapidement le moral fut introduit comme concept signifiant la confiance et fut particulièrement utilisé dans le cadre des forces militaires<sup>2</sup>. La démoralisation apparut plus tardivement, au cours de la révolution française, et désignait, à l'origine, la corruption de la morale. Encore une fois, ce terme fut typiquement utilisé dans un contexte militaire et décrivait le but visant à réduire la confiance de l'armée ennemie.

Tel qu'il est utilisé de nos jours, le moral est une position cognitive, émotionnelle et motivationnelle orientée vers les buts et les tâches d'un groupe. Il inclut la confiance, l'optimisme, l'enthousiasme et la loyauté de même que la conscience de la poursuite d'un but commun. Le moral est utilisé pour décrire des individus aussi bien que des groupes, une complexité qui pose un défi permanent lors des tentatives de recherche réalisées par les chercheurs en sciences humaines. L'esprit de corps est un autre terme utilisé pour décrire le moral d'un groupe et introduit par là de nouvelles connotations de dévotion au groupe et de respect de son honneur (Manning, 1991 ; Mitchell, 1940).

L'usage contemporain du moral s'étend au-delà du contexte militaire. Ainsi, le moral se réfère à la volonté collective des citoyens d'une nation en guerre, de soutenir le combat. Le moral figure également dans les discussions des équipes de sports, dans les écoles et dans les entreprises (exemple : Hart, 1994).

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, le moral est un terme utilisé pour décrire des individus ou des groupes. Les commandants militaires, par exemple, sont moins concernés par le moral des individus soldats que par le moral de leurs troupes en tant qu'entités (Baynes, 1967). Cependant, il est difficile d'imaginer un groupe ayant un bon moral au sein duquel seuls quelques membres seraient dévoués et confiants. La plupart des groupes de taille suffisante peuvent maintenir un bon moral malgré la présence d'une poignée de membres désolidarisés ou mécontents, mais il y a bien sûr un niveau seuil.

Parmi les théoriciens ayant travaillé à de précédentes approches du moral en sciences humaines, certains ont considéré le moral uniquement comme une caractéristique du groupe (exemples : Grinker et Spiegel, 1945 ; Leighton, 1943 ; Motowidlo et Borman, 1978), alors que d'autres théoriciens l'ont décrit uniquement comme un trait spécifique d'un individu au sein d'un groupe (exemple : Manning, 1991). Aucun but constructif n'est servi par une approche unidimensionnelle du moral, en particulier lorsque l'on a la possibilité d'avoir recours à des stratégies d'analyse multiniveaux qui permettent d'étudier des phénomènes au niveau individuel et collectif (Britt et

---

2 En Corée, le terme « moral » se traduit par *sa-gi*, d'origine chinoise, signifiant littéralement soldat (*sa*), énergie (*gi*). *Sa-gi* dénote une énergie confiante et s'applique en général à tout groupe de suiveurs (pas aux leaders) et parfois à des individus.

Dickinson, 2006). Nous aborderons donc le moral individuel aussi bien que le moral de groupe.

L'évaluation du moral reste un défi et les chercheurs ne devraient pas choisir le chemin de la facilité en mesurant uniquement le moral individuel à travers des entretiens ou des questionnaires en agrégeant ensuite les résultats pour produire un indice de moral du groupe. De nombreux chercheurs ont recours à cette stratégie, laissant de côté les liens entre les niveaux d'analyse qui pourraient varier selon les groupes.

N'importe quel adepte du sport est habitué aux équipes où le tout n'est plus ou moins que la somme des parties. Par exemple, les Miami Dolphins de la Ligue nationale de football ont bien mieux réussi en tant qu'équipe que ce qui en était attendu compte tenu de chaque membre du groupe, tandis que l'équipe olympique masculine de basket-ball des États-Unis en 2004, composée de stars, ne prit jamais en tant qu'équipe et produisit des performances bien moins spectaculaires que celles qui en étaient attendues.

Les chercheurs doivent donc inclure des mesures au niveau collectif qui soient méthodologiquement indépendantes des mesures individuelles. Le moral du groupe pourrait bien être une propriété émergente nécessitant une conceptualisation, des mesures et des études qui lui sont propres.

## Composants

Le moral est un concept du langage ordinaire qui résiste à une description en termes de conditions nécessaires et suffisantes (Wittgenstein, 1953). En d'autres termes, le moral est multidimensionnel, défini au travers d'une combinaison de plusieurs composantes. Les chercheurs en psychologie positive se sont attelés à la clarification d'autres concepts du langage courant de manière très utile, comme le bonheur ou le caractère, en articulant leurs dimensions et en construisant des mesures séparées pour chacun d'entre eux (exemples : Peterson et al., 2005 ; Peterson et Seligman, 2004). Nous postulons que le moral peut être approché de la même manière et décrit pour un groupe ou pour un individu en termes de profil regroupant ses différentes composantes significatives. Certaines de ces composantes peuvent se superposer, mais il semble peu probable qu'un groupe ou un individu puisse « avoir tout » au vu de l'ensemble des dimensions comprises dans la notion de « bon moral ». Dans son célèbre roman *Anna Karénine*, Tolstoï écrit que « les familles heureuses se ressemblent toutes » ; nous sommes en désaccord avec cette affirmation. Les chemins qui mènent au bonheur (bon moral) au sein des familles et dans d'autres groupes, sont potentiellement aussi nombreux que les chemins menant au bonheur individuel et au bien-être (Peterson et al., 2005).

À ce jour, les recherches ont généralement étudié le moral de manière unidimensionnelle, rendant impossible l'analyse de ce que nous considérons comme des questions fondamentales concernant le moral. Les profils de moral diffèrent-ils en fonction des groupes ? Les différentes dimensions ont-elles un impact spécifique ? Celles-ci varient-elles en fonction du type

de groupe ? Certaines composantes sont-elles plus faciles à cultiver que d'autres ? Une fois mises en place, certaines composantes sont-elles plus résistantes que d'autres ?

Quelles sont les composantes du moral ? Une réponse définitive nécessiterait des analyses linguistiques et des discussions importantes portant sur les groupes de différents types, mais voici une présentation d'un ensemble de dimensions fondées sur notre revue de la question :

- la *confiance* dans le fait que le groupe puisse réaliser ses tâches spécifiques et atteindre ses buts plus larges, au regard des compétences en présence et des demandes contextuelles. Par exemple, l'une des devises non officielles de la Marine Nationale des États-Unis est « Ce qui est difficile est réalisé immédiatement ; l'impossible prend un peu plus longtemps » ;
- l'*enthousiasme* pour les activités quotidiennes du groupe. Par exemple, les lieux de travail stimulants décrits par Dutton (2003) ou encore le fait que l'ordre de Mère Teresa, les Missionnaires de la Charité, sélectionnent leurs membres à partir de l'expression de leur joie de servir les « plus pauvres des pauvres » ;
- l'*optimisme* concernant le fait que le groupe aura plus de succès que d'échecs. Par exemple, les équipes de basket-ball optimistes dépassent les attentes bien plus souvent après un échec que les équipes pessimistes (Rettwe et Reivich, 1995) ;
- la croyance dans les *compétences* du groupe fondée sur ses membres, son entraînement, son histoire et l'observation de groupes similaires ayant réussi. Par exemple, les membres d'une école ayant la croyance qu'ils pourront finaliser leur cursus avec succès (Goddard et al., 2004) ;
- la *résilience* face à l'adversité et aux défis. Par exemple, la division 101 de l'Armée de l'air aux États-Unis a réussi à défendre Bastogne pendant la deuxième Guerre Mondiale lors du combat de Bulge malgré la puissance ennemie et le climat rude (Gardner et Schermerhorn, 2004) ;
- le *leadership* reconnaissant, valorisant et respectant la contribution des membres du groupe. Les bons leaders pour le moral sont ceux qui donnent le pouvoir d'agir, permettent l'épanouissement individuel au sein du groupe et partagent les difficultés avec les membres du groupe ; ils établissent un climat éthique et favorisent l'expression et la communication. Par exemple, l'armée aux États-Unis considère le leadership positif comme le facteur le plus important du moral des troupes (Département de l'Armée, 2006 ; Pennington et al., 1943 ; Stouffer, Lumsdaine, Lumsdaine, Williams, Smith, Janis, Star et Cottrell, 1965) ;
- la *confiance* et le *respect mutuel* entre les membres du groupe et les leaders qui se manifestent par la conviction selon laquelle chacun peut remplir sa mission respective tout en prenant en compte les intérêts du groupe et des autres membres de ce groupe. Par exemple, Richard Winters, commandant du 506<sup>e</sup> régiment d'infanterie de parachutistes de l'armée américaine, présentée dans le film *Band of brothers*, attribua le moral de ses troupes au niveau de confiance et de respect entre leaders et soldats (Département de

l'Armée, 2006 ; Golembiewski et McConkie, 1975 ; Sweeney, Thompson et Blanton, sous presse) ;

- la *loyauté* envers le groupe et ses membres. Par exemple l'éthique du combattant que les membres de l'armée américaine se proposent de suivre nécessite de placer la mission comme priorité et de ne jamais laisser derrière soi un camarade tombé (Département de l'Armée, 2006) ;
- la *cohésion sociale* entre les membres du groupe. Par exemple : les membres du groupe ont-ils trouvé des amis proches sur leur lieu de travail ?
- un *objectif commun* compris, accepté et poursuivi par l'ensemble du groupe. Par exemple, la devise du traiteur Zingerman à Ann Arbor – « Vendre de la nourriture qui vous rend heureux... offrir un service qui vous fait sourire » – est prise au sérieux par ses employés et renforcée par les normes et les récompenses de l'entreprise (Baker et Gunderson, 2005) ;
- le *dévouement* pour les membres du groupe et pour le groupe en tant qu'entité qui se manifeste par l'attention mutuelle, le soutien et la gentillesse. Par exemple, les prix annuels remis par l'Association américaine de psychologie (APA, 2007) pour les lieux de travail psychologiquement sains, prennent en compte le degré avec lequel le lieu encourage et permet d'atteindre un équilibre de vie ;
- le *sacrifice* des besoins et du bien-être individuels au profit du groupe. Par exemple, les médaillés d'or des États-Unis ont souvent donné leur vie au sein de leur groupe (Park, 2005) ;
- un *historique du groupe attractif* qui est à la fois source de fierté et un ensemble d'ambitions élevées pour des réalisations futures. Par exemple, l'Académie Militaire Américaine offre des plaques valorisant les diplômés ayant reçu la médaille d'honneur ;
- l'intérêt porté à l'*honneur* du groupe. Par exemple, les membres de la Ligue national de football du New England en 2007, une équipe où certains joueurs ont réduit leur rémunération pour que d'autres puissent augmenter la leur, avaient un système de contraventions en cas de retard ou autre événements de même type, ceux-ci étant verbalisés par les joueurs eux-mêmes et non par les coaches ;
- le sens de la *morale* pour le groupe et pour ses tâches, ce qui donne un sens pour les membres du groupe. Voir, par exemple, les équipes de recherche en génétique décrites par Gardner, Csikszentmihalyi et Damon (2001) comme faisant du bon travail au sens scientifique et moral.

La majorité de ces caractéristiques s'applique au niveau individuel et au niveau du groupe, bien que certaines soient plus évidentes pour l'un des deux niveaux. Par exemple, un individu ne peut pas être cohésif ou le sacrifice est davantage quelque chose que l'individu peut réaliser pour le groupe que le groupe pour l'individu. Chacune de ces dimensions du moral existe selon un continuum. Il ne s'agit pas de traits polarisés appartenant à l'individu ou au groupe, mais de degrés de présence de cette caractéristique.

De précédents auteurs ont souligné la superposition conceptuelle entre le moral et certaines notions telles que l'engagement et la satisfaction au

travail, la fierté liée au travail, le travail de groupe, la cohésion des équipes, l'efficacité collective, et ils peuvent tenter de les distinguer du moral. Nous considérons qu'il s'agit là d'arguments futiles, car ils tentent d'opposer des éléments appartenant à différents niveaux d'analyse. Si le moral est défini en termes multidimensionnels, ces notions similaires sont perçues comme des dimensions du moral et non comme des concepts pouvant ou devant être distingués du concept plus large que constitue le moral.

Une autre implication de cette manière de considérer le moral comme étant multidimensionnel est la prise de conscience que certaines composantes du moral ont été étudiées, parfois de manière approfondie, bien que ce fût sous une autre appellation. Cependant, ce qui manque ostensiblement ce sont les recherches analysant plus d'une dimension à la fois et s'intéressant aux divergences entre celles-ci. Si l'on s'intéresse, par exemple, à l'équipe d'athlétisme de la Ligue de base-ball de Oakland en 1970, les joueurs de cette équipe ont gagné trois fois tout en détestant leur entraîneur et même parfois en se détestant mutuellement. Cette équipe avait-elle un bon moral ? La réponse diffère selon la dimension du moral qui est mise en avant. L'équipe avait sans doute un faible niveau de cohésion sociale et de dévouement, mais les membres avaient un objectif commun et se montraient sans doute confiants et optimistes quant à leurs chances de réussite. Ce profil est probablement suffisant pour qu'une équipe de base-ball gagne, peut-être en raison du fait que les équipes de base-ball sont moins interdépendantes que la plupart des équipes d'autres sports. Différents profils pourraient être associés à d'autres types de succès dans d'autres formes de groupes.

## Recherches empiriques

Les caractéristiques du moral sont des états, non des traits, et sont fortement liées à un contexte donné. Cela n'aurait aucun sens de discuter du moral et de ses composantes en soi, mais seulement eu égard aux tâches et aux buts poursuivis par un groupe à un moment de son histoire. Le moral et ses dimensions croissent et décroissent, et il appartient à la recherche de déterminer les facteurs induisant des niveaux plus élevés ou plus faibles.

Malgré l'apparente importance du moral, quelle qu'en soit sa définition, les recherches sur le moral en soi sont rares<sup>3</sup>. Comme d'autres thématiques positives, le moral semble avoir été laissé de côté par les chercheurs se centrant davantage sur les problèmes. On constate, par exemple, qu'il y a bien moins d'articles sur le moral militaire que sur le syndrome de stress post-traumatique dans cette population (Britt et Dickinson, 2006). Les recherches portant sur les groupes s'intéressent souvent aux environnements de travail pouvant avoir un impact négatif sur les salariés comme le climat conflictuel,

---

3 En raison de la popularité de ce concept dans le domaine militaire, il n'est pas surprenant que le moral ait été étudié davantage juste après la première et la deuxième Guerre mondiale (Boring, 1950).

le harcèlement, les préjugés, les problèmes de communication, mais rarement sur les environnements de travail sains qui encouragent le bien-être et l'épanouissement – ceux-ci étant corrélés au bon moral (Cameron et Caza, 2004).

Lorsque les recherches ont porté sur le moral, elles se sont fréquemment basées sur des mesures autorapportées. Ces questionnaires validés du point de vue du contenu sont souvent très courts – parfois un item unique – et ne peuvent refléter la multidimensionnalité du moral. Ces questionnaires sont généralement administrés à des individus d'un groupe à qui l'on demande d'évaluer leur moral personnel ou celui du groupe. La plupart des recherches ont observé le moral au niveau individuel. Lorsqu'elles se focalisent sur le moral du groupe, des scores composites sont souvent formés à partir de l'agrégation des mesures individuelles (exemple : Motowidlo et Borman, 1978). Cette stratégie de recherche comporte un risque de simplification extrême, mais certains résultats intéressants ont pu émerger. Cependant, davantage d'éléments ont été démontrés concernant les antécédents du moral que ses conséquences, peut-être parce qu'il est plus facile de produire des résultats significatifs à partir d'une étude rétrospective que prospective.

Quels sont les facteurs qui contribuent au moral ? Nous allons présenter les connaissances actuelles concernant le moral au sein de différents types de groupes. Dans l'armée, le bon moral – conceptualisé et mesuré de manière unidimensionnelle – est influencé par l'entraînement intensif, les ressources matérielles suffisantes et la taille et la force des divisions face à l'ennemi (Henderson, 1986 ; Kollett, 1982). D'autres facteurs jouent également un rôle important : un bon leadership, le respect et la confiance mutuels au sein du groupe, la clarté de la mission, le soutien public perçu, les succès passés au combat (histoire de la division), et le faible taux de victimes (Département de l'Armée, 2006). Les divisions ayant un faible taux de *turnover* ont tendance à avoir un meilleur moral, de même que dans les divisions où les membres s'attendent à effectuer une longue carrière. Il est intéressant de noter que les auteurs ayant publié des articles sur le moral militaire constatent que l'idéologie a peu d'impact sur le moral. Les membres de l'armée ne combattent pas tant pour leur drapeau ou pour leur pays que pour leurs frères et sœurs de tranchée (Little, 1964 ; Stouffer et al., 1965).

Les divisions ayant un bon moral sont bien connues. Pensez par exemple à la Garde romaine prétorienne, à la Garde impériale de Napoléon, à la Légion étrangère française, aux Forces spéciales américaines et au Spetsnaz soviétique. Les divisions ayant un bon moral sont aussi celles qui sont les plus sélectives (« l'élite ») ; il semble difficile de considérer qu'il s'agisse d'une pure coïncidence. Cela pose la question des caractéristiques psychologiques et des compétences que les individus présentent au sein de ces groupes. Sur quoi se fonde la sélection ? Les capacités physiques et les compétences sont bien sûr importantes pour la division, mais qu'en est-il des traits positifs tels que les capacités à collaborer, la persévérance et l'optimisme ?

Suivant cette perspective, les caractéristiques psychologiques du dirigeant militaire sont aussi considérées comme ayant un impact significatif sur le moral de ses troupes (Département de l'Armée, 2006 ; Gall, 1986). Une étude portant sur des vétérans de la deuxième Guerre mondiale a mis en avant, par exemple, que les dirigeants les plus compétents étaient ceux qui montraient l'exemple, enduraient les épreuves aux côtés de leurs soldats, conservaient leur calme même en cas de stress et se mobilisaient pour préserver le bien-être de ceux qu'ils commandaient (Stouffer et al., 1965). L'armée américaine considère l'effort partagé et le respect mutuel comme des déterminants fondamentaux du bon moral des troupes (Département de l'Armée, 2006).

Au travail, le bon moral – également conceptualisé et mesuré de manière unidimensionnelle – est développé grâce à la sécurité de l'emploi, la sécurité au travail, le montant du salaire et des bénéfices, les opportunités réalistes d'évolution de carrière, l'adéquation des ressources à la tâche demandée, le statut de l'emploi occupé et la valeur sociale accordée aux buts de l'organisme fréquenté (Hart et Cooper, 2001). Comme dans l'armée, le moral au travail est influencé par les caractéristiques psychologiques des collègues et du supérieur hiérarchique ou de l'employeur (Peterson et Park, 2006). Si l'entreprise répond aux besoins fondamentaux du personnel et que les individus se sentent valorisés par leurs dirigeants, leur moral pourra être plus élevé (Hersey, 1955).

Dans les écoles, le moral des enseignants est accru grâce à la définition claire de leur rôle, à la reconnaissance, la participation à la prise de décision, la quantité adaptée de travail à fournir, aux mesures disciplinaires efficaces, à la réussite des élèves, à la cohérence des programmes et à l'opportunité d'évolution de carrière (Anderson, 1953 ; Coverdale, 1973 ; Hart, Wearing, Conn, Carter et Dingle, 2000 ; Young, 2000). Nos propres recherches montrent que les enseignants fortement engagés présentent une bonne persévérance au travail, une bonne intelligence relationnelle, de l'entrain et de l'humour. Dans ce contexte, un leadership soutenant est également considéré comme crucial pour préserver le moral des enseignants (Rempel et Bentley, 1964 ; Silverman, 1957).

Lorsque des pays sont en guerre, le moral de la population générale est affecté par le niveau de compréhension et d'adhésion aux objectifs de la guerre par les citoyens, leur degré de croyance dans le fait que la guerre vaut la peine d'être gagnée, ainsi que leur confiance dans la possibilité de la gagner (Watson, 1942). La peur de ce qui peut se produire en cas de défaite est également un facteur important.

Les chercheurs en sciences humaines ont longtemps étudié le rôle de la propagande dans la formation des croyances et des attitudes des citoyens, et notamment l'impact que cela peut produire sur le moral général face à la guerre. Cependant, encore une fois, les caractéristiques psychologiques des individus, citoyens ou dirigeants politiques influencent le moral de la nation en guerre. L'exemple du succès de la chanson *God Bless America* (Que Dieu bénisse l'Amérique) composée en 1918 par Irving Berlin, hymne américain

officieux chanté par Kate Smith et de son image représentant la pureté montre comment il fut possible de rassembler le peuple pour soutenir les efforts de guerre et encourager les sacrifices nécessaires pendant la deuxième Guerre mondiale (Merton, Fiske et Curtis, 1946). De même, les paroles prononcées par les dirigeants nationaux lors de périodes difficiles peuvent être des éléments cruciaux : par exemple, Franklin Roosevelt en 1932 (« La seule chose que nous devons craindre, c'est la peur elle-même ») ou Ronald Reagan en 1987 (« Monsieur Gorbatchev, détruisez ce mur »). Concernant les exemples plus contemporains, observez le succès actuel de l'équipe irakienne de football dans les compétitions internationales et comment elle inspire – et provisoirement unit – les nations en conflit (Aliraqi, 2007 ; BBC News, 2007). Hussein Saeed, le président de la fédération nationale de football, précise : « Nous souhaitons donner un bon exemple aux hommes politiques et au peuple, que lorsque l'on est uni et que l'on travaille ensemble – comme la fédération, le coach et les joueurs – il est possible de surmonter l'adversité. Le football envoie un message positif à tout le peuple concernant l'amitié et tout le reste ». L'équipe comprend des membres sunnites et chiïtes, une distinction significative pour les joueurs et pour les fans lorsque l'équipe est sur le terrain. De nombreux joueurs ont perdu des membres de leur famille et le psychothérapeute de l'équipe est décédé dans un attentat juste avant la coupe d'Asie en 2007, qui fut remportée par l'équipe d'Irak. Le moral de l'équipe est très bon, et cela imprègne tout le peuple lorsque l'équipe joue. Selon Saeed, « Lorsque l'équipe de football est en train de jouer, il n'y a pas de bombardements en Irak car tout le monde regarde le match ».

Dans tous les sens du terme, le moral joue sur la motivation, augmentant ainsi la persévérance et sans doute le succès des tâches assignées au groupe, en particulier dans un contexte difficile (Manning, 1991). Ainsi, le manque de recherche portant sur les conséquences du moral est surprenant et déplorable. Il est évident que les dimensions du moral, telles qu'elles ont été identifiées, ont un impact positif sûr au niveau de l'individu et du groupe.

Au niveau individuel, le dévouement (ou le fait d'être charitable) est corrélié à une bonne santé physique (Brown, Nesse, Vinokur et Smith, 2003), l'optimisme à la persévérance (Peterson et Barrett, 1987), l'enthousiasme (ou entrain) à la satisfaction au travail (Peterson, Park, Hall et Seligman, 2009), et les buts (ou le sens) à la bonne santé mentale (Peterson et Park, sous presse). Au niveau du groupe, la confiance (ou efficacité collective) entraîne une production accrue d'efforts (Zaccaro, Blair, Peterson et Zazanis, 1995), l'attention portée à l'honneur augmente les efforts fournis pour venger une insulte (Nisbett et Cohen, 1996) et le sens de la morale mène à l'innovation et la créativité (Murray, 2003). Ce que nous ignorons, c'est la manière dont ces caractéristiques rassemblées prédisent le succès, et si ce type de succès est fonction du type de groupe et de ses buts.

Une question essentielle concerne le fait de savoir si le moral et ses dimensions sont la cause de la réussite ou s'il s'agit d'éléments concomitants ou encore de conséquences des succès. Le proverbe tiré du milieu sportif qui consiste à dire « gagner guérit de tous les maux » ne doit pas être ignoré des chercheurs afin d'éviter de confondre les conséquences putatives au moral

avec ses causes possibles. Depuis peu, les chercheurs en psychologie positive ont pu démontrer que le bonheur est plus qu'un épiphénomène, il mène à des conséquences désirables dans plusieurs domaines – académiques, occupationnels, physiques et sociaux – plutôt que d'être simplement corrélé aux (heureux) succès (Lyubomirsky, King et Diener, 2005). Plus récemment encore, les chercheurs en psychologie positive ont montré que la relation entre le bonheur et la réussite dépend du résultat spécifique étudié (Oishi, Diener et Lucas, 2007). Les personnes heureuses sont plus efficaces que les personnes malheureuses dans presque tous les domaines, mais les personnes « très heureuses » ne réussissent pas aussi bien au niveau scolaire ou professionnel que ceux qui sont simplement « heureux ». Cependant, on ne peut jamais être trop heureux si la réussite est évaluée au niveau interpersonnel. Des nuances similaires émergent lorsque le moral et ses dimensions sont étudiés de manière longitudinale en regard des différents résultats.

## **La psychologie positive du moral : perspectives de recherche**

La psychologie positive a beaucoup à apporter à la compréhension du moral. Les recherches menées par la psychologie positive devront se centrer sur les conséquences positives<sup>4</sup> attribuées au moral (Peterson, 2000). Nous formulons l'hypothèse selon laquelle le moral et ses composantes améliorent la santé des groupes et des individus. Après tout, les bonnes relations interpersonnelles sont une condition nécessaire au bonheur individuel (Diener et Seligman, 2002), et le bien-être psychologique implique le sentiment de contribuer à la vie de la communauté sociale (Peterson, 2006). Les autres comptent pour nous et c'est à travers la vie de groupe que les individus s'épanouissent le plus.

Ainsi, la psychologie positive devrait faire de l'étude positive des groupes un aspect central de ce nouveau champ. Parmi d'autres caractéristiques, un groupe positif comprend un certain nombre de caractéristiques faisant partie du bon moral (Park et Peterson, 2003). Ce type de groupe permet de développer des traits positifs tels que l'optimisme, la gratitude et l'amour qui font partie des déterminants du bien-être individuel (Park et al., 2004). Ils permettent aux personnes de s'engager dans leur vie et d'y trouver un sens (Peterson et al., 2005). C'est dans la participation sociale que les personnes

---

4 Il est possible d'imaginer que certaines composantes du moral peuvent aussi produire par moment des effets négatifs. La pensée de groupe (groupthink en Français groupensée marquée par le conformisme), par exemple, semble plus probable dans les groupes présentant une forte cohésion (Janis, 1982). L'obstination inadaptée peut également constituer un effet secondaire non intentionnel dû à un haut degré de confiance et d'optimisme (Peterson, 1999). Le sens de la morale pourrait également œuvrer contre la dénonciation de problèmes. D'autres exemples peuvent être donnés. Il s'agit de questions empiriques auxquelles il importe de répondre, mais il ne faudrait pas qu'elles deviennent le centre des préoccupations de la recherche actuelle, sans quoi l'étude du moral deviendra juste un autre exemple de psychologie centrée sur les problèmes.

trouvent souvent du plaisir ainsi que les moyens de savourer pleinement les choses positives qui arrivent (Bryant et Veroff, 2006).

Le moral et ses dimensions sont des caractéristiques désirables en tant que tels, mais, comme nous l'avons souligné, ils sont également valorisés en raison de leurs conséquences présumées pour le groupe et pour ses membres : persévérance, courage, résilience et, bien sûr, réussite. Le moral est considéré comme étant particulièrement utile pour les individus et les groupes au cours de périodes difficiles. C'est pourquoi il est surprenant de constater la faible quantité de recherches portant sur les bénéfices attribués au moral, en particulier en termes de résultats qui vont au-delà des mesures autorapportées.

Notre conclusion est que de telles recherches doivent être menées. Si les composantes du moral de groupe sont aussi saines que tout le monde – y compris nous – le considère, alors elles devraient fonctionner de la même manière que d'autres caractéristiques de la santé des individus et des groupes : comme des prédicteurs de conséquences positives, des facteurs protecteurs face au stress et aux événements traumatiques et comme des caractéristiques apportant une valeur ajoutée en accroissant l'impact d'autres aptitudes et compétences.

Voici quelques considérations importantes pour les recherches futures sur le moral dans une perspective positive. Les recherches portant sur les conséquences du moral devraient utiliser des dispositifs précis et dépasser les études de cas et les exemples tirés du sens commun (exemple : Baynes, 1967). Les cas peuvent être convaincants et même informatifs, mais, en définitive, ils sont ambigus si le but du chercheur est de comprendre les causes et les conséquences du moral selon les groupes. Les chercheurs auraient besoin d'étudier un nombre suffisant de groupes qui varient en termes de moral afin de permettre ce type de conclusion.

Ce qui nous frappe dans la littérature sur le moral – théorique ou empirique – c'est qu'elle est divisée et presque toujours centrée sur un type de groupe en particulier, par exemple les militaires ou les écoles. Une mesure appropriée du moral applicable à différents groupes permettrait de réaliser des études comparatives sur le moral et apporter des réponses aux importantes questions soulevées. Par exemple, certains groupes – comme les groupes centrés autour d'activités de loisir – ont-ils un meilleur moral que d'autres ? Pourquoi ?

Les recherches permettraient de comprendre les liens qui unissent les composantes du moral et les conséquences objectives qui comptent concrètement, telles que la productivité, l'innovation, la santé physique, le nombre d'années passées sur un même poste, le taux d'absentéisme, etc. Afin de permettre de voir si les conséquences positives résultent effectivement du bon moral et ne sont pas simplement concomitantes ou produites par la réussite, ces études seraient longitudinales.

Les recherches mesureraient également les dimensions du moral au niveau individuel et au niveau du groupe. Dans le cadre de la mesure du moral de groupe, il serait utile d'utiliser des méthodes d'analyse sociométriques ou de réseau. Baker, Cross et Wooten (2003), par exemple, décrivent

des dyades au sein des entreprises repérant si les participants se sentaient motivés ou épuisés suite à des interactions en face à face. Dans l'ensemble, toutes ces interactions reflètent l'enthousiasme du groupe. Les groupes dans lesquels les dyades motivantes sont nombreuses devraient entraîner davantage de réussites que les groupes dans lesquels les dyades épuisantes sont plus représentées. On pourrait également observer si le groupe célèbre les réussites et les étapes importantes ensembles, cette tendance pouvant refléter le dévouement du groupe, etc.

Il serait particulièrement intéressant d'étudier les changements dans le temps lorsque les composantes individuelles du moral et du groupe ne correspondent pas. Le coach de la Ligue Nationale de Football aux États-Unis, George Allen, a épousé la philosophie suivante : « moins est plus », signifiant par là qu'une équipe pouvait être améliorée en retirant certains joueurs qui ne partageaient pas l'objectif commun de l'équipe. Toutes les équipes ne peuvent se permettre le luxe de retirer les pommes abîmées, c'est pourquoi la question de savoir si le bon moral des groupes peut améliorer le moral individuel ou si les individus ayant un mauvais moral peuvent faire chuter le moral de l'ensemble du groupe de manière significative (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer et Vohs, 2001).

Une contribution particulièrement importante qui peut être effectuée par la psychologie positive dans le cadre de la compréhension du moral est l'articulation de celui-ci avec les caractéristiques psychologiques individuelles qui affectent les dimensions d'un bon moral. Des études comparatives des caractéristiques positives des membres de différents types de groupes favorisant un bon moral seraient nécessaires. Par exemple, le bonheur, l'entrain, l'engagement et la présence de sens sont des caractéristiques que certaines personnes apportent au sein du groupe et nous faisons l'hypothèse que, toutes choses égales par ailleurs, ces éléments seront susceptibles d'augmenter l'enthousiasme au sein du groupe (exemple : Peterson et al., 2009).

Parallèlement, qu'en est-il des caractéristiques des dirigeants ? Le leadership est considéré comme le Saint Graal des études organisationnelles et sa caractérisation – pour ne pas dire sa culture – reste insaisissable. Peut-être qu'un leadership efficace pourrait être approché de manière indirecte en termes d'association au moral. Un bon dirigeant, par définition, serait une personne qui crée, maintient et/ou développe la confiance, l'optimisme et le dévouement dans son groupe.

Certains dirigeants sont visiblement plus efficaces que d'autres concernant la question du moral. Par exemple, les dirigeants militaires efficaces peuvent développer l'optimisme du groupe grâce au recadrage positif (Britt et Dickinson, 2006). Analysez cette citation attribuée au général Lewis Puller de la Marine des États-Unis, décrivant la position des ennemis au cours de la guerre de Corée : « Oui, ils sont sur notre gauche, ils sont sur notre droite, ils sont en face de nous, ils sont derrière nous... ils ne peuvent plus s'échapper cette fois ». L'optimisme est l'une des influences puissantes pouvant jouer sur le bien-être individuel. Cela pourrait également être le cas pour le bien-être du groupe.

À l'inverse, certains membres de l'armée irakienne en 2003 étaient principalement motivés par la peur de la punition par leurs dirigeants s'ils ne combattaient pas (Wong, Kolditz, Millen et Potter, 2003). Inutile de dire que la loyauté et l'honneur étaient faibles au sein de ce groupe et, bien qu'ils aient tenus, ils n'ont pas mis en place de fortes résistances contre l'armée américaine.

Qu'en est-il des déterminants du moral et de ses dimensions ? Concernant ce sujet, un certain nombre de choses ont pu être étudiées, bien que les chercheurs aient rarement avancé au-delà pour utiliser ces connaissances afin de mener à bien des interventions visant à créer ou améliorer le moral. Malgré leur popularité, les workshops de week-end ou les retraites ne suffiront pas. Les composantes du moral, en particulier au niveau du groupe, peuvent seulement être établies en changeant des normes et des règles au sein du groupe afin qu'elles fassent pleinement partie du fonctionnement du groupe.

Des études rigoureuses sont nécessaires pour fournir les bases et les logiques d'une intervention efficace. Les chercheurs en psychologie positive ont bénéficié de l'apprentissage difficilement acquis par les psychologues cliniciens, stipulant que les traitements empiriquement validés constituent le modèle de la prise en charge psychothérapeutique individuelle (Seligman, Steen, Park et Peterson, 2005). Les mêmes leçons s'appliquent au niveau des interventions de groupe permettant de développer le moral et d'encourager ses conséquences.

Les dimensions du moral sont des forces, ce qui signifie que, du point de vue de la psychologie positive, elles peuvent coexister avec des problèmes. Ce qui nous intéresse dans le moral à partir de cette perspective, c'est l'hypothèse selon laquelle le moral est particulièrement utile en cas de problèmes – internes ou externes. Ainsi, le moral pourrait être particulièrement influent en cas d'adversité. Lors de la deuxième Guerre mondiale, la division 332 afro-américaine de l'Armée de l'air (Tuskegee Airmen) et le 442<sup>e</sup> régiment japonais-américain de l'armée américaine se sont montrés particulièrement efficaces malgré la discrimination entre les membres en raison de leurs différences ethniques.

Cela ne semble pas être le cas pour les forces de caractère individuelles, où l'on parle d'individus – comme Abraham Lincoln et sa dépression chronique – qui parviennent à réussir malgré leurs problèmes et non en raison de leurs problèmes. Mais peut-être faudrait-il repenser le rôle du défi en tant que potentialisateur des forces individuelles (Peterson, Park, Pole, D'Andrea et Seligman, sous presse). Quoi qu'il en soit, les composantes du moral sont sans doute proches de ce que nous avons décrit précédemment comme étant des forces pouvant être modifiées au cours du temps, donc des états plutôt que des traits (Peterson et Seligman, 2004). Le moral devrait donc être évalué au moment où le groupe est face à une adversité : par exemple les soldats au combat, les enseignants dans les banlieues ou les employés soumis à la pression du temps pour remettre un travail.

L'une des idées principales qui émerge de la psychologie positive est que les interventions qui capitalisent à partir des aptitudes et des forces existantes

peuvent représenter un moyen très efficace de résoudre des problèmes individuels (Park, Peterson et Brunwasser, sous presse ; Peterson et Park, sous presse ; Saleebey, 1992). Concernant les interventions de groupe, le moral pourrait être le principal atout. Nous formulons ainsi l'hypothèse provocatrice selon laquelle au moins certaines dimensions du moral doivent exister pour toute intervention au niveau du groupe si elle se veut efficace (Mirvis et Berg, 1977). Est-il possible que les stratégies de changement organisationnel, comme l'enquête d'appréciation, fonctionnent mieux dans les groupes présentant un haut degré de confiance, de cohésion et de loyauté (Bushe et Kassam, 2005) ? Est-il possible que les programmes sociaux à grande échelle comme la Guerre contre la pauvreté aux États-Unis aient montré un faible succès en raison du fait qu'elles n'ont pas su travailler sur le faible niveau d'optimisme de la population cible ? De manière plus générale, les groupes présentant un bon moral sont peut-être ceux qui accordent de l'importance aux compétences et acquis individuels. La psychologie positive s'est attelée à la manière de définir les institutions et groupes positifs, et cette idée pourrait peut-être offrir une base de définition (Peterson, 2006).

En résumé, la santé et le bien-être des groupes sont des questions de première importance. Les dimensions du moral que nous avons tentées d'identifier peuvent représenter des indicateurs importants de la manière dont le groupe se porte et pourraient même constituer des déterminants de la réussite de ce groupe. Le moral mérite donc une attention spécifique de la part des chercheurs en psychologie positive.

## Bibliographie

- Aliraqi (2007, 30 July). Hussein Saeed interview. Document available on the World-wide Web at <http://www.aliraqi.org/forums/showthread.php?t=77175>. Retrieved 8 January 2008.
- American Psychological Association. Psychologically healthy workplace awards and best practice honors 2007. Washington (DC) : American Psychological Association ; 2007.
- Anderson LW. Teacher morale and student achievement. *Journal of Educational Research* 1953 ; 46 : 693-8.
- Baker W, Cross R, Wooten M. Positive organizational network analysis and energizing relationships. In : Cameron KS, Dutton JE, Quinn RE (eds). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco (CA) : Berret-Koehler ; 2003. p. 328-42.
- Baker W, Gunderson R. Zingerman's community of businesses. Unpublished manuscript. Center for Positive Organizational Scholarship, University of Michigan Ross School of Business ; 2005.
- Baumeister RF, Bratslavsky E, Finkenauer C, Vohs KD. Bad is stronger than good. *Review of General Psychology* 2001 ; 5 : 323-70.
- Baynes JC. *Morale: A study of men and courage*. New York : Praeger ; 1967. BBC News (2007, 29 July).
- Boring EG. *A history of experimental psychology*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Appleton-Century-Crofts ; 1950.

- Britt TW, Dickinson JM. Morale during military operations: A positive psychology approach. Britt TW, Castro CA, Adler AB (eds). *Mind in the military: Psychology and life in the armed forces*. Vol. 1. Westport (CT) : Praeger ; 2006. p. 157-84.
- Brown SL, Nesse RM, Vinokur AD, Smith DM. Providing social support may be more beneficial than receiving it: Results from a prospective study of mortality. *Psychological Science* 2003 ; 14 : 320-7.
- Bryant FB, Veroff J. *The process of savoring: A new model of positive Experience*. Mahwah (NJ) : Lawrence Erlbaum ; 2006.
- Bushe GR, Kassam AF. When is Appreciative Inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science* 2005 ; 41 : 161-81.
- Cameron KS, Caza A. Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist* 2004 ; 47 : 1-9.
- Coverdale GM. Some determinants of teacher morale in Australia. *Educational Research* 1973 ; 16 : 34-9.
- Department of the Army. *Army leadership*. Washington (DC) : Defense Printing ; 2006.
- Diener E. Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist* 2000 ; 55 : 34-43.
- Diener E, Seligman MEP. Very happy people. *Psychological Science* 2002 ; 13 : 80-3.
- Diener E, Seligman MEP. Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest* 2004 ; 5 : 1-31.
- Dutton JE. *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco (CA) : Jossey-Bass ; 2003.
- Gal R. Unit morale: From a theoretical puzzle to an empirical illustration: An Israeli example. *Journal of Applied Social Psychology* 1986 ; 16 : 549-64.
- Gallup Organization. *The state of global well-being 2007*. New York : Gallup Press ; 2007.
- Gardner H, Csikszentmihalyi M, Damon W. *Good work: When excellence and ethics meet*. New York : Basic Books ; 2001.
- Gardner WL, Schermerhorn JR. Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics* 2004 ; 33 : 270-81.
- Goddard RD, Hoy WK, Hoy A. Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. *Educational Researcher* 2004 ; 33 : 3-13.
- Golembiewski RT, McConkie M. The centrality of interpersonal trust in group processes. In : Cooper C (ed). *Theories of group processes*. London : Wiley ; 1975. p. 131-85.
- Grinker RR, Spiegel JP. *Men under stress*. Philadelphia (PA) : Blakiston ; 1945.
- Hart PM. Teacher quality of work life: Integrating work experiences, psychological distress, and morale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 1994 ; 67 : 109-32.
- Hart PM, Cooper CL. Occupational stress: Toward a more integrated framework. In : Anderson N, Ones DS, Sinangil HK, Viswesvaran C (eds). *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*. Vol. 2. London : Sage ; 2001. p. 93-114.
- Hart PM, Wearing AJ, Conn M, Carter NL, Dingle RK. Development of the School Organisational Health Questionnaire: A measure for assessing teacher morale and school organisational climate. *British Journal of Educational Psychology* 2000 ; 70 : 211-28.
- Henderson WD. *Cohesion: The human element in combat*. Washington (DC) : National Defense University Press ; 1986.
- Hersey R. *Zest for work: Industry rediscovers the individual*. New York : Harper ; 1955.

- Iraq celebrates football victory. Document available on the Worldwide Web at [http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle\\_east/6921078.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/6921078.stm). Retrieved 8 January 2008.
- Janis IL. Victims of groupthink. Boston (MA) : Houghton Mifflin ; 1982.
- Kollett A. Combat motivation: The behavior of soldiers in battle. Boston (MA) : Kluwer-Nijhoff ; 1982.
- Leighton AH. A working concept of morale for flight surgeons. *Military Surgeon* 1943 ; 92 : 601-9.
- Little RW. Buddy relations and combat performance. In : Janowitz M (ed). *The new military: Changing patterns of organization*. New York : Russell Sage Foundation ; 1964. p. 195-224.
- Lyubomirsky S, King LA, Diener E. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin* 2005 ; 131 : 803-55.
- Manning FJ. Morale, unit cohesion, and esprit de corps. In : Gal R, Mangelsdorff D (eds). *Handbook of military psychology*. New York : Wiley ; 1991. p. 453-70.
- Merton RK, Fiske M, Curtis A. *Mass persuasion: The social psychology of a war bond drive*. New York : Harper and Brothers ; 1946.
- Mirvis PH, Berg DN (eds). *Failures in organization development and change*. New York : Wiley Interscience ; 1977.
- Mitchell GD. *Soldier in battle*. Sydney : Angus and Robertson ; 1940.
- Motowidlo SJ, Borman WC. Relationships between military morale, motivation, satisfaction, and unit effectiveness. *Journal of Applied Social Psychology* 1978 ; 63 : 47-52.
- Murray C. *Human accomplishment: The pursuit of excellence in the arts and sciences, 800 BC to 1950*. New York : HarperCollins ; 2003.
- Nisbett RE, Cohen D. *Culture of honor: The psychology of violence in the south*. Boulder (CO) : Westview Press ; 1996.
- Oishi S, Diener E, Lucas RE. The optimum level of well-being: Can people be too happy?. *Perspectives on Psychological Science* 2007 ; 2 : 346-60.
- Park N. Congressional Medal of Honor recipients: A positive psychology perspective. Paper presented at the 113th Annual Meeting of the Conference of the American Psychological Association, Washington, DC, 2005, 21 August.
- Park N, Peterson C. Virtues and organizations. In : Cameron KS, Dutton JE, Quinn RE (eds). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco (CA) : Berrett-Koehler ; 2003. p. 33-47.
- Park N, Peterson C, Brunwasser SM. Positive therapy. In : Kazantzis N, Reinecke MA, Freeman A (eds). *Cognitive behavior therapy: Using theory and philosophy to strengthen science and practice*. New York : Guilford ; (sous presse).
- Park N, Peterson C, Seligman MEP. Strengths of character and wellbeing. *Journal of Social and Clinical Psychology* 2004 ; 23 : 603-19.
- Pennington LA, Hough RB, Case HW. *The psychology of military leadership*. New York : Prentice Hall ; 1943.
- Peterson C. Personal control and well-being. In : Kahneman D, Diener E, Schwarz N (eds). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York : Russell Sage ; 1999. p. 288-301.
- Peterson C. The future of optimism. *American Psychologist* 2000 ; 55 : 44-55.
- Peterson C. *A primer in positive psychology*. New York : Oxford University Press ; 2006.
- Peterson C, Barrett LC. Explanatory style and academic performance among university freshmen. *Journal of Personality and Social Psychology* 1987 ; 53 : 603-7.
- Peterson C, Park N. Positive psychology as the evenhanded positive psychologist views it. *Psychological Inquiry* 2003 ; 14 : 141-6.

- Peterson C, Park N. Positive organizational scholarship. In : Ringlstetter M, Kaiser S, Muller-Seitz G (eds). *Zentrale konzepte und ideen des positive organizational scholarship*. Wiesbaden (Germany) : Deutscher Universitätsverlag ; 2006. p. 11-31.
- Peterson C, Park N. Positive psychology. In : Sadock BJ, Sadock VA, Ruiz P (eds). *Comprehensive textbook of psychiatry*. 9<sup>th</sup> ed. Baltimore (MD) : Lippincott, Williams and Wilkins ; 2009.
- Peterson C, Park N. Positive psychology and the search for meaning. In : Wong PTP, Fry PS (eds). *The human quest for meaning*. 2<sup>nd</sup> ed. London : Routledge ; (sous presse).
- Peterson C, Park N, Hall N, Seligman MEP. Zest and work : J. *Organiz. Behav.* 2009, 30, 161 -172.
- Peterson C, Park N, Pole N, D'Andrea W, Seligman MEP. Strengths of character and posttraumatic growth. *Journal of Traumatic Stress* 2008 ; 21(2) : 214-7.
- Peterson C, Park N, Seligman MEP. Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies* 2005 ; 6 : 25-41.
- Peterson C, Seligman MEP. *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York : Oxford University Press/Washington (DC) : American Psychological Association ; 2004.
- Rempel AM, Bentley RR. The measurement of teacher morale: A factor analysis approach. *Educational and Psychological Measurement* 1964 ; 24 : 631-42.
- Rettew D, Reivich K. Sports and explanatory style. In : Buchanan GM, Seligman MEP (eds). *Explanatory style*. Hillsdale (NJ) : Erlbaum ; 1995. p. 173-85.
- Saleebey D (ed). *The strengths perspective in social work practice*. New York : Longman ; 1992.
- Seligman MEP, Csikszentmihalyi M. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 2000 ; 55 : 5-14.
- Seligman MEP, Steen TA, Park N, Peterson C. Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist* 2005 ; 60 : 410-21.
- Silverman M. Principals: What are you doing to teacher morale?. *Education Administration and Supervision* 1957 ; 43 : 204-10.
- Stouffer SA, Lumsdaine AA, Lumsdaine MH, Williams RM, Smith MB, Janis IL, Star SA, Cottrell LS. *The American soldier: Combat and its aftermath*. Vol. II. New York : Wiley and Sons ; 1965.
- Sweeney PJ, Thompson VD, Blanton H. Trust in combat: An interdependence model. *Journal of Applied Social Psychology*, 2009, 39,1,235-264.
- Viteles MS. *Motivation and morale in industry*. Oxford : Norton ; 1953.
- Watson G (ed). *Civilian morale*. Boston (MA) : Houghton Mifflin ; 1942.
- Wittgenstein L. *Philosophical investigations*. New York : Macmillan ; 1953.
- Wong L, Kolditz TA, Millen R, Potter T. Why they fight: Combat motivation in the Iraq War. Carlisle (PA) : Strategic Studies Institute ; 2003.
- Worthy JC. Organizational structure and employee morale. *American Sociological Review* 1950 ; 15 : 169-79.
- Wright TA. Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior* 2003 ; 24 : 437-42.
- Young DJ. Teacher morale in Western Australia: A multilevel model. *Learning Environments Research* 2000 ; 3 : 159-77.
- Zaccaro SJ, Blair V, Peterson C, Zazanis M. Collective efficacy. In : Maddux JE (ed). *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application*. New York : Plenum ; 1995. p. 305-28.

# 4

## Les valeurs de l'Islam et le monde du travail au Maghreb

Y. Merdji, N. Benlatrèche, A. Boukhalkhal

*« Si tu ne possèdes pas la science, va la chercher, fût-elle en Chine » (Hadith)<sup>1</sup>*

La psychologie positive met l'accent sur les forces de caractère et les valeurs, philosophiques ou religieuses qu'elle se propose d'optimiser, de mobiliser et d'exploiter pour amener un plus grand bonheur de l'individu et pour promouvoir un fonctionnement plus harmonieux de la collectivité. Ce chapitre montre la contribution essentielle de l'Islam à l'établissement de valeurs et de vertus soit originales soit partagées avec d'autres religions. Dans cet esprit l'Islam s'inscrit en droite ligne dans une perspective positive : celle de réaliser le bien-être de l'homme. Seront étudiés, d'une manière précise, le regard que pose cette religion sur le travail, la place privilégiée qu'elle lui accorde, et ce qu'il en est des relations humaines dans le labeur quotidien, au Maghreb. Il fait également le point, d'une manière réaliste, sur les problèmes, parfois difficiles, posés par travail, dans la société musulmane. En particulier sont envisagés : la hiérarchie, le stress, le harcèlement professionnel et sexuel, les accidents du travail, la retraite et l'émigration.

### Introduction

La psychologie « positive », développée par Martin Seligman et Christopher Peterson (université du Michigan, États-Unis), qui se définit comme étant une psychologie de l'« optimisme », se consacre à l'étude des qualités intrinsèques intégrées à la personnalité.

C'est ainsi qu'elle met, tout naturellement, l'accent sur les forces de caractère et les valeurs, philosophiques ou religieuses, [11] qu'elle se propose de mobiliser pour le plus grand bonheur de l'individu. On peut établir un

---

1 Un hadith est une parole du Prophète Mohamad qui a été recueillie et présente une valeur de précepte pour la conduite de la vie.

parallèle avec l'islam qui, dans sa finalité, s'inscrit en droite ligne dans cette perspective : celle de réaliser le bien-être de l'homme. Quel regard pose cette religion sur le travail ? La place qu'elle lui accorde est-elle privilégiée ? Qu'en est-il du labeur quotidien au Maghreb et en particulier en Algérie, le pays des auteurs de ce chapitre ?

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous paraît indispensable de rappeler, succinctement, à l'intention du lecteur les fondements de l'islam et les principales valeurs qu'il prône. Ce qui permettra d'aller au-delà des préjugés, des caricatures, et des méconnaissances.

## L'islam : ses fondements et ses valeurs

### Fondements de l'islam

#### Généralités sur l'islam

Dernière grande religion monothéiste à être révélée, l'islam, contrairement au christianisme n'a ni médiateur, ni intermédiaire, ni intercesseur entre Dieu et le croyant [9] ; le seul intercesseur, le jour du Jugement dernier, reste le Prophète Muhammad. Si le christianisme est la religion de l'amour et du sacrifice, l'islam est avant tout celle de la certitude et de l'équilibre [22], mais aussi celle du juste milieu, du possible et de l'accessible, comme le montre la lecture du Coran [10] et ce hadith [5] :

*« Dieu n'oblige une âme qu'en ce qu'elle peut supporter »*  
(Coran, sourate 2, verset 286)

Valable de tout temps et en tout lieu [21], plus qu'une religion, l'islam représente aussi un code moral, juridique et social qui régit la vie du Musulman dans ses aspects les plus singuliers et répond à ses questionnements les plus divers, tout au long de l'existence [4].

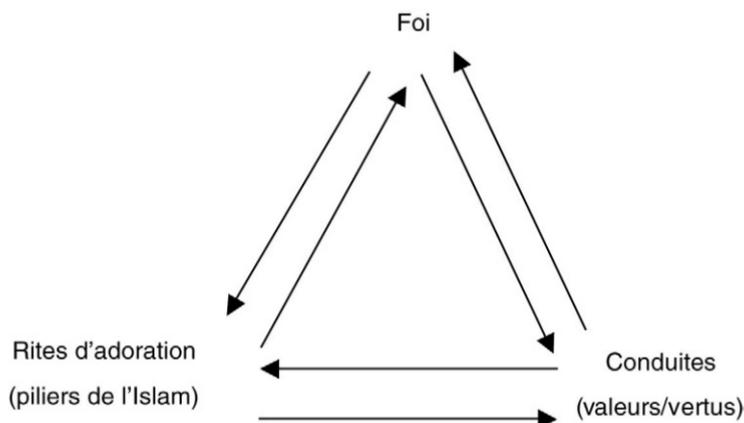
### Fondements de l'islam

#### Piliers de l'islam

Rappelons-les, même s'ils sont bien connus : il s'agit du double témoignage de la foi, de la prière, de l'aumône (*zakat*), du Ramadan et du pèlerinage à La Mecque. Si les deux premiers ne souffrent d'aucune exception, les trois autres peuvent s'accommoder, dans des cas précis, d'aménagements, de compensations, voire d'exemptions, purement et simplement.

#### Cœur de l'islam

C'est la *Foi*, qu'on peut schématiquement faire figurer au sommet d'un triangle, dont les deux angles de la base représentent l'un les *rites d'adoration*, autrement dit les piliers de l'islam, et l'autre les *conduites* à travers lesquelles s'expriment principalement les valeurs et les vertus. Il reste entendu que ces trois composantes sont en interaction réciproque permanente les unes par rapport aux autres (figure 4.1).



**Figure 4.1**

Liens entre la foi, les rites d'adoration et les conduites.

On peut, tout aussi bien, appréhender la foi selon trois degrés d'intensité : la soumission à Dieu (*Al-Islam*), la foi proprement dite (*Al-Imane*) et la bienveillance (*A-Ihçane*) [22].

### Rétribution des actes en Islam

Signalons d'abord qu'en Islam, l'intention prime sur les actes. Ceux-ci sont classés, selon les cas, en mauvaises ou en bonnes actions et Dieu, magnanime, s'il ne comptabilise qu'une seule fois les premières, décuple la récompense des secondes.

### Limites en Islam

Ici, deux notions sont capitales à relever :

- celle de *pureté*, du corps mais aussi de l'âme (par opposition à l'état d'impureté et de souillure), qui est un préalable à la pratique des devoirs religieux ;
- celle du *licite* et de l'*illicite* (*hallal* ou, au contraire, *haram*) qui trace des limites claires entre les obligations et les interdits et définit clairement ce qui est louable ou méritoire de ce qui est blâmable ou punissable.

### Valeurs de l'Islam

Les valeurs islamiques sont, pour l'essentiel et selon les cas :

- soit empruntées aux traditions immémoriales de l'humanité et remontant très loin dans la préhistoire ;
- soit partagées avec les autres religions monothéistes ;
- soit préexistantes à l'éclosion de l'Islam, en Arabie et au Maghreb notamment : courage, générosité, hospitalité, fierté et sens de l'honneur, respect de la parole donnée, etc.

On s'aperçoit bien, qu'en définitive, il se crée une boucle bénéfique : l'Islam parce qu'il est un condensé de valeurs, alimente par l'entremise de

celles-ci la foi et la piété ; ces dernières se cristallisant, en retour, chez le croyant, par un surcroît de valeurs et de vertus.

## **Valeurs de l'Islam et travail**

### **Le travail et ses avantages**

On peut schématiquement regrouper en cinq rubriques les principaux bénéfices que procure tout travail.

#### **Satisfaction des besoins matériels**

Le bonheur de l'individu étant, entre autres facteurs, conditionné par l'accès au travail, c'est grâce à celui-ci que tout un chacun peut réaliser ses rêves et ses aspirations légitimes : acquérir un logement, posséder une voiture, ou fonder un foyer. Bref, en un mot, accéder à toutes les commodités de base, nécessaires à une vie décente.

#### **Épanouissement psychologique**

L'exercice d'un métier aide à développer les relations interpersonnelles et les rapports sociaux, suscite le respect et la considération de son entourage, permet de se prouver à soi-même et à son entourage sa propre valeur et de se sentir utile à sa famille, à sa société et à son pays. De plus, le travail accroît le sentiment d'autonomie, d'indépendance et de liberté et contribue à procurer les sensations de paix intérieure et de sérénité.

#### **Développement économique et socioculturel**

Grâce à leur énergie, leur ambition, leur esprit d'initiative et leur compétence, les travailleurs, quel que soit leur secteur d'activité, sont en mesure d'insuffler un remarquable dynamisme à l'économie de leur pays, en exploitant avec profit ses ressources et en créant, à leur tour, de la richesse.

#### **Paix sociale**

Offrir du travail aux jeunes, reste le meilleur moyen d'assurer la paix sociale. En revanche, l'oisiveté et le chômage combinés à l'exclusion et à la pauvreté créent les conditions favorables à l'éclosion de troubles sociaux divers : des conflits sociaux, l'insécurité, la délinquance, la criminalité, l'instabilité politique, voire les insurrections, les guerres civiles ou révoltes. C'est ce que l'on a pu voir, début 2011 en Tunisie, où le suicide par immolation d'un jeune chômeur Mohamed Bouazizi a déclenché un mouvement révolutionnaire sans précédent ayant entraîné la chute du régime politique.

#### **Impact sur le progrès et la civilisation humaine**

Si nous bénéficions aujourd'hui d'un confort de vie appréciable et jouissons pleinement des effets de la modernité, c'est bien grâce aux efforts soutenus dans le travail, aux sacrifices et au labeur acharné consentis par nos semblables, les humains, à travers des millénaires rendant possible la transformation des rêves les plus insensés en découvertes, acquisitions et réalisations historiques.

## La place du travail dans l'Islam

### Travail, foi et science

L'Islam a insisté avec force sur les vertus du travail et mis l'accent sur les bienfaits et le bien-être qu'elles suscitent chez l'homme, tant durant son existence terrestre que lors de sa vie éternelle, l'a rattaché à la foi d'un côté et la science de l'autre.

### Lien entre le travail et la foi

En Islam, le travail est assimilé à un acte d'adoration (de Dieu), si bien que le même vocable (*'amel*) est indifféremment utilisé pour désigner à la fois toute activité professionnelle rémunérée, exercée aux fins de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille, et toutes les prescriptions religieuses et les œuvres bienfaitantes entreprises au seul dessein de satisfaire Dieu et d'en espérer tirer rétribution, dans la vie de l'au-delà.

On voit bien donc, ici, jusqu'à quel point le travail d'une part, la piété et les bonnes actions de l'autre se rejoignent et se complètent et que l'intérêt qu'accorde l'Islam au travail n'est point usurpé.

« *Agissez ! Dieu verra vos œuvres...* »  
(Coran, sourate 39, verset 9)

### Lien entre le travail et la science

On relève également, là aussi, une similitude au plan étymologique. En effet, en langue arabe, le mot désignant le travail (*'amel*) est l'anagramme de celui usité pour dire science (*'ilm*) : on passe ainsi de l'un à l'autre par simple inversion d'une consonne.

Quand on sait la valeur qu'accorde l'Islam à la science [2], on perçoit mieux la place remarquable qu'il réserve au travail.

### Autres remarques concernant le travail dans l'Islam

L'histoire nous apprend que tous les prophètes et messagers de Dieu, pourtant considérés comme ses élus et ses préférés d'entre tous les hommes, furent d'humbles travailleurs. C'est ainsi que nous savons, qu'entre autres Adam pratiqua l'agriculture, David la ferronnerie, Jésus la tannerie alors que le Prophète Muhammad fut un berger puis un commerçant.

Tout travail, quel qu'il soit, est honorable car il suscite respect et considération. Il n'y en a guère qui soit honteux ou avilissant. Un dicton populaire local assure, à ce propos, que « le serviteur des hommes est leur seigneur (maître) ». On retrouve donc ici la thématique du leader-serviteur telle qu'elle a été décrite par des sociologues américains comme Greenleaf [13].

En Islam, devoir spirituel et attrait pour la vie matérielle ne sont pas antinomiques et vont légitimement de pair [7]. Il faut cependant savoir trouver l'équilibre entre les deux :

« *Travaille pour ce bas-monde  
Comme si tu devais y vivre éternellement  
Et travaille pour l'au-delà  
Comme si tu devais mourir demain* » (Proverbe)

Par ailleurs, si Dieu aime le croyant actif, l'Islam insiste en permanence sur le caractère « licite » des revenus ou des bénéfices qui doivent provenir d'un travail honnête (*al akl al halal* qui signifie, alimentation ou subsistance licite). C'est à ce titre que, par exemple, la pratique de l'usure et des taux d'intérêt est formellement proscrite et constitue un des péchés majeurs en Islam. Il en est de même du fait de s'accaparer ou s'approprier illégalement les biens ou le capital de l'orphelin.

## Valeurs de l'Islam et monde du travail

### Valeurs de l'Islam et travail

#### Solidarité, entraide et fraternité

L'empreinte de ces valeurs est patente, en terre d'Islam, notamment en milieu rural ou dans les sociétés traditionnelles et conservatrices. Ainsi en est-il dans certaines régions du Maghreb où les travaux des champs et la récolte des produits agricoles sont entrepris collectivement, dans un esprit bon enfant par, autant que possible, l'ensemble des habitants d'une mechta ou d'un douar (hameau ou zone d'habitation rurale).

En Algérie, c'est surtout en Kabylie et dans la vallée du M'zab (dans la région de Ghardaïa, à 600 kilomètres au sud-est d'Alger) que cette pratique sociale est la plus usitée.

C'est ainsi que les Kabyles ont recours habituellement à la *touiza* pour la cueillette des olives ou la construction d'une maison traditionnelle. Celle-ci consiste à faire appel à une main-d'œuvre de volontaires, formée de voisins et d'habitants des alentours venant, dans la seconde éventualité, proposer gracieusement leur aide à un des leurs. Cette action qui exprime un élan de générosité spontané et sincère est menée dans la joie et l'enthousiasme et se termine le plus souvent par un repas festif, partagé dans l'allégresse générale.

Les Mozabites, quand à eux, connus pour être d'habiles commerçants, qui constituent une communauté conservatrice, plutôt repliée sur elle-même, mais pacifique, entreprenante et dynamique, sont encore davantage solidaires entre eux. En effet, il n'est pas rare de les voir organiser des collectes pour marier un de leurs jeunes ayant atteint l'âge adulte ou pour l'aider à créer un commerce ; à charge pour celui-ci de rembourser ses dettes (sans intérêt, bien entendu), selon un échéancier préétabli.

#### Justice, équité et honnêteté

Elles s'observent essentiellement au cours des transactions commerciales. En effet, le Coran et la Sunna soulignent la nécessité de respecter la bonne qualité des produits proposés à la vente et mettent en garde contre les pratiques

frauduleuses, la ruse ou la tromperie sur la marchandise, de quelque nature qu'elles soient.

« *Donnez (toujours) le poids exact et ne faussez pas la pesée* »  
(Coran, sourate 55, verset 9)

« *Celui qui pratique la fraude à notre rencontre, n'est pas des nôtres* » (Hadith)

### **Le travail bien soigné**

Tout travail, qu'il soit manuel ou intellectuel, doit être réalisé avec amour [14], abnégation, et selon les normes requises. Il doit être bien soigné, sans défauts, irréprochable et doit tendre à être parfait. Si tel est le cas, on comprendra aisément pourquoi l'amour, l'abnégation et le dépassement de soi étant des valeurs communes à la foi et au travail, toute activité professionnelle licite est assimilée à un acte de piété.

## **Piliers de l'Islam et travail**

### **Prières et travail**

Sauf contrainte majeure, le travail ne dispense pas d'effectuer ses prières aux horaires prescrits, et ceci même en temps de guerre. On a vu ainsi, lors de la guerre d'Algérie (1954-1962), les moudjahidines (combattants algériens) effectuer des prières collectives en prenant soin toutefois de poster une ou deux sentinelles pour épier une éventuelle intrusion de l'ennemi.

Cependant, prier n'empêche nullement de travailler et ne peut, en aucun cas, servir de prétexte valable pour rester oisif, comme nous le montre cette anecdote [5], vécue par le prophète Muhammad : celui-ci ayant remarqué un homme qui, ne sortant pratiquement jamais de la mosquée, ne faisait que prier, demanda à ses compagnons qui il était, s'il avait une famille à charge et qui s'en occupait. Ils lui répondirent que c'était son frère qui faisait tout à sa place. Alors, le prophète eut ce commentaire : « Par celui qui tient l'âme de Muhammad en sa main (c'est-à-dire Dieu), son frère est plus proche du Paradis que lui. »

### **Zakat et travail**

La *zakat* est à différencier de l'aumône ordinaire, celle qu'on verse à tout moment, selon son gré et ses possibilités, qui est laissé à l'appréciation personnelle et n'obéit à aucune règle particulière.

La *zakat* est une sorte d'impôt islamique consistant à distribuer, soi-même aux pauvres et aux nécessiteux, 2,5 % des bénéfices thésaurisés durant l'année qui vient de s'écouler. L'un de ses bienfaits essentiels est de purifier les gains engrangés (licitement) et de fructifier et d'accroître davantage la fortune et les biens de celui qui s'y conforme scrupuleusement.

Rappelons qu'en Islam, le riche doit être convaincu que rien de ce qu'il possède ne lui appartient en propre, que toutes ses richesses sont celles de Dieu et qu'il n'en est que le dépositaire temporaire. À ce titre, il doit veiller à en faire bon usage, c'est-à-dire donner la part qui revient aux pauvres car il en sera comptable devant le Seigneur, dans l'au-delà.

### **Ramadan et travail**

La foi permet de mieux supporter les privations et la fatigue engendrées par les effets du jeûne qui a lieu durant le mois de Ramadhan et de concilier, par la même occasion l'observance de ce pilier de l'Islam et les impératifs d'ordre professionnel et ce, même en cas de pénibilité du travail. Il est évident que dans les situations extrêmes (tel le cas des fondeurs postés près des hauts fourneaux, par exemple), il est permis de ne pas observer le jeûne lorsqu'on travaille et de le rattraper, plus tard, durant ses jours de repos.

## **Rapports dans le monde du travail**

### **Rétribution du travailleur**

L'Islam insiste sur une juste et précoce rétribution du travailleur, sitôt sa tâche achevée. Le Prophète Muhammad a dit que « *le travailleur doit être rétribué, avant même que ne sèche la sueur de son front* » [5].

### **Devoirs du travailleur**

Si le travailleur possède des droits, il a aussi des devoirs à assumer. Qu'il exerce une activité manuelle ou artisanale, commerciale, artistique, intellectuelle ou autre, qu'il occupe une fonction modeste ou importante, fut-elle prestigieuse, qu'il relève du secteur privé ou public, il est tenu de réaliser, pleinement et avec dévouement ce qui est attendu de lui. En cela, il en répond, d'abord par-devant Dieu qui le rétribue en fonction de la qualité de l'effort fourni, ensuite envers sa conscience, enfin envers la loi des hommes, le cas échéant.

### **Rapports de hiérarchie**

Les travailleurs se doivent de manifester obéissance et respect à l'égard de leurs chefs hiérarchiques ou des représentants de leur tutelle, à charge pour ces derniers de montrer de la considération, d'être justes, équitables et compatissants à l'égard de leurs employés ou de leurs subordonnés. Ce type de rapport, lorsqu'il vient à s'instaurer, prévient ou réduit notablement le stress et les conflits professionnels, ce qui a comme conséquence logique d'accroître la productivité et la rentabilité.

### **Femme et travail**

L'Islam, à quelques conditions près, ne voit aucune objection à ce que la femme exerce un métier mais il estime que, lorsqu'elle est à l'abri du besoin, s'occuper de son foyer, veiller à bien élever ses enfants et leur donner une bonne éducation est préférable pour elle. Khadidja, la première épouse du Prophète était déjà, à l'aube de l'Islam, une commerçante prospère et avisée. De nos jours, la femme musulmane investit de plus en plus tous les secteurs

d'activité, sans exclusion, y compris ceux qui étaient traditionnellement considérés comme étant la « chasse gardée » des hommes.

## **Aspects psychosociaux du travail en milieu maghrébin**

Ce que nous venons d'explicitier à propos de l'Islam et de la position particulièrement privilégiée qu'il accorde au travail peut apparaître comme une vision idéaliste, voire utopique dans la mesure où, en réalité, il en va tout autrement, en pratique quotidienne. Ce décalage est lié principalement à l'ambivalence culturelle (perte des valeurs, émiettement de l'identité) qui affecte notre société [4], aux effets pervers du sous-développement (mauvaise gouvernance, gestion bureaucratique) et à un certain nombre de fléaux sociaux tels que la corruption, le régionalisme, l'injustice et le favoritisme. Il explique la fréquence avec laquelle on observe les tares et les maux qui affectent le monde travail.

## **Chômage**

### **Accès à l'emploi et chômage primaire chez les jeunes**

Si le droit au travail, au même titre que le droit à la santé, à l'instruction et au logement, est, théoriquement, un droit imprescriptible garanti par la constitution, dans les pays du Sud, et au Maghreb tout particulièrement, le chômage représente néanmoins le problème social majeur. En Algérie, le taux officiel de chômage, concédé par les pouvoirs publics, estimé à 7 % est manifestement largement sous-évalué car, en réalité, il doit avoisiner, sinon excéder, chez les jeunes de moins de 30 ans, les 30 % (!)

L'accès au monde du travail est de plus en plus aléatoire et cela est d'autant plus dramatique que ce phénomène n'épargne même plus, de nos jours, les jeunes diplômés sortant des divers instituts et universités et qui, trouvant rarement un débouché, vont grossir, en grande majorité, le contingent des oisifs et des désœuvrés, des amateurs de commerce informel ou des candidats à l'exil, s'ils ne sont pas contraints d'exercer de petits boulots, précaires et mal payés, sans commune mesure avec leur niveau d'instruction ou de formation.

Cette situation explique le peu d'empressement ou la réticence que manifestent, de plus en plus, un certain nombre de collégiens et de lycéens à poursuivre leurs études au prétexte que ceux qui l'ont fait n'en sont pas plus avancés. Elle rend compte aussi de ce que l'on pourrait appeler, socialement parlant, une adolescence prolongée, dans la mesure où de nombreux jeunes, sans logement propre ni débouché, sont dans l'impossibilité de se marier et se retrouvent jusqu'à la quarantaine, et parfois au-delà, partiellement ou totalement dépendants de leurs parents.

### **Mise en chômage**

Si le chômage bloque désespérément l'accès à l'emploi et à la vie active, on le retrouve également, pour une raison ou pour une autre, en cours ou

en fin de carrière. En effet, les insurmontables difficultés éprouvées par les entreprises et unités de production, privées mais surtout publiques, en raison du passage de l'économie dirigée vers le libéralisme – imposant un fonctionnement plus rationnel et une gestion plus rigoureuse – les contraignent à dégraisser leurs effectifs, en recourant à la compression des personnels par le biais des formules du départ volontaire, de la mise à la retraite anticipée ou du licenciement.

## Conséquences et répercussions du chômage

### Travail clandestin ou travail au « noir »

On entend par « travail clandestin » le fait d'embaucher et de faire travailler des employés ou des ouvriers sans les déclarer préalablement à caisse de sécurité sociale territorialement compétente. Le travailleur qui n'a, dans cette situation, aucun droit est soumis au diktat de son patron qui peut l'exploiter à volonté et à sa guise, le menaçant de renvoi, à la moindre contestation. Outre le fait qu'il perçoive un salaire des plus bas, il ne bénéficie d'aucune couverture sociale (congé annuel, arrêts de travail, récupération, remboursements des soins médicaux) et reste exposé à un risque accru de survenue d'accidents de travail.

On peut inclure dans cette rubrique, qu'on retrouve surtout dans le secteur privé, le travail des migrants ou des minorités ethniques, celui des femmes et celui des enfants ; ce dernier étant pourtant, formellement proscrit et sévèrement réprimandé par les conventions internationales et la législation propre à chaque pays.

### Petit commerce « informel » et « débrouille »

Sous la première dénomination, on englobe toutes les activités de revente au détail de marchandises diverses, sans disposer d'un local à usage professionnel ni d'un registre de commerce. Les objets proposés à la vente sont généralement exposés sur des étals de fortune ou sur des cartons, à même le sol évoquant l'aspect d'un *souk* arabe. Les propriétaires, fort jeunes pour la plupart, connus aussi sous l'appellation de « vendeurs à la sauvette » passent leur temps à épier l'intrusion des policiers chargés de les pourchasser et de saisir même parfois leur marchandise.

Ce que l'on nomme chez nous *trabendo* (mot déformé, d'origine Espagnole) s'applique au commerce informel par contrebande, à échelle plus ou moins grande, pouvant aller de la contenance d'un gros cabas à celle d'un ou de plusieurs containers.

D'autres petits métiers, ordinaires ou originaux, selon les cas, traduisent la capacité qu'ont les jeunes à s'adapter à une situation de fait, le manque d'emploi, en faisant appel à leur instinct de survie, leur ingéniosité et leur débrouillardise pour se procurer un peu d'argent et arriver à subsister eux et leurs familles. Citons pêle-mêle, dans ce cadre : vendeur de cigarettes ou de cacahuètes, écrivain public devant les bureaux de poste ou la mairie, gardien de parkings improvisés, vendeur de fruits et de légumes, en milieu rural, le long des routes nationales, etc.

## Émigration

### Émigration légale

Devant les conditions très restrictives désormais imposées pour obtenir le visa d'entrée en Europe et en Amérique du Nord, l'émigration légale ne concerne pratiquement plus que les étudiants, les universitaires, les hommes d'affaires, les artistes, les sportifs de haut niveau et les techniciens supérieurs spécialisés dans un domaine qui les rend très sollicités par les éventuels pays d'accueil.

On touche, ici, à ce qu'il est d'usage d'appeler la « fuite des cerveaux », phénomène ouvertement favorisé par les pays développés qui y trouvent leur compte, en particulier ceux accusant un déficit démographique ou un vieillissement de leur population.

### Émigration illégale ou *harga* [21]

C'est précisément parce que l'Europe, se recroquevillant sur elle-même, est devenue une sorte de forteresse inaccessible qu'elle apparaît de plus en plus comme un paradis, un *eldorado* que chaque jeune rêve d'atteindre.

Au Maghreb, un phénomène tend à prendre une inquiétante ampleur : c'est celui du déferlement par mer, au péril de leur vie, sur de petites embarcations de fortune surchargées d'hommes, mais parfois aussi de femmes et même d'enfants, vers les îles ou les côtes italiennes ou espagnoles. C'est ce que l'on nomme la *harga*, mot lourd de sens, voulant littéralement dire la « brûlure » (de l'Arabe *h'rag* : brûler) mais qu'on peut aussi comprendre comme « brûler les frontières » ou accessoirement « brûler ses papiers » car une fois arrivés à destination, ces émigrés s'empressent de détruire leurs documents pour brouiller toute piste et effacer toute trace de leur identité pouvant, s'ils sont pris, faciliter leur rapatriement vers leur pays d'origine.

On a pu assimiler la *harga* à un équivalent suicidaire, ce que réfutent bon nombre de sociologues qui estiment que cette forme de migration, même si elle puise sa sève dans la détresse sociale environnante et la précarité matérielle de ses postulants, n'est pas uniquement mue par le découragement et le désespoir mais peut se décrypter, par la même occasion, comme un rêve porteur d'espérance. On devrait dès lors l'appréhender plus comme un geste salvateur de survie que comme une volonté d'en finir, même au prix de sa vie, avec la galère et la souffrance.

## Stress professionnel

Le stress professionnel affecte, à des degrés divers, tous les domaines d'activité et toutes les catégories professionnelles sans exclusion. Toutefois, il est plus volontiers ressenti en cas de surcharge excessive de travail, de relation conflictuelle entre collègues ou avec la tutelle hiérarchique ou en cas de contact permanent avec le grand public.

En Algérie, l'expérience montre que ce sont surtout les enseignants et les policiers qui sont les plus vulnérables au stress et ceci en raison des conditions défavorables qu'ils subissent en exerçant un métier à risque indéniable.

Les enseignants perçoivent en effet un salaire modeste tout en assumant une charge écrasante de travail dans un environnement épuisant (programmes lourds et inadaptés, bureaucratie, classes pléthoriques, volume horaire élevé), ce qui fait de l'enseignement l'une des professions les plus génératrices de stress et de troubles psychiques que l'on puisse recenser.

Quand aux policiers (agents de l'ordre public) et aux militaires c'est surtout les spécificités et les exigences du corps auquel ils appartiennent qui sont, pour eux, pénibles à assumer : discipline rigoureuse, astreinte, mutations régulières avec autant de déménagements pouvant retentir sur la scolarité des enfants ou sur l'harmonie et la stabilité conjugale et familiale. Retenons, à ce propos, qu'une enquête a fait ressortir que la proximité d'une arme à feu multiplie par neuf le risque de suicide chez les policiers et qu'en Algérie, le nombre de suicides officiellement enregistré dans cette catégorie professionnelle a été de quarante, en 2005. Les causes du stress sont généralement à rechercher du côté des caractéristiques du poste de travail considéré et des distorsions susceptibles de l'affecter (pénibilité, nuisances, contraintes) ainsi que du profil de personnalité du travailleur qui l'occupe. On en revient alors à regretter que, pour des carrières sensibles, les tests d'aptitude psychologique, lors de la visite d'embauche, ne soient guère systématiquement proposés, comme ils devraient théoriquement l'être.

Aussi, remarque-t-on, quelquefois, que le profil psychologique du sujet ne correspond pas au travail auquel il postule ou que la formation ou l'expérience qu'il possède ne lui est d'aucune utilité dans ses nouvelles fonctions. On a pu voir, à ce propos, en Algérie, dans les années 1970, lors de la politique d'industrialisation du pays, menée tambour battant, que ce sont en majorité des citoyens sans aucune expérience ou des paysans, pour la plupart analphabètes, qui ont été recrutés comme ouvriers dans des unités de montage ou des usines de production.

Les conséquences du stress professionnel s'expriment habituellement sous forme de conflits professionnels, plus ou moins aigus, d'absentéisme avec recours parfois abusif aux congés de maladie, d'affections psychosomatiques, de décompensations, d'affections médicales chroniques ou de troubles anxiodépressifs divers.

## Accidents de travail

Ils sont dus, entre autres facteurs, à l'épuisement, au surmenage, à une attention mal soutenue ou à des distractions durant les moments cruciaux, lors de l'accomplissement d'une tâche exigeant précision et concentration. Ils peuvent aussi être en rapport avec une négligence, à l'absence ou au manque de respect des mesures de protection et de sécurité les plus élémentaires, engageant alors la responsabilité du travail et/ou de son employeur. Les accidents de travail surviennent, en général, dans un contexte dramatique tel qu'illustré par les deux exemples suivants :

Dans la région des Aurès, entre Batna et Biskra, se trouve, dans une vallée désolée, nichée au pied du mont Zalatau, le village de T'kout, une pauvre

bourgade où la plupart des jeunes, faute de mieux, exercent la profession de tailleurs de pierre [1]. Cet endroit qu'on surnomme « le village des veuves » se dépeuple, peu à peu, car ses hommes meurent les uns après les autres d'une maladie qui paraissait, au départ, mystérieuse et qui s'est révélée être, en définitive, une silicose, affectant 50 % des mille deux cents tailleurs de pierre qu'il abrite. On a rapporté, également, le cas d'enfants exploités pour nettoyer l'intérieur des « cocottes » de camions utilisés pour le transport en vrac du ciment, avec tous les risques potentiels, encourus par leur santé.

N'omettons pas de signaler, enfin, en matière d'accidents de travail, tous les problèmes que ceux-ci soulèvent lorsqu'il s'agira de déterminer l'imputabilité de l'affection par rapport à l'accident supposé l'avoir provoquée, ou lorsque l'on se retrouve face à une réaction de type revendication sinistrosique, relativement fréquente parmi les travailleurs manuels, chez lesquels la force physique est habituellement fortement investie, surtout au sein de la société Maghrébine où le « langage du corps » reste encore particulièrement privilégié.

## Harcèlement moral

Comme partout ailleurs, celui-ci peut revêtir des formes variées, plus ou moins subtiles.

Les plus fréquemment observées sont :

- le changement de service, vers un poste ingrat, ou la mutation loin de son lieu de résidence ;
- la rétrogradation dans un poste subalterne, inférieur à son niveau intellectuel ou à ses capacités professionnelles ;
- la « submersion » par des tâches de travail écrasantes ;
- la mise à l'écart, équivalent à une sorte de « mise en quarantaine » du travailleur auquel plus aucun rôle n'est assigné et qui, rongé par son frein, se contente uniquement de marquer sa présence, sur les lieux de son travail. Le harcèlement moral recouvre à peu près, dans sa signification, ce que l'on désigne, en Algérie, sous le vocable de *Hogra* que l'on pourrait définir comme une forme d'injustice flagrante ou de déni de droit caractérisé commis par une personne influente au détriment d'une autre démunie et sans appuis et envers lesquels aucun recours n'est pratiquement possible. En effet, pour arriver à ses fins, l'auteur de cette transgression peut se servir non seulement de ses moyens personnels, de sa position et de son réseau relationnel personnel, mais aussi parfois manipuler, à son profit, l'administration et les institutions publiques, qui deviennent elles-mêmes une source de harcèlement pour le citoyen.

Quand au harcèlement sexuel, longtemps tabou sous nos latitudes, il est de plus en plus librement abordé et s'exerce essentiellement à l'encontre des femmes divorcées au statut dévalorisé, sur lesquelles la société traditionnelle porte à tort un regard suspicieux et culpabilisant ou celles de condition sociale modeste ou exerçant un travail subalterne (femmes de ménages, servantes), considérées comme des « proies » potentiellement faciles et *a priori* consentantes. Mais, comme pour les allégations d'inceste, la confirmation

d'un tel délit est bien délicate car il faut se méfier des fausses accusations, fomentées dans un but de chantage ou de vengeance.

## Retraite

Au Maghreb, la période de la vie correspondant à la fin de la vie active est bien souvent vécue comme un fardeau lourd à supporter. La pension perçue, au titre de la retraite, est généralement insignifiante et ne permet pas de couvrir les dépenses familiales, d'autant plus que le foyer compte, parfois aussi, un garçon chômeur de trente ou quarante ans ou une fille divorcée avec des enfants en bas âge à sa charge et qui ne travaille pas, non plus.

Le père de famille se retrouve contraint de chercher un emploi à mi-temps et au « noir », chez un privé, ou de recourir à de petits boulots aléatoires (vendeur ambulancier, gardien de nuit, taxieur clandestin, etc.) pour joindre les deux bouts.

En revanche, pour les vieux émigrés retraités, ceux que l'on a pris coutume de nommer les *chibanis*, s'ils perçoivent une pension de retraite enviable, comparativement à celle de leurs concitoyens restés au pays, ils souffrent cependant terriblement au plan affectif et moral.

En effet, illettrés pour la plupart, vivants au sein de foyers, dans des conditions à la limite de la promiscuité et de l'insalubrité, ces « célibataires géographiques », ayant laissé au bled femme et enfants, ont un pied en France et l'autre en Algérie et passent leur temps à faire d'incessants voyages entre les deux pays. Ils passent une partie de l'année dans le premier, pour toucher leurs mandats (la loi française exige leur présence physique, sous peine de rétorsion) et se faire correctement soigner et l'autre dans le second pour retrouver l'ambiance et la chaleur des leurs. Mais, en définitive, ils ne se sentent vraiment nulle part chez eux car marginalisés et vivants en vase clos en terre d'accueil et se plaignant d'être incompris dans leur pays natal par leur famille et leur entourage, tout particulièrement par les jeunes, ayant grandi loin d'eux, en leur absence.

La problématique du vieil émigré qui n'est plus retourné au pays depuis quarante ou cinquante ans et qui, au soir de sa vie, décide d'y revenir pour y mourir et celle de celui qui décède en France et dont on rapatrie le corps pour l'enterrer en Algérie est symboliquement riche en signifiants et mérite assurément, dans un autre contexte, d'être soigneusement décodée.

## Conclusion

Pour conclure, il convient d'abord de relever que les principales valeurs de l'Islam insistent toutes sur la nécessité et l'importance du travail et entretiennent un rapport étroit avec lui, étant donné que ce sont précisément elles qui lui confèrent ses caractères de qualité et de noblesse. Qu'il est, ensuite, légitime d'affirmer qu'en Islam, le travail est sacralisé dans la mesure où, étant intimement lié à la foi et à la science, il est élevé au rang d'acte de piété. Et qu'enfin, il est indispensable de bien distinguer entre les principes et la morale que nous enseigne l'Islam et le comportement qu'affiche, au quotidien, la

majeure partie des Musulmans. En effet, en raison de l'ambivalence et de la perte de repères, provoquées par le phénomène d'acculturation qu'ils ne cessent de subir de plein fouet, de l'ignorance qui souvent les égare ou de l'excès de zèle qu'ils manifestent parfois, la plupart d'entre eux donnent une image tronquée voire erronée de ce qu'est l'Islam authentique, une religion de paix et de tolérance, ouverte sur la science, le progrès et la modernité.

## Références

- [1] Alilat D. Drame des tailleurs de pierre de T'kout : un silence de pierre. *El Watan* du 28 juillet 2010 n° 6007: 2.
- [2] Aroua A. L'Islam et la science. Alger : éditions ENAL ; 1984.
- [3] Attar F. Le mémorial des saints. Paris : Seuil ; 1976.
- [4] Bensmail B. La psychiatrie aujourd'hui. Alger : OPU ; 1994.
- [5] Bokhârî (El-). L'authentique tradition Musulmane, choix de hadiths. Traduction par GH Bousquet. Paris : Sindbad éditions ; 1986.
- [6] Bouayad M. L'Emir Abdelkader, un homme fascinant. Promesses 1970; n°8 (numéro spécial) : 21-3.
- [7] Bouhdiba A. Culture et société. Tunis : Publications de l'Université de Tunis ; 1978.
- [8] Bouti MSR (El-). Vers la civilisation humaine à la lumière du Coran. Alger : éditions ENAL ; 1990.
- [9] Bouzeghrane N. Youssef Seddik : une laïcité très précoce, celle de l'Islam. *El Watan* du 12 février 2011, n° 6173: 14.
- [10] Coran (Le). Médecine : traduit et édité par le Complexe du Roi Fahd pour l'impression du Noble Coran ; 1999.
- [11] Cottraux J. La force avec soi. pour une psychologie positive. Paris : Odile Jacob ; 2007.
- [12] Gibran K. Le Prophète. Paris : éditions de la Seine ; 2006.
- [13] Greenleaf RK. (1977). Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power. Spears; 1998.
- [14] Hamidullah M. Le Prophète de l'Islam. Sa vie, son œuvre. Paris : librairie El Falah ; 2009.
- [15] Hunke S. Le soleil d'Allah brille sur l'Occident. Alger : La maison des livres ; 1987.
- [16] Kassab M. Gloire à Dieu ou les mille vérités scientifiques du Coran. Alger : Salama-édition Sarri ; 1990.
- [17] Koribaa N. Al Ghazali : Restauration des sciences religieuses. Alger : éditions ENAL ; 1984.
- [18] Kutb S. L'Islam par le martyr. Beirut/Damas : The holy Koran publishing house ; 1980.
- [19] Mantran R. Les grandes dates de l'Islam. Paris : Larousse ; 1990.
- [20] Meddeb A. La maladie de l'Islam. Alger : Chihab édition ; 2002.
- [21] Merdji Y. Maghreb : nouveaux migrants, nouvelles migrations. XXVI<sup>e</sup> Congrès Franco-Maghrébin de psychiatrie, 16-17 novembre 2007, Lyon (non paru).
- [22] Merdji Y. L'Islam : un message universel de paix et de tolérance. XIV<sup>e</sup> Congrès de l'Afforthecc, 1<sup>er</sup> Congrès de psychologie positive en France, 2-4 juillet 2009, Aix-les-Bains (non paru).
- [23] Schuon F. Comprendre l'Islam. Paris : Seuil ; 1976.
- [24] Vandavelde H. Cours d'histoire du droit Musulman et des institutions Musulmanes. Alger : OPU ; 1983.

R. Shankland

Parmi les travaux publiés en psychologie, un intérêt croissant est apparu concernant l'impact de la gratitude sur le bien-être et l'épanouissement personnel. À ce jour, peu de recherches ont été effectuées en entreprise sur la question des effets de la gratitude, mais les résultats des études menées dans d'autres contextes offrent un éclairage intéressant sur les potentialités liées au développement d'interventions portant sur des émotions dites positives telles que la gratitude dans le domaine du travail. Ce chapitre présente le concept de gratitude, fait le bilan des travaux et ouvre de nouvelles perspectives pour la recherche sur les effets positifs de l'orientation reconnaissante sur la santé, le bien-être et la performance.

## Introduction

Bien-être et santé font partie des nouvelles préoccupations des organisations, en témoigne la réalisation du premier baromètre du bien-être au travail en 2010. Il ne s'agit pas d'un simple effet de mode. Cette attention accrue en faveur de la santé physique et mentale des travailleurs repose sur des constats issus de données empiriques : le bien-être est bénéfique pour l'individu, mais aussi pour l'organisation.

Le caractère profitable de la santé physique et mentale des salariés se retrouve à plusieurs niveaux : présence sur le lieu de travail, productivité accrue, réduction du *turnover*, etc. En effet, près de la moitié des personnes ayant participé au baromètre du bien-être au travail (42 %) estiment que leur performance est affectée par un manque de bien-être, ce que les recherches prouvent par ailleurs. De plus, dans une société où nombre d'individus poursuivent des buts de santé, de longévité et d'épanouissement personnel, il devient difficile de négliger ces aspects au sein d'une structure sans risquer de démobiliser des salariés. Ainsi, l'ensemble des catégories de salariés (cadres, agents de maîtrise, employés et ouvriers...) considère que la question du bien-être au travail est importante (88 %).

Faisant suite au plan d'urgence sur le stress lancé par le ministère du Travail, certaines entreprises ont mis en œuvre des mesures répondant aux préoccupations des salariés quant à leur bien-être. D'après le baromètre

du bien-être au travail, la majorité des personnes ayant perçu ces transformations se déclarent satisfaites de leur degré de bien-être actuel (88 %), et présentent une réduction du niveau de stress perçu. Les deux principaux facteurs évoqués concernant l'amélioration de la qualité de vie dans les entreprises sont l'organisation du travail et la reconnaissance du travail effectué. C'est sur ce dernier point que portera le présent chapitre, qui se centre sur la gratitude au travail.

Bonnie et DeWall (2004) ont ainsi examiné les bénéfices sociétaux de la gratitude en termes d'adaptation et de cohésion sociale, pendant que d'autres chercheurs se sont penchés sur les bénéfices personnels, en termes de mieux-être, engendrés par une orientation reconnaissante envers autrui et envers la vie en général. La gratitude favoriserait ainsi le bien-être de manière directe, mais aussi indirectement en réduisant la présence d'états émotionnels négatifs tels que l'anxiété et la dépression.

## Bien-être et qualité de vie

Le bien-être recouvre ce qui était précédemment appelé « qualité de vie ». Ce concept, développé dans les années 1970, a longtemps été utilisé dans la recherche aussi bien que dans la pratique clinique, et se réfère à l'impact de différents états sur la vie quotidienne des personnes, en prenant en compte les aspects physiques, émotionnels et relationnels. En 1994, l'Organisation mondiale de la santé évoque la qualité de vie en ces termes : « Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement ». Le concept de bien-être global est donc actuellement utilisé comme synonyme de « qualité de vie ». Cependant, le bien-être a été étudié sous deux angles différents : le bien-être subjectif et le bien-être psychologique que nous allons présenter brièvement avant de considérer leur lien avec le sentiment de reconnaissance.

### *Bien-être subjectif et bien-être psychologique*

La première forme de bien-être décrite en psychologie à partir des années 1950 est le bien-être subjectif (Diener, 1984). Il comporte une évaluation affective et cognitive de son existence qui se caractérise par l'expérience fréquente d'affects positifs (joie, gratitude...), un faible degré d'affects négatifs (anxiété, dépression...), et un sentiment élevé de satisfaction par rapport à l'existence. La présence fréquente d'affects positifs tels que le plaisir explique pourquoi cette forme de bien-être est aussi appelée bien-être « hédoniste » (Diener, Lucas et Oishi, 2002).

Plus récemment (à partir des années 1980), les recherches se sont penchées sur le bien-être psychologique ou « eudémoniste » (Ryan et Deci, 2001) qui est davantage orienté vers une perspective existentielle et prend en compte la manière dont l'individu interagit avec le monde. Les chercheurs

ont donc analysé d'autres aspects tels que l'acceptation de soi, le sentiment d'autonomie, la qualité du réseau relationnel, le degré d'épanouissement personnel, le sentiment de maîtrise de l'environnement, et le fait de considérer que la vie a du sens (Ryff, 1989). Bien que l'évaluation du bien-être psychologique ne soit pas centrée sur les affects, le faible niveau de bien-être psychologique prédit l'apparition d'affects négatifs et fait partie des facteurs de risque de dépression (Wood et Joseph, 2010). Ainsi, des interventions centrées sur le développement de cette forme de bien-être permettraient de prévenir et de participer au traitement de la dépression (Duckworth et al., 2005 ; Seligman et al., 2005).

Les deux concepts de bien-être couvrent des réalités distinctes, bien qu'elles puissent être liées. À travers une étude, Keyes (2002) a montré que ces deux évaluations du bien-être n'étaient pas nécessairement positivement corrélées : 45 % des participants ayant un score élevé sur les mesures de bien-être subjectif avaient un score faible aux items mesurant le bien-être psychologique. Il semblerait que le bien-être subjectif soit plus sensible aux aléas de la vie (il diminue suite à l'expérience de la frustration, par exemple) et soit le résultat du bien-être psychologique. En effet, si l'on reprend les composantes du bien-être psychologique (épanouissement de soi, sens de la vie, etc.), celles-ci sont corrélées à une augmentation des émotions positives, à une diminution des affects négatifs et à une bonne satisfaction de sa vie actuelle. À ce jour, la gratitude a surtout été étudiée en lien avec le bien-être subjectif (Emmons et McCullough, 2003 ; McCullough, Kilpatrick, Emmons et Larson, 2001 ; Wood, Froh et Geraghty, 2010).

## Gratitude et bien-être

D'après la classification hiérarchique des niveaux d'affects (Rosenberg, 1998), on distingue : l'émotion, l'humeur et le trait de personnalité. L'émotion de gratitude est éprouvée dans une situation où l'individu se conçoit comme étant le bénéficiaire d'un bienfait procuré volontairement par autrui ou par une entité (un dieu...). L'émotion se caractérise par l'apparition de changements psychophysiologiques aigus, intenses, brefs et spécifiques en réponse à cette situation. L'humeur reconnaissante est un état qui s'étale sur une période plus longue, mais dont l'intensité peut fluctuer d'un jour à l'autre. La gratitude en tant que trait de personnalité, appelée aussi « orientation reconnaissante » (Shankland, 2009), peut être définie comme une tendance stable à produire certains types de réponses émotionnelles (gratitude) face aux événements positifs survenant au cours de l'existence. Il s'agit d'une attitude générale de reconnaissance envers l'existence.

L'orientation reconnaissante comporte les quatre dimensions suivantes :

- l'intensité du sentiment de reconnaissance ;
- la fréquence d'apparition de cette émotion indépendamment de la quantité d'événements heureux ;
- l'étendue du répertoire de bienfaits pour lesquels on éprouve de la gratitude ;

- et la quantité de personnes envers lesquelles on éprouve de la reconnaissance.

Si l'on prend l'exemple de l'obtention d'une promotion au travail, les individus ayant un niveau élevé d'orientation reconnaissante citeront davantage de personnes ayant contribué à cet événement comme les collègues, les amis, la famille, l'instituteur, etc.

## Effets de l'orientation reconnaissante

Pour mesurer les effets de l'orientation reconnaissante, depuis une dizaine d'années des recherches corrélationnelles et expérimentales ont été menées sur des populations cliniques et non cliniques, auprès d'enfants, d'adolescents et d'adultes. La gratitude « trait » et la gratitude « état » sont corrélées à des aspects comportementaux, mentaux et physiques positifs. Au niveau comportemental, la gratitude est corrélée à la mise en œuvre de comportements pro-sociaux : plus un individu se sent reconnaissant, plus il a tendance à émettre des comportements d'aide envers la personne à l'origine du sentiment de gratitude, mais aussi envers d'autres personnes qui n'étaient pas impliquées dans le vécu de reconnaissance. Les recherches portant sur le lien entre orientation reconnaissante et bien-être psychologique ont mis en avant la place accordée aux activités sociales et à la poursuite de buts correspondant à une motivation intrinsèque (Kashdan, Uswatte et Julian, 2006). Les participants reconnaissants évalués dans plusieurs études se montraient ainsi plus enclins à rendre service, et se sentaient aussi davantage en lien avec autrui, ce qui n'est pas sans effet sur le bien-être (Lyubomirsky, 2008). En effet, la perception d'un soutien social satisfaisant est un facteur important de prévention des troubles à la fois physiques et psychologiques.

Un certain nombre d'études corrélationnelles révèlent également des liens positifs entre la gratitude et les traits suivants : optimisme, satisfaction par rapport à sa vie, empathie, capacité à coopérer, énergie, expérience fréquente d'émotions positives telles que la joie ou l'émerveillement. Ces premiers résultats ont été confirmés par des études expérimentales. Dans une première étude, Emmons et McCullough (2003) ont réparti des étudiants dans trois conditions différentes. Un premier groupe devait noter une fois par semaine, pendant dix semaines, cinq choses pour lesquelles ils étaient reconnaissants (par exemple avoir rencontré un nouveau collègue sympathique, avoir changé de bureau, avoir reçu une lettre de sa fille partie à l'étranger pour trois mois, etc.). Au second groupe il était demandé de noter chaque semaine cinq tracas (par exemple avoir raté son bus le matin, avoir renversé du café sur sa veste, avoir marché dans une flaque d'eau, etc.). Les participants du troisième groupe notaient cinq événements de leur choix – positifs ou négatifs. Après dix semaines, le degré de bien-être des participants était évalué afin de mesurer l'impact d'une pratique hebdomadaire portant sur la reconnaissance. Les résultats indiquent que les participants ayant exprimé régulièrement de la gratitude se sentaient plus optimistes et davantage satisfaits de leur existence, confirmant ainsi les hypothèses posées par les chercheurs.

Une reproduction de cette étude auprès de 221 élèves de collège a souligné l'effet de l'orientation reconnaissante sur l'humeur positive, la satisfaction par rapport à la vie et le bien-être physique (Froh et al., 2008). Pour compléter ces données, deux autres études ont été menées par l'équipe de Wood en 2008 sur l'arrivée dans l'enseignement supérieur – période reconnue comme étant une source d'augmentation des affects anxieux et dépressifs chez près d'un quart des étudiants. Celles-ci indiquent également que les individus ayant un niveau d'orientation reconnaissante élevé ont moins de risques d'éprouver du stress et des sentiments dépressifs que les autres étudiants. D'autres travaux montrent que plus les personnes ont un niveau d'orientation reconnaissante élevé moins elles rapportent de sentiments de solitude, d'envie ou de frustration (Lyubomirsky, 2008).

Des études portant sur des adultes souffrant de maladies chroniques ont révélé des résultats similaires aux travaux cités précédemment : une augmentation des émotions positives (joie, enthousiasme, fierté, intérêt) et une tendance plus importante à rendre service et se sentir lié à d'autres personnes. Par ailleurs, de même que les autres émotions positives étudiées, la gratitude est associée à une amélioration du traitement cognitif, par exemple lors de tâches de discrimination nécessitant une attention focalisée, et à l'aptitude à réagir de manière rapide et adaptée (McCraty, 2002 ; McCraty et Atkinson, 2003).

De plus, les études rapportent un impact de la gratitude sur la santé physique, les participants de l'étude princeps d'Emmons et McCullough (2003) rapportant moins de symptômes physiques communs tels que migraines, nausées, acné, toux. McCraty et Childre (2004) ont réalisé plusieurs études soulignant les effets bénéfiques de la gratitude sur l'état de santé, notamment par une action sur la fréquence et la cohérence cardiaques – effets similaires à ceux produits par d'autres émotions positives telles que la joie – et par une meilleure qualité du sommeil (Wood, Joseph, Lloyd et Atkins, 2009).

## Impact sur les organisations

Bien qu'à ce jour il existe peu d'études portant précisément sur le lien entre la gratitude et le bien-être au travail, les travaux portant sur la disposition reconnaissante peuvent renseigner sur son impact dans le champ des organisations.

En effet, d'après les résultats présentés précédemment, l'orientation reconnaissante serait un facteur de satisfaction au travail, d'énergie disponible et d'engagement dans l'activité. Elle favoriserait une meilleure qualité relationnelle impliquant confiance, réciprocité et coopération, ceci n'étant pas sans effet sur les organisations. La gratitude menant à la mise en œuvre de comportements pro-sociaux, elle pourrait être positivement corrélée à la citoyenneté organisationnelle, ce qui entraînerait un certain nombre de bénéfices pour l'entreprise, car elle améliore le travail en équipe, l'efficacité opérationnelle et les performances en termes de vente (Padsakoff, Mackenzie, Paine et Bachrach, 2000).

Par ailleurs, la gratitude étant liée à une apparition moindre de symptômes physiques et au rétablissement plus rapide à la suite d'une maladie, la présence des salariés serait accrue et les frais de maladie réduits. De plus, dans une société en mutation constante où les fonctions d'un poste peuvent être modifiées parfois dans l'urgence, l'orientation reconnaissante (fortement corrélée à l'optimisme) permet de conserver un regard positif sur la situation en recherchant les bénéfices de celle-ci, c'est-à-dire les éléments pour lesquels il est possible d'être reconnaissant pour un changement de fonctions ou de lieu de travail (le développement de nouvelles compétences, de rencontres, la nouveauté, etc.). Par de multiples chemins, l'orientation reconnaissante augmenterait ainsi, de manière indirecte, la productivité et réduirait l'absentéisme et le *turnover* au sein des organisations.

## **Mécanismes d'action de l'orientation reconnaissante**

L'orientation reconnaissante est l'un des traits de personnalité le plus fortement corrélé au bien-être psychologique (Park, Peterson et Seligman, 2004). Plusieurs phénomènes peuvent expliquer le lien entre orientation reconnaissante et santé physique, mentale et sociale.

### **Mémoire et traitement de l'information**

Une première explication concerne l'impact de l'orientation reconnaissante sur le traitement de l'information. Nombre d'études ont montré que plus une personne est reconnaissante, moins elle est déprimée, ou plus une personne est déprimée, moins elle a de chances de considérer la vie avec reconnaissance. En effet, on constate que les personnes ayant un niveau d'orientation reconnaissante élevé présentent un biais de mémorisation positive, cela signifie qu'elles se remémorent davantage de souvenirs positifs (Watkins, Grimm et Kolts, 2004). Le sentiment de gratitude augmente la saillance des aspects positifs de la vie, ce qui renforce l'encodage de ces expériences dans la mémoire. Au moment de la mémorisation, le fait de ressentir de la reconnaissance augmente l'intensité avec laquelle l'individu pense au cadeau, au donateur, aux différents aspects de la situation, ce qui facilite le rappel du souvenir ensuite. Lorsque l'on demande aux individus ayant un niveau d'orientation reconnaissante élevé de se remémorer des événements du passé, ils rapportent de nombreux souvenirs positifs, tandis que les individus déprimés ont une tendance à se remémorer des souvenirs négatifs.

### **Affects positifs et stratégies d'ajustement**

#### **Stratégies d'adaptation**

Les stratégies d'adaptation et d'ajustement (*coping strategies*) sont des moyens mis en œuvre pour faire face à une situation stressante comme la perte d'un emploi, le conflit avec un supérieur hiérarchique, les tensions

au sein du couple, etc. Il existe plusieurs classifications de ces stratégies qui peuvent être organisées en « style de *coping* », c'est-à-dire une manière préférentielle de faire face aux situations difficiles. De manière schématique, on peut repérer des styles de *coping* actifs (orientés vers le traitement de la situation elle-même) et des styles passifs (qui ne permettent pas d'agir sur le problème lui-même). Wood, Joseph et Linley (2007) se sont attachés à étudier le lien entre orientation reconnaissante et style de *coping*. Les résultats de leur étude menée sur 236 participants montrent que plus le niveau d'orientation reconnaissante est élevé, plus le sujet utilise un style de *coping* actif, faisant notamment appel à la réinterprétation positive et à la recherche de soutien social (à la fois centré sur le problème et sur l'émotion générée par le problème). Le style de *coping* a un impact sur le stress perçu, réduisant ainsi le niveau d'anxiété et de mal-être chez les sujets reconnaissants. Une autre étude portant sur près de trois mille cas concernant le lien entre stratégie d'adaptation et gestion du stress révèle que le soutien social augmente la probabilité qu'une personne compte les bienfaits dans sa vie plutôt que les difficultés rencontrées. Le soutien social favorise donc l'utilisation de la gratitude comme stratégie d'ajustement.

Pour aller plus loin, en suivant le modèle proposé par Endler et Parker (1990), il est possible de regrouper les stratégies d'adaptation, ou d'ajustement, en trois catégories : les stratégies centrées sur la résolution du problème lui-même, les stratégies centrées sur la gestion des émotions produites par la situation, et les stratégies centrées sur l'évitement de la situation (sortir, regarder un film, consommer des substances psychoactives...). Face à des situations où il est possible d'agir (préparer une réunion importante, rendre un rapport à temps, communiquer avec une personne hostile, etc.), les stratégies d'ajustement les plus efficaces sont celles centrées sur le problème. Or, l'un des facteurs déterminant l'efficacité des stratégies d'ajustement concerne la capacité à résoudre des problèmes de manière créative. Des travaux actuels révèlent que les émotions positives, telles que la gratitude, élargissent la palette de stratégies d'adaptation utilisées et augmentent la créativité dans le cadre de résolution de problèmes (Fredrickson et Joiner, 2002).

### **Modèle d'élargissement et de construction**

À travers plusieurs études, Fredrickson a démontré que la production d'affects positifs réduit les effets délétères des émotions négatives sur la santé. Dans sa *théorie d'élargissement et de construction* (*broaden and build model*), elle stipule que ces émotions positives améliorent le fonctionnement cognitif à travers des schémas de pensée plus créatifs, flexibles et efficaces. Dans une recherche portant sur l'impact des émotions sur l'attention et la résolution de problèmes, Fredrickson (2001) a montré à un premier groupe d'individus des petits films éveillant des émotions positives (joie ou contentement), au second groupe des films éveillant des émotions négatives (peur ou colère), et au troisième groupe des films à valence neutre. Elle mesurait ensuite les informations retenues et le répertoire de comportements conçus

pour résoudre le problème posé. Les résultats indiquent que les émotions négatives réduisent le champ attentionnel des participants. À l'inverse, les émotions positives élargissent le champ attentionnel ainsi que la conception d'options comportementales possibles pour faire face à une situation donnée. Par ailleurs, cet *élargissement* des potentialités de fonctionnement induit par les affects positifs permet de *construire* une palette de ressources favorisant les comportements de santé et de résilience. Le lien entre gratitude et bien-être peut ainsi s'expliquer également par la construction de ressources personnelles engendrées par l'orientation reconnaissante.

Une autre étude expérimentale (Emmons, 2008) a présenté les effets des émotions positives sur la résolution de problèmes. Après avoir reçu un cadeau (induction d'émotion positive), des internes en médecine effectuaient des diagnostics plus exacts sur des cas hypothétiques que les autres médecins. Ainsi, les émotions positives telles que la gratitude conduisent à une organisation et à une intégration plus efficaces de l'information, ainsi qu'à une plus grande créativité dans le cadre de résolution de problèmes. Enfin, Komter (2004) a également conçu une étude soulignant l'aspect créatif généré par la reconnaissance en montrant que les individus plus reconnaissants avaient tendance à effectuer une action en retour qui n'était pas la simple réciprocité, mais une initiative nouvelle permettant de montrer leur gratitude envers cette personne. Cette créativité accrue favorise ainsi une meilleure résolution de problèmes, augmentant par là les capacités d'adaptation et ainsi le degré de bien-être.

### **Recadrage positif**

Les stratégies d'adaptation centrées sur la gratitude sont en lien avec une recherche de bénéfices (Tennen et Affleck, 2005) – aussi appelée réinterprétation positive ou recadrage positif – même face à des situations difficiles. Les individus ayant un niveau élevé d'orientation reconnaissante ont tendance à apprécier la vie quelle que soit la situation (Wood, Froh et Geraghty, 2010). Ventura et Boss (1983) ont notamment découvert que la gratitude était l'une des trois principales stratégies adoptées par les parents pour faire face à la naissance d'un enfant (« Je me dis qu'il y a beaucoup de choses pour lesquelles je peux être reconnaissant(e) »). Ainsi, la gratitude est négativement corrélée au syndrome de stress post-traumatique (Kashdan, Uswatte et Julian, 2006 ; Vernon, Dillon et Steiner, 2009) et positivement corrélée au « développement post-traumatique » (Peterson, Park, Pole, D'Andrea et Seligman, 2008). En effet, la gratitude permettrait de contribuer à l'une des trois principales sources de changement et d'épanouissement suite à un traumatisme : le développement de la qualité des relations.

La recherche de bénéfices est une stratégie d'adaptation qui permet notamment de contrer les effets des souvenirs dits « ouverts » ou non résolus en cherchant à leur donner du sens ou en tirant bénéfice en termes de développement de compétences, d'apprentissage, de rencontres... Lorsque l'on se remémore un événement que l'on n'a pas compris (par exemple une rumeur qui a circulé sur vous sans que vous sachiez pourquoi on voulait

vous nuire), il est possible de chercher ce que cette situation a pu apporter et ainsi clore le souvenir afin d'éviter qu'il ne continue à générer des affects négatifs, voire à produire des blocages face à des situations semblables. Au cours d'une étude, les personnes ayant réinterprété de manière reconnaissante un souvenir ouvert ont effectivement rapporté une moindre fréquence d'intrusion de ce souvenir dans leurs pensées et cette intrusion génèrait des affects négatifs moins intenses (Watkins, Cruz, Holben et Kolts, 2008). De plus, comparés à un groupe contrôle, les participants ayant pratiqué un exercice d'écriture portant sur la recherche de bénéfice d'un événement traumatique passé ont réalisé moins de visites chez les médecins dans les cinq mois qui suivirent (King et Miner, 2000). Le recadrage positif permis par l'orientation reconnaissante participe donc à la compréhension des effets de la gratitude sur le bien-être.

## Estime de soi

L'estime de soi est un concept qui désigne l'auto-évaluation de l'individu, le sentiment qu'il a de sa propre valeur. Une bonne estime de soi – ou estime de soi « optimale » qui ne verse pas dans l'extrême du côté du narcissisme – est donc une attitude intérieure qui consiste à considérer que l'on a de la valeur. Elle entraîne un plus grand sentiment de bien-être (Denny et Steiner, 2009), facilite les relations avec autrui et permet une plus grande stabilité émotionnelle. D'après quelques études, la gratitude est corrélée à l'estime de soi. En effet, considérer que l'on est le bénéficiaire d'une intention positive de la part d'autrui peut avoir un impact sur l'estime de soi et sur la production d'émotions positives : se sentir considéré, aimé, apprécié et soutenu. Cependant, il est aussi possible qu'en ayant une bonne estime de soi, on devienne plus facilement reconnaissant, car autrui n'est pas menaçant. D'autres recherches sont nécessaires pour déterminer le lien de causalité.

## Soutien social

Le soutien social est un facteur important de protection des troubles physiques et psychiques. En effet, il est possible d'expliquer l'accroissement du mal-être dans les pays occidentaux en partie par l'isolement social en lien avec des modifications sociétales : familles vivant isolément, séparations plus fréquentes, faible importance accordée au développement de liens sociaux au sein des quartiers ou entre les générations... Or, il a été noté que les personnes ayant un niveau d'orientation reconnaissante élevé ont tendance à percevoir un meilleur soutien social que les autres individus, ce qui offre une explication supplémentaire du lien entre gratitude et bien-être. Comment expliquer la qualité du soutien social ? Tout d'abord, les personnes reconnaissantes sont capables de faire preuve d'empathie en prenant en considération les efforts réalisés par autrui. Ils ont alors tendance à manifester davantage de comportements pro-sociaux en retour, ce qui ne manque pas de favoriser la qualité des relations. De plus, ils font davantage confiance aux autres, même inconnus (Dunn et Schweitzer, 2005) et sont

ainsi plus motivés à approfondir les relations envers les personnes dont ils commencent à se sentir plus proches (Algoe, Haidt et Gable, 2008). On constate ainsi que les individus pratiquant la reconnaissance dans le cadre des recherches rapportent un sentiment croissant de proximité aux autres, et des personnes faisant partie du réseau social de ces participants ont estimé qu'ils étaient devenus plus serviables, plus heureux et plus agréables. Ces comportements et attitudes facilitent donc la création et le maintien d'un réseau social de qualité, d'autant plus que les personnes reconnaissantes présentent une humeur positive et une disposition agréable, ce qui accroît leurs chances d'être appréciées par d'autres. Le degré de bien-être peut alors s'expliquer par un phénomène de spirale ascendante qui peut maintenir le sentiment d'être heureux de manière durable.

## Matérialisme et comparaison sociale

Le matérialisme se définit comme la valorisation élevée (comparativement à d'autres valeurs) de la possession de richesses et de biens matériels. La tendance matérialiste est corrélée à une moindre satisfaction par rapport à la vie et un vécu plus fréquent d'affects négatifs, notamment liés à la frustration (Smith et Kim, 2007). En effet, à l'âge de vingt-et-un ans, un adulte a pu voir un million de publicités télévisées, ceci engendrant à terme un sentiment de frustration et de manque. Ceci expliquerait en partie pourquoi le bien-être général n'augmente pas dans les pays industrialisés – où les tendances matérialistes sont prégnantes – malgré la croissance des revenus. Aux États-Unis, en cinquante ans (1940-1990), le bonheur des citoyens n'a guère évolué (passant de 7,5 à 7,2 sur une échelle allant de 0 à 10), alors que, sur cette période, les revenus ont triplé ! Les publicités jouent précisément sur ce sentiment d'incomplétude pour augmenter l'attractivité de leurs produits. Dans une étude, il était demandé à des hommes de regarder un certain nombre de photos de femmes séduisantes ; ceux qui devaient regarder davantage de photos trouvaient ensuite leur femme moins attractive et se disaient moins satisfaits de leur relation que les autres hommes.

La frustration peut aussi être suscitée par la comparaison sociale ascendante (regarder ce que les autres ont et que je n'ai pas). Pour tester cette hypothèse, Emmons a mis en place une étude sur la comparaison sociale. Il demanda aux participants du groupe expérimental de noter chaque jour cinq choses qu'ils ne possédaient pas et qu'ils auraient souhaité avoir. Les résultats montrent que ces sujets éprouaient moins de reconnaissance et de joie suite à cette expérience. Une autre expérimentation a testé l'hypothèse de la manière suivante : on demandait aux participants divisés en deux groupes de compléter soit des phrases commençant par « j'aimerais être... », soit des phrases commençant par « je suis content de ne pas être... ». Le niveau de satisfaction par rapport à la vie augmenta nettement plus pour le second groupe après cet exercice, comparé au niveau de départ. Or, les personnes ayant un niveau d'orientation reconnaissante élevé sont moins enclines à effectuer des comparaisons sociales ascendantes étant donné qu'elles sont reconnaissantes de leur situation actuelle, et elles se

déclarent même heureuses des qualités et de la chance d'autrui (Smith et al., 1996). Envie et gratitude semblent donc incompatibles (Emmons et Mishra, 2011).

Ces personnes sont également moins enclines à rechercher le bonheur dans les acquisitions de biens et à mesurer leur réussite en termes de gains matériels. Dans une étude, les individus chez qui l'on avait induit un sentiment de gratitude exprimaient une plus grande satisfaction de leur vie et de plus faibles tendances matérialistes que le groupe contrôle (Lambert, Fincham, Stillman et Dean, 2009). D'autres études ont également montré que les individus plus heureux sont moins influencés par les informations concernant des comparaisons sociales, ce qui les rend moins vulnérables aux effets négatifs de la comparaison ascendante. De plus, l'induction d'affects positifs comme la gratitude augmente la capacité à attendre avant de recevoir une récompense, tandis que les affects dépressifs réduisent l'acceptation de la frustration.

## Don et généativité

L'émotion de gratitude entraîne le désir de donner en retour. Le don n'est pas seulement un cadeau matériel. Il a pour but d'augmenter le bien-être d'autrui et peut revêtir de multiples formes telles que le pardon ou le soutien. Contrairement à l'idée selon laquelle on se sacrifie lorsque l'on donne, offrir augmente le niveau de bien-être du donateur plus que s'il recevait lui-même un don. L'augmentation du niveau de bien-être qui est ressenti au moment où l'on apporte son soutien à autrui a été soulignée par plusieurs études et même qualifiée de « shoot de l'aidant », comme si l'effet procurait un plaisir que recherchent les personnes consommant des substances psychoactives. Certaines personnes se sentent transportées lorsqu'elles apportent de l'aide, d'autres perçoivent une augmentation de leur force et de l'énergie disponible, d'autres encore affirment que cela réduit leur propre sensation de douleur (par exemple les maux de dos). Ainsi, le fait de donner de soi ou de son temps – par exemple en étant bénévole au sein d'associations ou en aidant ses voisins – produit un tel effet sur la santé qu'il augmente la longévité de la même manière que la pratique régulière d'une activité physique, la prise alimentaire équilibrée ou la réduction de consommation de substances toxiques comme le tabac (Post et Neimark, 2007). Ainsi, la gratitude est liée au bien-être de manière indirecte grâce aux dons, ou actes altruistes, ceux-ci ayant un impact sur la santé mentale. Certaines recherches montrent, par exemple, que les adolescents altruistes présentent moins de risques de dépression et de suicide que les autres.

Une première explication de ce phénomène concerne la qualité des relations entretenues grâce à l'altruisme, le soutien social étant un facteur important d'augmentation et de maintien du niveau de bien-être. Une seconde explication du lien entre don et bien-être porte sur les implications sous-jacentes de l'acte : être capable de donner, c'est reconnaître que l'on a soi-même des ressources, ce qui augmente le sentiment de valeur personnelle (qui est fortement lié au bien-être), et que l'on peut choisir de les

offrir, ce qui favorise le sentiment de contrôle de la situation. Ceci constitue la troisième explication. En effet, l'impression de perdre le contrôle sur soi ou sur sa vie est source de stress, ce dernier étant lié à une augmentation des risques d'apparition de symptômes physiques (maux de tête, maux de ventre...) et psychologiques (anxiété, dépression...). À l'inverse, le sentiment de contrôle sur la situation réduit le niveau de stress. En apportant de l'aide à quelqu'un, on entre dans une démarche active qui augmente ce sentiment de contrôle et réduit donc le stress et ses effets. Près de mille personnes en difficulté économique ont ainsi été suivies sur trois ans dans leur démarche de soutien auprès d'individus confrontés à la pauvreté : leur degré de stress était beaucoup moins important que celui éprouvé par les personnes aidées.

Il existe une forme particulière de don appelée *générativité*. Ce concept initialement proposé par Erikson (1966) désigne l'intérêt d'une personne pour le bien-être de la génération suivante, qui se manifeste naturellement dans le cadre familial et peut apparaître dans d'autres contextes tels que l'enseignement. La générativité peut consister à transmettre un savoir-faire artistique, à entraîner une jeune équipe sportive, à soutenir de nouveaux collègues en leur faisant part de notre expérience, à s'engager dans des associations humanitaires, etc. Il s'agit ainsi de permettre à d'autres de développer une compétence. La gratitude entraîne naturellement vers la générativité : lorsque l'on a reçu de ses parents, de ses enseignants, de ses proches, on souhaite donner cette chance à d'autres. L'augmentation du degré de bien-être des personnes ayant un niveau d'orientation reconnaissante élevé peut donc être liée à la générativité dont les effets positifs sont nombreux et durables. La générativité augmente le sens de la vie, facilite une meilleure adaptation aux difficultés rencontrées en se focalisant sur les autres plutôt que sur soi-même, entraîne un style de vie plus actif (engagé), développe le sentiment d'appartenance et le soutien social, ainsi que le sentiment de compétence et l'estime de soi. Elle peut avoir un effet à la fois sur la santé physique et mentale. Certaines études révèlent par exemple que les adolescents qui sont déjà portés vers une pratique générative vivent ensuite plus longtemps et se déclarent plus heureux que leurs pairs qui sont moins portés vers les autres.

## Poursuite de buts

Établir des buts de vie et progresser vers ceux-ci est essentiel au bien-être, cela se rapportant à la question du sens de l'existence. La thérapie de la qualité de vie (Frisch, 2006) propose précisément un travail sur la réhabilitation des buts de vie et le repérage des priorités afin d'augmenter le niveau de bien-être. À ce jour, peu d'études ont été publiées concernant le lien entre l'orientation reconnaissante et la poursuite de buts. Dans une étude réalisée auprès d'étudiants, Emmons et McCullough (2003) ont mis en évidence le lien entre la gratitude (exercice pratiqué pendant dix semaines) et le sentiment d'avancer vers ses buts (dans ce cas, le diplôme universitaire). Ces résultats s'opposent à la conception que l'on pourrait avoir de la gratitude

comme d'un état d'acceptation passive qui opérerait comme une anesthésie face aux problèmes rencontrés. En effet, dans une étude que nous avons menée auprès d'étudiants de l'université de Grenoble, le niveau élevé d'orientation reconnaissante était positivement corrélé au soutien d'un mouvement de grève concernant leur situation.

## Santé physique

L'orientation reconnaissante pousse l'individu à valoriser et préserver ce qu'il a reçu, notamment la santé. Les personnes ayant un niveau élevé d'orientation reconnaissante sont donc plus enclines à respecter leur corps en évitant la mise en œuvre de comportements nocifs. De plus, les émotions positives sont corrélées à un meilleur état de santé physique à travers leur action sur le rythme cardiaque, la respiration et la réduction des affects négatifs tels que l'anxiété ou la dépression. La gratitude a donc un effet sur le bien-être par le biais d'une meilleure santé physique qui permet de jouir pleinement de ses capacités et d'éviter les périodes de malaise physique durables. La gratitude favorisant le sommeil de qualité, d'autres études seront à mener pour déterminer l'impact spécifique de cette émotion sur les différentes variables de santé physique étant donné que le sommeil lui-même est un facteur clé dans la prévention de différents symptômes physiques communs et dans l'efficacité du système immunitaire.

## Interventions positives

D'après la définition des niveaux hiérarchiques des émotions proposée par Rosenberg (1998), la majorité des interventions positives ayant pour objet de développer la gratitude porte sur l'humeur reconnaissante. Cependant, pratiqués dans la durée, ces exercices pourraient également engendrer des transformations en profondeur entraînant le développement de l'orientation reconnaissante en tant que trait de personnalité.

## Journal de reconnaissance

Le journal de reconnaissance consiste à noter les choses pour lesquelles on est reconnaissant. Différentes formules ont été testées dans les recherches concernant cette pratique : quotidienne pendant quatorze jours ou hebdomadaire sur dix semaines. La consigne proposée par Lyubomirsky (2008) est la suivante : « Il y a beaucoup de choses dans notre vie, petites ou grandes, qui méritent notre reconnaissance. Repensez aux événements de la semaine et listez sur les lignes ci-dessous jusqu'à cinq choses qui se sont produites et pour lesquelles vous éprouvez de la gratitude ».

L'efficacité de cette pratique sur le développement du bien-être physique et psychologique est avérée surtout lorsque cet exercice est pratiqué le soir et lorsque les participants expliquent en quoi l'événement a été positif (Seligman, Steen, Park et Peterson, 2005). À l'inverse, l'effet de cette pratique est réduit lorsque l'on demande de rédiger l'événement positif en détail, car

en expliquant l'événement, l'individu a tendance à rationaliser la situation en la normalisant (Lyubomirsky et al., 2006). Par exemple, noter la phrase « je suis reconnaissant, car j'ai obtenu une promotion » aurait un impact sur la production d'affects positifs, tandis que la même situation qui serait suivie d'une description détaillée visant à expliquer pourquoi l'événement s'est produit annulerait l'effet de la gratitude : « je suis reconnaissant, car j'ai obtenu une promotion en raison de la quantité de travail que je fournis depuis dix ans dans cette entreprise. J'y ai passé des soirées, des nuits même... ». L'individu se centre alors sur d'autres aspects de la situation. De plus, on perd l'effet de surprise de l'événement positif. La pratique du journal de reconnaissance a été utilisée dans plusieurs recherches et fait partie des interventions dont l'effet est le plus durable : l'augmentation du bien-être et la réduction des symptômes dépressifs perdurent six mois après l'intervention (Emmons et McCullough, 2003). La technique de la liste de gratitude a même été testée auprès de populations cliniques dans le cadre d'un programme de pratique sur Internet (Geraghty, Wood et Hyland, 2010). Cette méthode présente une efficacité similaire à d'autres méthodes utilisées dans les thérapies cognitives et comportementales.

## Lettre et visite de reconnaissance

Y a-t-il une différence d'efficacité entre éprouver de la gratitude et l'exprimer ? Les connaissances dans le domaine de la psychologie laissent entendre que le fait d'engager un acte de remerciement aurait des effets distincts du simple sentiment de gratitude. En effet, lorsqu'un individu reconnaissant ne peut l'exprimer au bienfaiteur, cela provoque une tension interne qui réduit le degré de bien-être (Emmons, 2008). L'expression de la reconnaissance peut se faire selon une seconde technique : « la lettre reconnaissante ». L'équipe de Seligman (2005) demanda à un groupe de tout-venant de rédiger une lettre exprimant leur reconnaissance et de la remettre en main propre à une personne qui s'était montrée particulièrement attentionnée envers eux et qu'ils n'avaient pas eu l'occasion de remercier véritablement. Après une semaine, ces sujets se sentaient plus heureux que le groupe témoin ayant réalisé d'autres tâches que celle de remerciement. Ces effets positifs furent maintenus jusqu'à un mois après l'intervention. Par la suite, ils décroissent progressivement si l'exercice n'est pas renouvelé (Peterson, 2006). Lyubomirsky (2008) précise qu'il n'est pas toujours nécessaire de remettre la lettre de reconnaissance : le fait même de l'écrire suffit à produire un mieux-être. Il fut demandé à des individus de consacrer quinze minutes par semaine pendant huit semaines à la rédaction d'une lettre de remerciement. Les résultats indiquent que ces sujets se sentaient plus heureux que ceux du groupe témoin pendant et après l'expérience.

## Recadrage reconnaissant

Enfin, un dernier élément qui a été largement étudié et utilisé par les tenants des thérapies cognitivo-comportementales concerne le travail sur les cognitions et les changements de comportements. Les psychothérapies

cognitives se sont d'abord intéressées à la modification de pensées négatives. Aujourd'hui, elles s'intéressent de plus en plus à l'élaboration de pensées pouvant générer davantage d'affects positifs. Le développement de l'orientation reconnaissance favorise le recours à des pensées positives lors de situations difficiles, augmentant par là les chances de maintenir un niveau de bien-être satisfaisant. La gratitude permettrait de regarder la situation sous un autre angle en cherchant ce que l'on peut apprendre de l'événement et en appréciant ce qui est et non ce qui aurait pu être.

### **Apprécier ce que l'on a déjà**

Miller développe dans son ouvrage *How to want what you have*, publié en 1995, l'importance d'apprendre à apprécier davantage ce que l'on possède déjà, au lieu de passer le plus clair de notre temps à penser à ce qui nous manque encore. Sans se placer dans une posture de passivité, pour vivre de manière positive la situation présente malgré les difficultés, il est possible de s'entraîner à repérer quelques éléments pouvant susciter une forme de reconnaissance malgré les difficultés. Cela permet de maintenir un degré de bien-être satisfaisant quelle que soit la situation, et ce faisant de cultiver suffisamment d'émotions positives et d'optimisme pour pouvoir agir de manière efficace sur la situation. Miller a testé la pratique d'un exercice en plusieurs étapes qui consiste à repérer les pensées négatives telles que : « Élise est responsable d'une boutique ayant un meilleur emplacement que la mienne ». Il s'agit ensuite de réfléchir à une pensée reconnaissante pouvant apporter un complément à ce premier point de vue en analysant la situation sous un autre angle : « Bien que ma boutique ne soit pas aussi bien située que celle d'Élise, je suis reconnaissante d'avoir pu développer de bonnes compétences de commerciale qui me permettent de vendre efficacement les produits quel que soit l'emplacement ». Dans une dernière étape s'opère la traduction de l'émotion de gratitude en acte, par exemple en prenant le temps de noter les trois meilleures compétences que l'on a développées dans son métier, puis en les utilisant autant que possible dans le cadre de son poste actuel. En réalisant ce travail sur les cognitions et les changements de comportements, les résultats montrent que les personnes ayant pratiqué cette méthode rapportent une augmentation de leur bien-être. Les travaux réalisés par Seligman, Peterson et Rashid sur les forces personnelles (appelées « forces de caractère ») montrent que le fait d'utiliser quotidiennement ses compétences élève effectivement le degré de bien-être, notamment par le biais d'un sentiment accru d'efficacité personnelle.

### **Effet de contraste**

Pour effectuer un recadrage positif de la situation, il est possible de faire appel à l'effet de contraste : il s'agit de se focaliser sur les éléments positifs de l'existence, en imaginant, par exemple, comment la vie serait si elle se présentait sous de moins beaux auspices. Cette pratique incite à percevoir davantage le caractère positif des conditions de vie, des compétences personnelles et des relations sociales (Lyubomirsky, 2008). Comme il a été

évoqué précédemment, on peut aussi pratiquer la comparaison sociale descendante : considérer que d'autres individus sont dans une situation plus délicate que nous. L'effet de contraste produit une impression de surprise qui permet de contrecarrer l'adaptation hédonique, processus qui atténue progressivement l'impact des événements de vie sur le bien-être. Le degré de bien-être peut varier de manière éphémère suite à un événement heureux ou malheureux, mais quelles que soient les circonstances, il a tendance à revenir à son niveau de base (Lyubomirsky, 2008). Par exemple, Gilbert et al. (1998) ont montré que les maîtres de conférences de l'université du Texas surestimaient grandement l'impact d'une promotion au rang de professeur d'université sur leur sentiment de bonheur. De même, plusieurs études montrent que l'obtention de gains financiers importants n'a pas d'impact durable sur le bien-être (exemple : Suh et al., 1996). Des chercheurs ont suivi pendant dix-huit mois l'évolution de l'impression de bonheur de personnes ayant gagné plus d'un million d'euros au Loto. L'étude a montré qu'après une période d'augmentation du sentiment de bonheur, ces personnes revenaient à leur niveau habituel et ne se sentaient pas plus heureuses que celles qui n'avaient pas eu la chance de gagner cette somme. Ceci illustre le phénomène d'adaptation hédonique : il est difficile de faire durer l'intensité du bonheur à partir du moment où il s'inscrit dans une routine. Le phénomène d'adaptation hédonique s'observe dans tous les domaines de la vie, qu'il s'agisse du plaisir éprouvé lorsque l'on vient de décrocher un travail intéressant, d'acheter un appartement, de rencontrer une nouvelle personne ou même de changer de paire de lunettes ! Récemment, un collègue fit part de son expérience. Il n'avait pas changé de lunettes depuis plus de dix ans et se décida enfin à acheter une nouvelle paire. À l'instant où il la mit, il découvrit l'environnement dans tous ses détails, ses couleurs, la précision des contours de chaque objet... Il profita pleinement de ces premiers instants, décrivant un état d'émerveillement intense. Au bout d'un mois, il s'était totalement adapté à cette nouvelle vision et cela ne lui procurait ni étonnement ni sentiment de joie associés à la qualité de sa vue.

L'adaptation hédonique est l'un des obstacles majeurs au bien-être durable. Or, la gratitude représente une manière efficace de contrecarrer cette adaptation par l'attention focalisée sur les éléments positifs de la situation en se laissant surprendre par chaque chose, même déjà connue de longue date. Par exemple, au lieu de penser à la présence des éléments d'une situation (« Je suis heureuse d'avoir rencontré une personne si passionnée »), il s'agit de penser à leur absence (« Imagine si je n'avais jamais rencontré cette personne ! »). Bien que les événements puissent être très positifs, ils deviennent rapidement familiers (Koo, Algoe, Wilson et Gilbert, 2008), c'est pourquoi il est nécessaire de développer l'attention au moment présent (aussi appelée « pleine conscience ») afin de continuer à reconnaître les éléments positifs de notre réalité. Il existe une école philosophique selon laquelle ne pas s'étonner serait un critère de sagesse ; ne pas s'étonner impliquant que l'on sache déjà tout, donc que l'on soit un sage. Cette conception se situe à l'opposé

des données empiriques montrant les effets bénéfiques de cette attitude en termes de bien-être. Emmons (2008) souligne que l'attention au moment présent est une condition préliminaire au sentiment de gratitude, car il n'est pas possible d'être reconnaissant pour quelque chose qui n'aurait pas été remarqué. Il recommande donc de se servir d'outils de rappels visuels visant à susciter des pensées de reconnaissance comme afficher une feuille rapportant des événements positifs ou des photos rappelant ces situations.

## Conclusion

Les exercices détaillés dans ce chapitre ont été testés et validés par différentes études, mais il importe de considérer que, pour ceux qui présentent déjà un niveau élevé d'affectivité positive, il est possible d'observer un effet plafond, ce qui signifie que les personnes ne pourront pas aboutir à un niveau supérieur de bien-être même si elles pratiquent régulièrement des exercices de gratitude (Froh, Kashdan, Ozimkowski et Miller, 2009). En revanche, bien que ces individus présentent une faible marge d'augmentation des émotions positives, la pratique de ces exercices lors d'événements douloureux favorisera le maintien d'un degré supérieur de bien-être. Contrairement aux activités physiques que l'on a tendance à apprécier d'autant plus qu'on les pratique régulièrement, dans le cas de la pratique d'orientation reconnaissante, il semblerait nécessaire de varier le type d'exercice pour éviter le caractère routinier et maintenir un effet de surprise.

La majorité des recherches réalisées sur la gratitude ne portent pas directement sur le monde du travail, mais la compréhension des mécanismes et les résultats des études menées sur des populations non cliniques permettent de souligner l'intérêt du développement de l'orientation reconnaissante dans tous les domaines de la vie. Pour les organisations, la gratitude n'est pas une simple émotion positive éprouvée par des salariés. Il s'agit d'une orientation qui peut être source de bénéfices pour l'entreprise pour plusieurs raisons : la gratitude exprimée par les collègues permet d'augmenter le sentiment de valeur et d'efficacité personnelle qui produit une augmentation de la motivation et des performances au travail. De plus, le salarié qui exprime sa reconnaissance augmente son propre vécu d'affects positifs ce qui engendre une plus grande créativité et de meilleures capacités de résolution de problème. La gratitude est ainsi bénéfique pour la personne de même que pour l'organisation, et peut être développée par la pratique d'exercices accessibles.

## Bibliographie

- Algoe S, Haidt J, Gable S. Beyond reciprocity: gratitude and relationships in everyday life. *Emotion* 2008 ; 8 : 425-9.
- Bonnie KE, DeWaal FBM. Primate social reciprocity and the origin of gratitude. In : Emmons RA, McCullough ME (eds). *The psychology of gratitude*. New York : Oxford University Press ; 2004.

- Denny KG, Steiner H. External and internal factors influencing happiness in elite athletes. *Child Psychiatry and Human Development* 2009 ; 40 : 55-72.
- Diener E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin* 1984 ; 95 : 542-75.
- Diener E, Lucas RE, Oishi S. Subjective well-being: the science of happiness and life-satisfaction. In : Snyder CR, Lopez SJ (eds). *Handbook of Positive Psychology*. London : Oxford University Press ; 2002. p. 63-73.
- Duckworth AL, Steen TA, Seligman MEP. Positive psychology in clinical practice. *Annual Review of Clinical Psychology* 2005 ; 1 : 629-51.
- Dunn JR, Schweitzer ME. Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology* 2005 ; 88 : 736-48.
- Emmons R. (2007). *Merci ! Quand la gratitude change nos vies*. Paris : Belfond. Traduction française ; 2008.
- Emmons RA, McCullough ME. Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology* 2003 ; 84 : 377-89.
- Emmons RA, Mishra A. Why gratitude enhances well-being: what we know, what we need to know. In : Sheldon KM, Kashdan TB, Steger MF (eds). *Designing positive psychology: taking stock and moving forward*. New York : Oxford University Press ; 2011. p. 248-62.
- Erickson E. *Enfance et société*. Neuchâtel : Dalachaux et Niestle ; 1966.
- Endler NS, Parker JDA. The multidimensional assessment of coping: a critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology* 1990 ; 58 : 844-54.
- Frederickson BL. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist* 2001 ; 56 : 218-26.
- Fredrickson BL, Joiner T. Positive emotions trigger upper spirals toward emotional well-being. *Psychological Science* 2002 ; 13 : 172-5.
- Frisch MB. *Quality of life therapy: applying a life satisfaction approach to positive psychology and cognitive therapy*. New York : Wiley ; 2006.
- Froh JJ, Sefick WJ, Emmons RA. Counting blessings in early adolescents: an experimental study of gratitude and subjective well-being. *Journal of School Psychology* 2008 ; 46 : 213-33.
- Froh JJ, Kashdan TB, Ozimkowski KM, Miller N. Who from a gratitude intervention in children and adolescents? Examining positive affect as a moderator. *Journal of Positive Psychology* 2009 ; 4 : 408-22.
- Geraghty AWA, Wood AM, Hyland ME. Dissociating the facets of hope: Agency and pathways predict dropout from unguided self-help therapy in opposite directions. *Journal of Research in Personality* 2010 ; 44 : 155-8.
- Gilbert D, Pinel EC, Wilson TD, Blumberg SJ, Weathley TP. Immune neglect: a source of durability bias in affective forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology* 1998 ; 75 : 617-38.
- Kashdan TB, Uswatte G, Julian T. Gratitude and hedonic and eudemonic well-being in Vietnam war veterans. *Behaviour Research and Therapy* 2006 ; 44 : 177-99.
- Keyes CLM. The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior* 2002 ; 43 : 207-22.
- King LA, Miner KN. Writing about the perceived benefits of traumatic events: implications for physical health. *Personality and Social Psychology Bulletin* 2000 ; 26 : 220-30.
- Komter AE. Gratitude and gift exchange. In : Emmons RA, McCullough ME (eds). *The psychology of gratitude*. New York : Oxford University Press ; 2004. p. 195-212.
- Koo M, Algoe SB, Wilson TD, Gilbert DT. It's a wonderful life: mentally abstracting positive events improves people's affective states, contrary to their affective forecasts. *Journal of Personality and Social Psychology* 2008 ; 95 : 1217-24.

- Lambert NM, Fincham FD, Stillman TL, Dean LR. More gratitude, less materialism: the mediating role of life satisfaction. *Journal of Positive Psychology* 2009 ; 4 : 32-42.
- Lyubomirsky S. (2007) Comment être heureux... et le rester. Paris : Flammarion. Traduction française ; 2008.
- Lyubomirsky S, Sousa L, Dickerhoof R. The costs and benefits of writing, talking and thinking about life's triumphs and defeats. *Journal of Personality and Social Psychology* 2006 ; 90 : 692-708.
- McCraty R. Influence of cardiac afferent input on heart-brain synchronization and cognitive performance. *International Journal of Psychophysiology* 2002 ; 45 : 72-3.
- McCraty R, Atkinson M. Psychophysiological coherence. Publication N° 03-016. Boulder Creek (CA) : HeartMath Research Center, Institute of HeartMath ; 2003.
- McCraty R, Childre D. The grateful heart: the psychophysiology of appreciation. In : Emmons RA, McCullough ME (eds). *The psychology of gratitude*. New York : Oxford University Press ; 2004. p. 230-55.
- McCullough ME, Kilpatrick SD, Emmons RA, Larson DB. Is gratitude a moral affect?. *Psychological Bulletin* 2001 ; 127 : 249-66.
- McCullough ME, Tsang J, Emmons RA. Gratitude in intermediate affective terrain: links of grateful moods to individual differences and daily emotional experience. *Journal of Personality Social Psychology* 2004 ; 86 : 295-309.
- Miller T. How to want what you have: discovering the grandeur of ordinary existence. New York : Aven Books ; 1995.
- Nolen-Hoeksema S, Davis CG. Positive responses to loss: perceiving benefits and growth. In : Snyder CR, Lopez SJ (eds). *The handbook of positive psychology*. New York : Oxford University Press ; 2005.
- Padsakoff PM, Mackenzie SB, Paine JB, Brachach DG. Organization citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 2000 ; 26 : 513-63.
- Park N, Peterson C, Seligman MEP. Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology* 2004 ; 23 : 603-19.
- Peterson C. A primer in positive psychology. New York : Oxford University Press ; 2006.
- Peterson C, Park N, Pole N, D'Andrea W, Seligman MEP. Strengths of character and posttraumatic growth. *Journal of Traumatic Stress* 2008 ; 21 : 214-7.
- Post S, Neimark J. Why good things happen to good people: how to live a longer healthier, happier life by the simple act of giving. New York : Broadway Books ; 2007.
- Rosenberg EL. Levels of analysis and the organisation of affect. *Review of General Psychology* 1998 ; 2 : 247-70.
- Ryan RM, Deci EL. To be happy or to be self-fulfilled: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In : Fiske S (ed). *Annual Review of Psychology*. Palo Alto (CA) : Annual Reviews/Inc ; 2001. p. 52, 141-66.
- Ryff CD. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 1989 ; 57 : 1069-81.
- Seligman MEP, Steen TA, Park N, Peterson C. Positive psychology progress. *American Psychologist* 2005 ; 60 : 410-21.
- Shankland R. Psychologie de la gratitude. In : Lecomte J (ed). *Introduction à la psychologie positive*. Paris : Dunod ; 2009. p. 167-79.
- Smith RH, Turner T, Leach C, Garonzik R, Urch-Druskat V, Weston CM. Envy and Schadenfreude. *Personality and Social Psychology Bulletin* 1996 ; 22 : 158-68.
- Smith RH, Kim SH. Comprehending envy. *Psychological Bulletin* 2007 ; 133 : 158-68.

Suh E, Diener E, Fujita F. Events and subjective well-being: only recent events matter. *Journal of Personality and Social Psychology* 1996 ; 70 : 1091-102.

Tennen H, Affleck G. Benefit-finding and benefit-reminding. In : Snyder CR, Lopez SJ (eds). *The handbook of positive psychology*. New York : Oxford University Press ; 2005. p. 584-97.

Tesser A, Gatewood R, Driver M. Some determinants of gratitude. *Journal of Personality and Social Psychology* 1968 ; 9 : 233-6.

Ventura J, Boss PG. The family coping inventory applied to parents with new babies. *Journal of Marriage and the Family* 1983 ; 45 : 867-75.

Vernon LL, Dillon JM, Steiner ARW. Proactive coping, gratitude, and posttraumatic stress disorder in college women. *Anxiety, Stress and Coping* 2009 ; 22 : 117-27.

Watkins PC. Gratitude and depression: how a human strength might mitigate human adversity. 109<sup>th</sup> Annual Convention of the American Psychological Association. San Francisco (CA) ; 2000, August.

Watkins PC, Grimm DL, Kolts R. Counting your blessings: Positive memories among grateful persons. *Current Psychology* 2004 ; 23 : 52-67.

Watkins PC, Scheer J, Ovnicek M, Kolts R. The debt of gratitude: dissociating gratitude and indebtedness. *Cognition and Emotion* 2006 ; 20 : 217-41.

Watkins PC, Cruz L, Holben H, Kolts RL. Taking care of business? Grateful processing of unpleasant memories. *Journal of Positive Psychology* 2008 ; 3 : 87-99.

Wood AM, Joseph S. The absence of positive psychological (eudemonic) well-being as a risk factor for depression: a ten year cohort study. *Journal of Affective Disorders* 2010 ; 122 : 213-7.

Wood AM, Froh JJ, Geraghty AWA. Gratitude and well-being: a review and theoretical orientation. *Clinical Psychology Review* 2010 ; 30 : 890-905.

Wood AM, Joseph S, Linley PA. Coping style as a psychological resource of grateful people. *Journal of Social and Clinical Psychology* 2007 ; 26 : 1108-25.

Wood AM, Joseph S, Lloyd J, Atkins S. Gratitude influences sleep through the mechanism of pre-sleep cognitions. *Journal of Psychosomatic Research* 2009 ; 66 : 43-8.

## Annexe 5.1 Échelle GQ-6 – Échelle de gratitude de Mc Cullough, Emmons et Tsang (2002) (version française 2011)

Indiquez pour chaque affirmation à quel degré vous êtes d'accord.		
1 = Pas du tout d'accord	4 = Neutre	5 = Plutôt d'accord
2 = Pas d'accord		6 = D'accord
3 = Plutôt pas d'accord		7 = Tout à fait d'accord
1. J'ai de nombreuses raisons d'être reconnaissant(e) dans la vie		<input type="text"/>
2. Si je devais énumérer toutes les choses pour lesquelles je suis reconnaissant(e), la liste serait très longue		<input type="text"/>
3. Quand je regarde le monde qui m'entoure, je ne vois pas beaucoup de raisons d'être reconnaissant(e)		<input type="text"/>
4. Je suis reconnaissant(e) envers une grande diversité de personnes		<input type="text"/>



5. En grandissant, je me trouve davantage capable d'apprécier les personnes, les événements et les situations qui ont fait partie de ma vie	__
6. Beaucoup de temps peut s'écouler avant que je ne me sente reconnaissant(e) envers quelque chose ou envers quelqu'un	__
Pour calculer le score global, additionner les items en inversant le score de l'item 3 et 6 (si vous avez noté 2 mettre 6, si vous avez noté 3 mettre 5, etc.)	

Mc Cullough, Emmons et Tsang (2002). Traduction et validation par Shankland (2010). Le questionnaire d'orientation reconnaissante. Manuscrit non publié à ce jour. Université Pierre Mendès France – Grenoble. Traduction et validation par Shankland (2010).

# II

## La psychologie positive en action



# 6 Interventions psychologiques en entreprise et résolution de problèmes : les méthodes comportementales et cognitives (MCC)

C. Cungi

Les méthodes comportementales et cognitives (MCC) qui sont issues des TCC (thérapies comportementales et cognitives) sont utiles dans l'entreprise pour définir les projets, optimiser les ressources humaines, résoudre des problèmes, prévenir les risques et évaluer l'impact des interventions. Les MCC peuvent être employées par le management pour la consultation d'entreprise, le coaching et en médecine du travail. Ce chapitre décrit les quatre étapes qui sont nécessaires pour employer les MCC :

- établir un rapport collaboratif avec les personnes concernées ;
- mener une analyse fonctionnelle dont les objectifs sont de comprendre le projet ou le problème dans ses dimensions synchronique et diachronique ; de proposer un objectif ; les moyens de l'atteindre et la méthode d'évaluation de l'impact ;
- appliquer les méthodes comportementales et cognitives, en particulier la résolution de problèmes ;
- évaluer à court, moyen et long termes les effets de l'intervention.

## Introduction

Dans une entreprise, l'organisation des services et le management ont comme objectifs de rassembler les ressources disponibles, humaines et matérielles pour obtenir une meilleure production.

L'entreprise est aussi un lieu de vie pour les employés. Des hommes et des femmes travaillent ensemble, doivent coordonner leur action et, si le fait de se sentir bien au travail est un facteur de productivité important [1,2], il n'est pas si facile de mettre en place les conditions pour cela. Comme l'avait déjà montré Elton Mayo en 1929 [3] dans son étude sur les usines Hawthorne

de la Western Electric, les facteurs psychologiques et relationnels doivent être pris en compte, sinon le risque de dysfonctionnement, parfois grave, devient majeur.

Les thérapies comportementales et cognitives (TCC) [4] ont fait la preuve scientifique de leur efficacité thérapeutique [5]. Les méthodes comportementales et cognitives (MCC) qui en sont issues sont également très utiles dans l'entreprise pour définir les projets, pour optimiser les ressources humaines, pour résoudre des problèmes, pour prévenir les risques, et pour évaluer l'impact des interventions.

Les MCC peuvent être employées par le management, pour la consultation d'entreprise, le coaching et en médecine du travail.

## Processus

Quatre étapes sont nécessaires pour employer les MCC :

- établir un rapport collaboratif avec les personnes concernées par le projet ou le problème étudié ;
- mener une analyse fonctionnelle dont les objectifs sont de comprendre le projet ou le problème dans ses dimensions synchronique et diachronique ; de proposer un objectif ; les moyens de l'atteindre et la méthode d'évaluation de l'impact ;
- appliquer les méthodes ;
- évaluer à court, moyen et long termes.

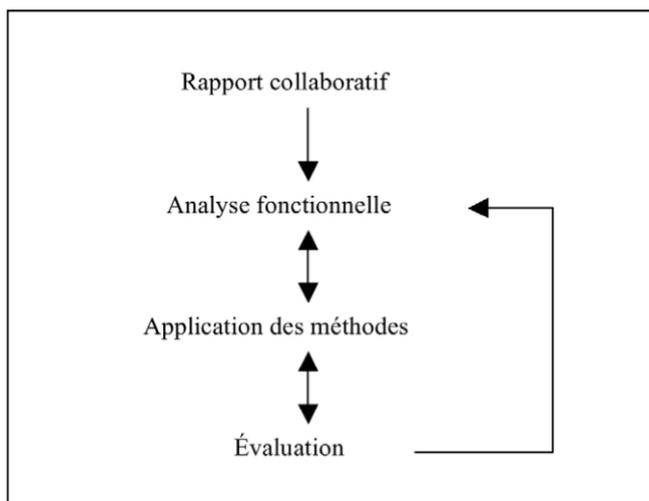
Chacune des quatre étapes est indispensable et les trois premières introduisent la suivante : quand le rapport collaboratif est installé, l'analyse fonctionnelle est menée en collaboration active avec la ou les personnes concernées ; quand l'analyse fonctionnelle est faite, les objectifs sont définis et les méthodes sont appliquées et enfin l'évaluation régulière permet de mesurer l'impact et le cas échéant d'adapter l'analyse fonctionnelle, les objectifs et les méthodes (figure 6.1).

## Rapport collaboratif

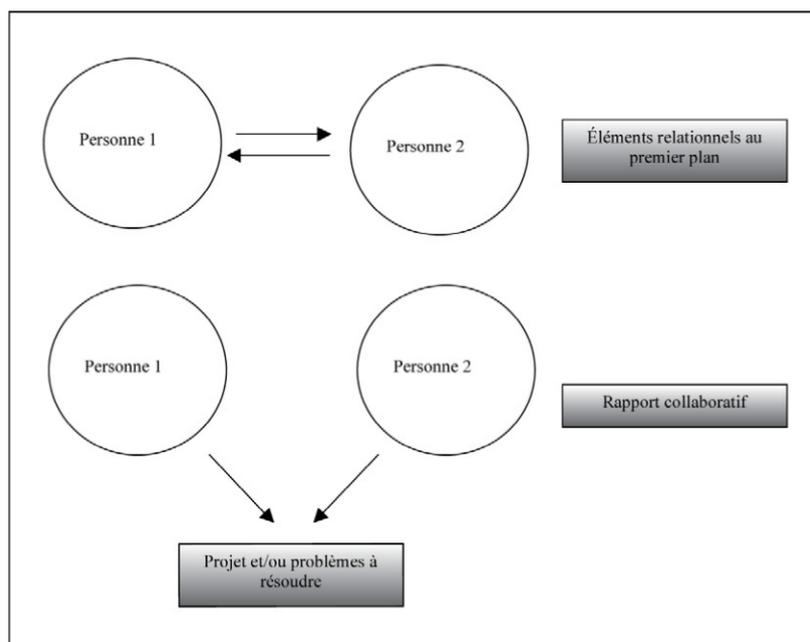
Un rapport collaboratif [6] existe quand deux ou plusieurs personnes travaillent activement sur un projet ou pour résoudre un problème.

Quand une relation s'établit entre deux ou plusieurs personnes, le plus souvent les facteurs relationnels prédominent dans un premier temps. Il s'agit d'une période d'évaluation des autres durant laquelle chacun cherche à savoir qui est l'interlocuteur, ce qu'il peut lui dire ou pas. La méfiance, la séduction, l'agressivité, la compassion sont des exemples de ce mode relationnel.

Dans un rapport collaboratif bien installé, les personnes sont centrées sur les objectifs à atteindre plutôt que sur la relation avec autrui (figure 6.2). Les ressources disponibles et les savoir-faire sont alors au service de l'efficacité.



**Figure 6.1**  
Le processus pour l'application des MCC.



**Figure 6.2**  
Rapport collaboratif.

Un bon rapport collaboratif est essentiel pour le travail à deux ou à plusieurs et nécessite un entraînement spécifique des managers ou des intervenants, pour l'installer et le maintenir.

Les facteurs psychologiques sont dans ce cas importants à prendre en compte : on ne communique pas de la même manière avec tout le monde, même si les principes de bases sont les mêmes.

## Principes de bases : une communication efficace et les critères de Carl Rogers

### Communication efficace

Une communication efficace [7] est au cœur du rapport collaboratif. Une communication est efficace quand les messages émis correspondent le plus possible aux messages reçus et cela nécessite une observation attentive des facteurs en cause dans la relation : souvent, ce qui est dit ne correspond pas exactement à ce que pense l'émetteur, et souvent, ce qui est entendu ne correspond pas à ce qui a été dit par l'interlocuteur.

La première étape est de savoir écouter : « *D'écouter ? C'est pourtant ce qu'il y a de mieux pour bien entendre...* » écrivait Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais dans le Barbier de Séville [8]. L'écoute se fait à trois niveaux :

- qui s'exprime, que sais-je sur cette personne ?
- que dit-elle explicitement ?
- qu'est-ce que cela signifie implicitement, quelle est mon interprétation, sur quels arguments verbaux, non verbaux, et sur quels renseignements se base mon interprétation ?

Durant cette étape il s'agit également d'encourager le plus possible l'interlocuteur à parler, avec de petits signes non verbaux indiquant que vous écoutez, par exemple regarder, hocher la tête, ceci afin de mettre à l'aise la personne afin qu'elle apporte le maximum de renseignements utiles.

Enfin, il est souvent important de clarifier le message : ai-je bien compris ce qu'a dit mon interlocuteur et a-t-il bien compris ce que j'ai dit. Dans ce cas, le mieux est tout simplement de vérifier par une demande directe.

La seconde étape est de verbaliser clairement ses idées, avec des composantes non verbales adaptées : « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement – Et les mots pour le dire arrivent aisément » (Nicolas Boileau) [9].

Le rapport collaboratif fréquemment s'installe simplement avec une communication efficace.

### Critères de Carl Rogers

Carl Rogers, un remarquable psychologue américain, a développé l'*approche centrée sur la personne* [10], laquelle insiste sur l'empathie comme dimension essentielle pour établir la relation psychothérapique. Cela est à notre avis vrai pour toute relation humaine, y compris dans les milieux professionnels.

En suivant ses travaux, nous définissons quatre critères nécessaires pour établir un rapport collaboratif : l'empathie, l'authenticité, la chaleur humaine et le professionnalisme.

### *Les quatre critères du rapport collaboratif*

L'*empathie* est l'aptitude à bien percevoir la réalité que vit l'interlocuteur, par exemple son état émotionnel (ainsi s'il est irrité, il y a une forte probabilité qu'il ait du mal à écouter), la situation dans laquelle il se trouve (par exemple la quantité de travail qu'il doit assumer), son niveau de compétence par rapport au problème à régler ou au projet à développer. C'est aussi savoir restituer à la personne si cela est utile ce que nous avons compris de sa réalité.

L'*authenticité* est l'aptitude pour se sentir « confortable » dans les situations relationnelles, mais aussi avec ses propres perceptions, sentiments et pensées, y compris quand il s'agit d'un malaise. « Être à l'aise avec son malaise » est utile, surtout quand l'interlocuteur n'est pas d'accord, agressif ou lui-même en difficulté. Cela se rencontre dans des situations comme recevoir une critique ou faire une critique à autrui ou pour accomplir une mission très désagréable comme annoncer un licenciement.

La *chaleur humaine*, c'est l'aptitude à trouver l'interlocuteur sympathique, au sens commun du terme, c'est-à-dire agréable. Il vaut mieux en effet trouver ses collaborateurs le plus sympathiques possible pour développer l'envie de travailler ensemble.

Le *professionnalisme*, c'est tout d'abord disposer d'un statut clair, lequel définit la fonction, par exemple, manager, assistante de direction, directeur des ressources humaines.

C'est aussi disposer de compétences pour occuper le poste. Parmi ces compétences, les aptitudes pour établir un rapport collaboratif, pour animer une équipe, pour désamorcer les conflits, pour donner des directives de manière affirmée, sont essentielles.

De manière générale, plus nous développons de l'empathie, de l'authenticité et de la chaleur humaine, plus il est important d'être professionnel, et plus nous sommes professionnels, plus il est utile d'être empathique, authentique et chaleureux, un « versant renforce l'autre ».

## **Techniques d'entretien**

Les techniques d'entretiens sont les outils pour établir un bon rapport collaboratif et mettre en place un fonctionnement en équipe. Elles sont nombreuses : entretien motivationnel, questionnement socratique, méthode des quatre R, technique d'affirmation de soi, et elles sont toutes efficaces en fonction des objectifs visés. Nous présenterons brièvement la méthode des 4 R et les techniques d'affirmation de soi. Pour de plus amples renseignements, nous renvoyons le lecteur aux références bibliographiques [6,7].

## Méthode des 4 R [6]

Dans cette méthode, il s'agit d'entraîner quatre savoir-faire : savoir *re-contextualiser*, savoir *reformuler*, savoir *résumer*, savoir *renforcer* et ceci dans n'importe quel ordre.

### Re-contextualiser

Re-contextualiser, c'est remettre dans le contexte. Très souvent, nous aurons des interlocuteurs qui exposent les problèmes ou leurs objectifs de manière générale ou vague. Il s'agit de les aider à préciser de manière spécifique leur pensée. Ceci se fait à l'aide de questions comme : « La dernière fois où cela vous est arrivé, c'est quand ? » ; « Avez-vous un exemple ? » ; « Que craignez-vous au pire ? », etc. Ces questions recentrent l'attention de votre interlocuteur sur des événements précis, vécus, plutôt que sur la relation qu'il a avec vous. De manière générale, le rapport collaboratif s'installe assez facilement avec une re-contextualisation : deux personnes travaillant ensemble sur un problème ou un projet, plutôt que deux personnes qui s'observent l'une l'autre, ou pire, qui entrent en opposition, ce que nous appelons escalade symétrique. Dans ces derniers cas, la relation est au premier plan, et la collaboration peut devenir inexistante.

### Reformuler

Il existe trois types de reformulation efficaces : la reformulation répétition, la reformulation précision des termes, la reformulation hypothèse.

La plus simple, et probablement la meilleure, est la *reformulation répétition* dans laquelle nous répétons exactement ce que l'interlocuteur vient de dire, avec ses propres mots. Dans ce cas la personne écoute en « miroir » ce qu'elle vient de dire. La répétition est un instrument très puissant pour que la personne avec qui vous parlez se sente comprise. Il est important de surmonter les réticences habituelles à répéter exactement de peur de la réaction négative de l'interlocuteur : il s'agit d'une crainte fréquente, mais cette réaction n'arrive pratiquement jamais !

La *reformulation précision des termes* consiste à aider votre interlocuteur à préciser sa pensée. Généralement il vaut mieux commencer par une simple répétition puis poser une question de re-contextualisation. Par exemple : « Je ne vais pas avoir le temps de tout finir ! » « Vous n'allez pas avoir le temps de tout finir [Répétition]. Quel est le travail que vous craignez de ne pas terminer ? » [Précision des termes].

La *reformulation hypothèse* consiste à partager avec votre interlocuteur une hypothèse concernant ce qu'il vient de vous dire, afin de vérifier s'il est d'accord. Par exemple « Ma collègue ne m'a pas dit bonjour... » « Votre collègue ne vous a pas dit bonjour [Répétition]. Est-ce que cela veut dire qu'elle vous en veut ? » [Hypothèse]. « Non, elle est comme ça... Elle ne dit pas bonjour ni au revoir... Je pense que ce n'est pas dans ses habitudes... » [Votre interlocuteur invalide l'hypothèse]. Dans ce dernier cas, il vaut mieux être au courant de ce pense exactement la personne avant de poursuivre sur une fausse piste.

## Résumer

Résumer est utile pour faire le point, organiser les informations disponibles et pour mieux savoir dans quelle direction aller. De manière générale, faire un résumé quand on ne sait pas quoi dire est plus efficace que de poser des questions supplémentaires.

## Renforcer

Renforcer, c'est « arroser ce qu'on souhaite voir pousser ». Un renforcement positif correspond à une conséquence agréable pour votre interlocuteur. Par exemple, si vous le félicitez pour un service qu'il vous a rendu : « Merci beaucoup, ça m'a été très utile ».

Un renforcement négatif correspond à une conséquence qui diminue un malaise ou une souffrance chez votre interlocuteur. Par exemple : « Ne t'inquiète pas, je vais t'aider pour remplir ce dossier ! » Dans ce cas, l'aide que vous apportez diminue l'anxiété de votre interlocuteur.

Bien renforcer, c'est définir le comportement que vous voulez favoriser et bien vérifier que vous n'obtenez pas un effet non désirable : par exemple dans notre culture, faire un compliment stimule souvent la méfiance, ce que nous ne souhaitons généralement pas voir se développer.

La méthode des quatre R établit le plus souvent une collaboration active et efficace.

## Techniques d'affirmation de soi

Les techniques d'affirmation de soi ont fait la preuve scientifique de leur efficacité depuis les années 1970 [7]. Le « cahier des charges » de l'affirmation de soi est de pouvoir verbaliser un avis, une demande, une réponse, de savoir engager, poursuivre ou arrêter une conversation, mais également de savoir faire et recevoir les critiques ou les compliments tout en gardant la meilleure relation possible avec l'interlocuteur et en se sentant bien après. Le plan général d'une bonne affirmation de soi comporte sept étapes :

- savoir se calmer ;
- écouter soigneusement ce que dit l'interlocuteur ;
- avoir une bonne perception de la réalité de l'autre ;
- donner l'information utile de manière précise et directe en tenant compte de la capacité d'écouter de l'interlocuteur ;
- écouter de nouveau ce que dit la personne ;
- répéter l'information si c'est utile ;
- et enfin terminer le plus chaleureusement possible.

Ce plan s'adapte pour chacune des situations relationnelles. Par exemple, si nous recevons une critique négative, le plan sera :

- se calmer ;
- bien écouter et comprendre la position de l'autre ;
- verbaliser en priorité ce en quoi l'interlocuteur a raison ou ses raisons ;
- écouter la réponse ;

- donner son avis le plus près possible de la réalité (si j'ai tort, le reconnaître immédiatement et sans nuance ; si je ne suis pas d'accord, verbaliser directement et précisément mon désaccord) ;
- répéter si c'est utile ;
- terminer chaleureusement.

Toute affirmation de soi se fait avec la règle des « trois Ne pas » : *Ne pas expliquer, ne pas se justifier, ne pas dériver*. Les « trois Ne pas » sont remplacés par donner l'information utile. Pour plus d'informations concernant l'affirmation de soi, nous renvoyons le lecteur à la bibliographie [7].

## Analyse fonctionnelle

Le but de l'analyse fonctionnelle est de conceptualiser un problème de manière à définir des objectifs concrets et évaluables. C'est une étape indispensable et l'efficacité des méthodes qui sont appliquées en dépend considérablement : toutes les situations n'indiquent pas les mêmes méthodes et simplement appliquer des recettes diminue l'efficacité avec le risque d'aggraver un problème ou de ne pas atteindre un objectif. Prendre le temps de bien comprendre n'est jamais du temps perdu, y compris dans les situations urgentes : la précipitation est l'ennemie de l'urgence !

L'analyse fonctionnelle doit être collaborative. Elle est réalisée habituellement plusieurs fois : avec le client qui prend contact, puis avec le prescripteur et enfin avec les personnes qui bénéficient directement des méthodes. Classiquement deux dimensions sont à prendre en compte avant d'établir une synthèse : la synchronie et la diachronie.

La synchronie explore « ici et maintenant » de quelle manière les personnes concernées par un projet ou un problème interagissent. La diachronie explore l'histoire du projet ou du problème. Dans le cas de l'entreprise, les méthodes classiques utilisées en psychothérapie, comme la grille SECCA de Cottraux [4], le modèle de Fontaine et Ylieff [11], ou la méthode des cercles de Cungi [12] ont été modifiées de manière à bien conserver la synchronie et la diachronie tout en étant plus adaptées aux objectifs de l'intervention. Un exemple complet d'intervention illustre plus loin l'application de la méthode.

## Étapes

### Première étape : définition de la commande, la demande et le problème

La *commande* correspond aux motifs de l'intervention : quelles sont les raisons qui justifient l'intervention, dans quelles circonstances et qui a pris contact. Il s'agit du « bon de commande ».

La ou les *demandes*, correspondent à ce que demandent effectivement la ou les personnes concernées.

Le *problème* correspond à ce que nous allons effectivement traiter et ce qui sera mieux défini au fur et à mesure que l'analyse fonctionnelle se

développe. Très souvent la commande ne correspond pas aux demandes ni aux problèmes. Par exemple, dans le cadre d'une demande de consultation par une entreprise, la commande peut être portée par la direction des ressources humaines pour un problème de « stress et de souffrance au travail » sous la pression des événements. Dans le meilleur des cas, les demandes explicites des ressources humaines et des employés peuvent être similaires : pour les ressources humaines, ce peut être de mieux comprendre de qui se passe pour mieux prévenir les risques, pour les employés et les syndicats, de fournir les informations et les suggestions utiles. Le problème à traiter découle alors de ces bonnes volontés car la collaboration sera assez facile à mettre en place : la poursuite de l'analyse fonctionnelle aura comme objectifs d'optimiser les ressources pour mieux prévenir le risque et améliorer la performance... Ce cas de figure existe mais souvent les circonstances ne sont pas si idéales. Dans le pire des cas, l'objectif des ressources humaines peut être simplement de « faire quelque chose » afin de ne pas être mises en défaut, celui des salariés peut être d'obtenir des compensations, voire de régler des comptes, et tous les intermédiaires sont possibles. Le problème sera alors d'évaluer la marge de manœuvre pour intervenir et si cela est possible ! Dans ce dernier cas de figure, la commande ne correspond pas aux demandes ni les demandes et la commande au problème.

### **Deuxième étape : définir le mandat**

Après l'application de la méthode commande, demande, problème, il est possible de définir clairement les mandats et, en fonction des mandats, de décider si nous poursuivons la résolution de problèmes ou si nous ne nous engageons pas plus loin.

Deux mandats doivent être précisés : le mandat professionnel et le mandat personnel.

Le *mandat professionnel* comporte d'une part les tâches liées au statut et d'autre part ce que la personne décide de prendre en charge même si ce n'est pas obligatoire dans le statut.

Par exemple le mandat professionnel d'un manager est d'animer une équipe au travail, ce qui fait partie de ses obligations mais il peut aussi décider d'animer une session d'entraînement à la communication, ce qui n'est pas dans ses obligations habituelles. Il s'engage dans ce cas à être professionnel par rapport à la session de communication, autrement dit à avoir les compétences et à mettre en place les bonnes conditions pour cela.

Le *mandat personnel* correspond à la *motivation personnelle* et au plaisir de travailler sur le problème ou le projet. Cet engagement personnel est une ressource importante et a été bien défini par Mihaly Csikszentmihalyi [13] dans le *Flow* : la perception de son enthousiasme pour l'action en cours.

La définition du mandat professionnel indique si nous disposons des compétences nécessaires et si le projet est compatible avec notre statut ; la définition du mandat personnel permet d'évaluer la motivation pour engager le processus. *Plus le mandat professionnel est compatible et plus le mandat personnel est élevé, plus les conditions d'intervention sont bonnes.*

À ce stade, il est possible de décider de ne pas aller plus loin : si le problème ne correspond pas au mandat professionnel, si je n'ai pas la compétence nécessaire... Ou tout simplement si l'envie ou la motivation ne sont pas assez importantes.

### **Troisième étape : quelles sont les personnes concernées par le projet ou le problème à régler**

La méthode consiste à faire une liste des personnes concernées par le projet ou le problème, en fonction de la « saillance », des plus concernées vers les moins concernées. L'objectif est de faire un premier tri dans les informations disponibles.

### **Quatrième étape : l'organigramme**

L'organigramme des personnes concernées met en évidence la hiérarchie officielle des personnes et leur fonction.

### **Cinquième étape : le sociogramme**

Le sociogramme de Moreno [14] établit le réseau de communication direct et indirect : « Qui communique et avec qui ? ». Il montre de quelle manière l'information circule.

### **Sixième étape : le diagramme informel [15]**

Le diagramme informel recherche les ententes, mésententes et conflits qui peuvent exister entre les personnes.

Commande, demande, problème, liste des personnes concernées, organigramme, sociogramme, diagramme informel donnent une bonne idée synchrone des facteurs de maintien ou d'aggravation des problèmes qui se posent mais également une bonne idée de la diachronie.

### **Septième étape : la méthode des cercles vicieux**

La méthode des cercles vicieux complète l'analyse fonctionnelle. Cela consiste à mettre en évidence à partir d'exemples précis de quelles manières les comportements ou les problèmes sont maintenus.

### **Huitième étape : la synthèse**

La synthèse est une conceptualisation opératoire du problème avec des objectifs précis, la précision des moyens à mettre en œuvre et des ressources nécessaires, du temps qu'on se donne pour atteindre les buts et des méthodes d'évaluation.

Un contrat écrit précise ces points : définition du projet et des problèmes, moyens à mettre en œuvre, ressources disponibles, temps prévu ou nombre de sessions de travail, méthode d'évaluation.

## **Principe de parcimonie et principe de précaution**

Deux principes commandent la conceptualisation du problème comme l'indication des méthodes : le principe de parcimonie et le principe de précaution.

Le *principe de parcimonie* consiste à établir le modèle le plus simple et le moins coûteux possible pour comprendre un problème et indiquer les méthodes.

Le *principe de précaution* consiste à ne pas prendre de risque : « Primum non nocere » – premièrement ne pas nuire. Il est important de favoriser les conceptualisations et l'application des méthodes qui comportent le moins de risques possible.

### Un exemple complet d'analyse fonctionnelle

Le docteur Laurent, médecin du travail dans une entreprise de taille moyenne contacte un consultant pour « des problèmes importants au sein d'un atelier ayant entraîné trois arrêts de travail depuis deux mois ». Il s'agit selon le médecin de problèmes relationnels dans une ambiance de conflit. Il demande si le consultant peut faire quelque chose.

La commande est : « Pouvez vous faire quelque chose pour des problèmes relationnels dans une équipe ? » Le médecin du travail demande de l'aide et le problème est un conflit dans une équipe au travail. Commande, demande et problème sont congruents.

Le mandat professionnel du consultant : « Il s'agit d'un problème qui entre dans mes compétences, donc l'intervention est possible. » Le mandat personnel est : « Ce type de problème m'intéresse, je me sens motivé. » Il s'agit donc d'un bon cas de figure : mandat professionnel adapté et mandat personnel élevé.

Le consultant propose un rendez-vous d'évaluation au médecin du travail dans l'entreprise. Il est fortement recommandé de voir la personne qui porte la commande et plutôt au sein de l'entreprise. Cela a l'avantage d'être parcimonieux et peu risqué. Ne voir qu'une personne dans un premier temps est moins dangereux que d'intervenir auprès de plusieurs personnes, ce qui pourrait mobiliser des facteurs indésirables comme une « concurrence » avec le service des ressources humaines ou l'activation de conflits non prévus. C'est ce que nous appelons le phénomène de « l'apprenti sorcier » qui lance des processus sans arriver à les contrôler.

Avec le médecin du travail de l'entreprise, Laurent, une première analyse fonctionnelle a été réalisée. La définition du problème est : conflits dans un atelier spécialisé chargé de mettre au point des procédures applicables dans une unité de production. L'équipe comprend un ingénieur responsable, cinq techniciens, deux stagiaires. Trois arrêts de travail étaient en cours pour deux techniciens et une stagiaire.

#### **Synchronie**

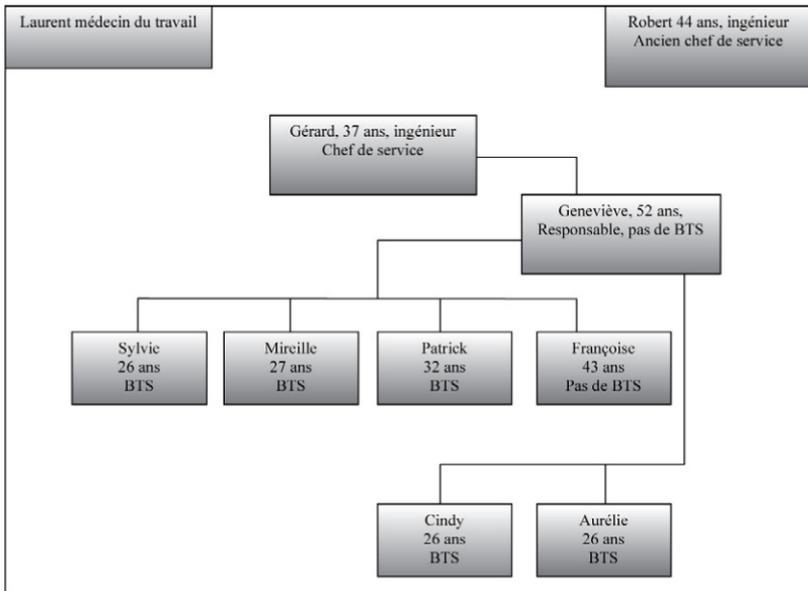
Les personnes concernées : Gérard, 37 ans, chef de service et ingénieur ; Geneviève, 52 ans, est en position de responsable intermédiaire. Elle distribue les tâches et a obtenu son poste par ancienneté dans l'entreprise. Elle n'est pas diplômée. Sylvie, 26 ans, technicienne diplômée : brevet de technicien supérieur (BTS) ; Mireille, 27 ans : BTS ; Patrick, 32 ans : BTS ; Françoise, 43 ans, technicienne non diplômée ; Cindy, 26 ans, stagiaire, diplômée : BTS ; Aurélie, 22 ans, stagiaire, diplômée : BTS ; Robert, 44 ans, ingénieur, ancien chef du service et nouveau directeur dans l'entreprise : Laurent, médecin du travail.

Avec la liste des personnes concernées par le problème, nous constatons que les femmes prédominent en nombre, que les nouveaux techniciens sont diplômés mais pas les anciens, que l'ancien chef de service reste présent et que le médecin du travail se sent impliqué.

L'organigramme montre une hiérarchie à quatre niveaux : chef de service ; responsable ; techniciens ; stagiaires (figure 6.3). La position de Geneviève est centrale et intermédiaire entre le chef de service et les autres employés. L'efficacité ou l'inefficacité de ce type d'organisation va dépendre fortement de la répartition des tâches de management entre le chef de service et Geneviève.

Le sociogramme explore les réseaux de communication et confirme la position centrale de Geneviève mais aussi celle de Sylvie (figure 6.4). Laurent, le médecin du travail, et Robert, l'ancien chef de service, ont aussi des contacts avec toutes les personnes concernées. Gérard, le nouveau chef de service, ne communique qu'avec Geneviève. Nous pouvons dès lors faire l'hypothèse que le management réel dans l'équipe est fait par Geneviève, que les personnes ressources sont à l'extérieur du service : Robert et Laurent. Gérard, le chef de service, n'est pas en bonne position pour résoudre les problèmes relationnels qui pourraient se poser entre Geneviève et les autres. Il est alors probable que les techniciens fassent alors appel soit à Laurent, soit à Gérard, soit au deux.

Le diagramme informel confirme le sociogramme et apporte des informations supplémentaires : Laurent et Robert s'entendent bien avec tout le monde, et se placent donc en tant que personnes ressources (figure 6.5). Gérard a des



**Figure 6.3**  
Organigramme.

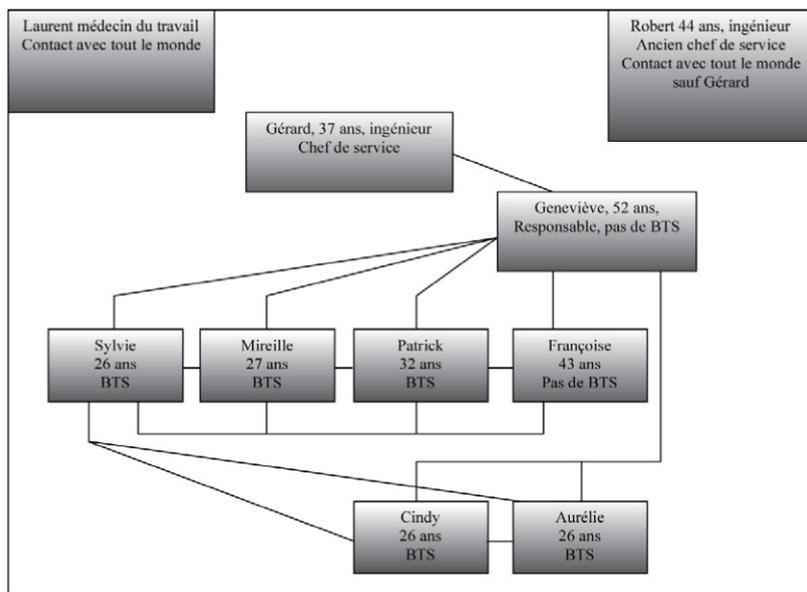
relations bonnes mais rares avec Geneviève, il est en conflit avec Patrick ; Geneviève est en conflit ouvert avec Sylvie et Mireille ; elle s'entend bien avec les stagiaires ; lesquelles sont en conflit entre elles et avec Sylvie et Mireille. Sylvie et Mireille travaillent en binôme et ont une très bonne entente. Sylvie, Patrick et Cindy, une des deux stagiaires, sont en arrêt de travail. Il est très rare qu'un stagiaire soit en arrêt de travail, ce qui est probablement un bon indicateur de l'état de crise.

La méthode des cercles vicieux réalisée à partir de chacun des trois arrêts de travail complète le travail synchronique précédent :

- Geneviève donne une tâche à Mireille et Sylvie – Mireille et Sylvie résistent – Geneviève impose la tâche – Mireille se plaint à Robert et au médecin du travail – Sylvie est en arrêt de travail ;
- Mireille demande un travail à Cindy (une des deux stagiaires) – Cindy résiste et se plaint à Geneviève qui intervient auprès de Mireille – Mireille entre en conflit avec Cindy qui va voir le médecin du travail – Arrêt de travail ;
- Gérard impose une nouvelle procédure à Patrick – Celui-ci résiste – Gérard impose la procédure – Patrick se plaint à Robert et au médecin du travail – Arrêt de travail.

### Diachronie

Robert ancien chef de service, est devenu directeur d'un secteur comprenant son ancien service (sept années dans ce service).



**Figure 6.4**  
Sociogramme.

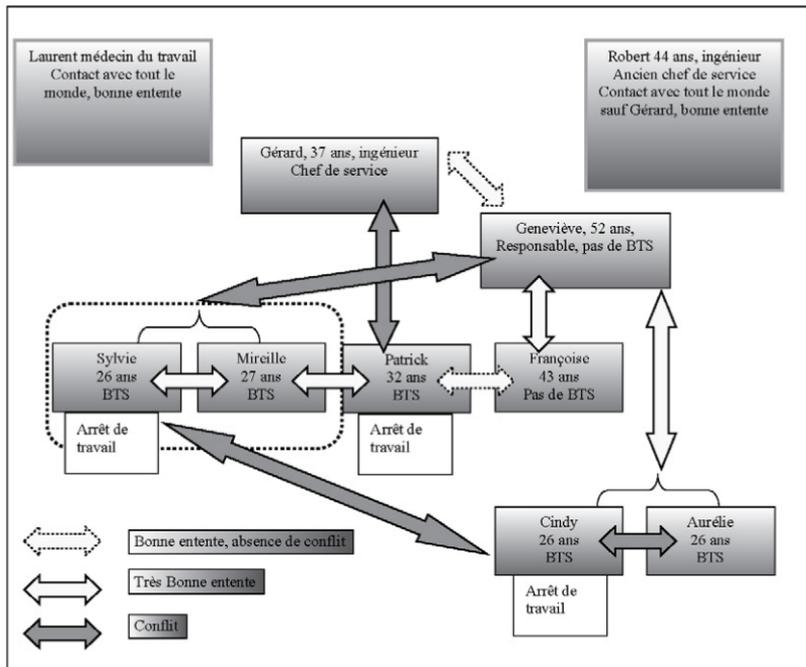
Gérard, ingénieur particulièrement compétent dans son domaine a été nommé chef de service depuis une année environ. Un conflit est rapidement apparu entre Sylvie, Mireille, lesquelles travaillent en binôme, et Geneviève, plus ancienne dans l'entreprise et en position hiérarchique. Un conflit est apparu plus récemment entre Gérard et Patrick, à propos de procédures. Un conflit est apparu entre les stagiaires et pour chacune d'elles avec le « binôme Sylvie-Mireille ».

Sylvie, Patrick, Cindy sont en arrêt de travail. L'ambiance générale dans l'atelier est mauvaise, la productivité est bien moins bonne que durant l'année précédente. Sylvie, Mireille, Patrick, Cindy, Aurélie se plaignent régulièrement au médecin du travail. Patrick, Sylvie, Mireille, Françoise, Geneviève regrettent leur ancien chef de service, lequel reste souvent en contact avec eux.

**Synthèse**

Robert, ancien manager, dirigeait l'atelier avec une grande efficacité et continue d'intervenir dans le service. Gérard n'a pas pris le relais du management laissé à Geneviève, laquelle n'a ni le mandat ni les compétences. En une année l'ambiance du service, la productivité se sont fortement dégradées avec une souffrance importante au niveau du personnel.

Le problème principal est que Gérard, ingénieur brillant ne s'est pas positionné en tant que chef de service. Il dispose de bonnes compétences techniques mais



**Figure 6.5**  
Diagramme informel.

pas d'un savoir-faire managérial. Une intervention parcimonieuse serait d'équiper Gérard en compétences relationnelles par rapport à ses subalternes mais également par rapport à Robert, l'ancien chef de service. Le médecin du travail est d'accord avec cette analyse fonctionnelle, réalisée en collaboration avec lui. Le consultant lui propose d'organiser un rendez-vous avec le directeur des ressources humaines qui dispose du pouvoir de mandater. Cela a été fait et une analyse fonctionnelle donnant un résultat similaire a été réalisée. Il a été convenu de proposer à Gérard un coaching sous la forme d'une formation individualisée et contextualisée, ce qu'il a accepté avec soulagement. Cette solution est apparue économique, parcimonieuse avec un maximum d'avantages, peu d'inconvénients et peu de risques.

Un contrat est établi pour quatre sessions de trois heures à quinze jours d'intervalle ; trois sessions de deux heures un mois après puis à un mois d'intervalle ; un suivi téléphonique et par mail.

L'évaluation a été réalisée à l'aide d'un questionnaire rempli anonymement par les membres du personnel de l'atelier, avec des critères de productivité spécifique de l'entreprise, et le suivi médical en médecine du travail.

### Action

Après une nouvelle analyse fonctionnelle faite de manière collaborative avec Gérard, le coaching a comporté un entraînement aux techniques d'entretien, particulièrement basé sur l'animation d'un groupe primaire et l'affirmation de soi. Gérard s'est positionné en tant que chef de service, a établi un contact individualisé avec chaque employé de son service et avec Robert auquel il a demandé de ne plus intervenir directement dans l'atelier. Il est devenu la personne ressource en cas de problème.

Gérard et Geneviève se réunissent une fois par semaine pour discuter des problèmes et convenir des actions. Cela a permis de sauvegarder la position de Geneviève. Gérard a entraîné Geneviève à certaines méthodes relationnelles, ce qui a renforcé sa position de manager.

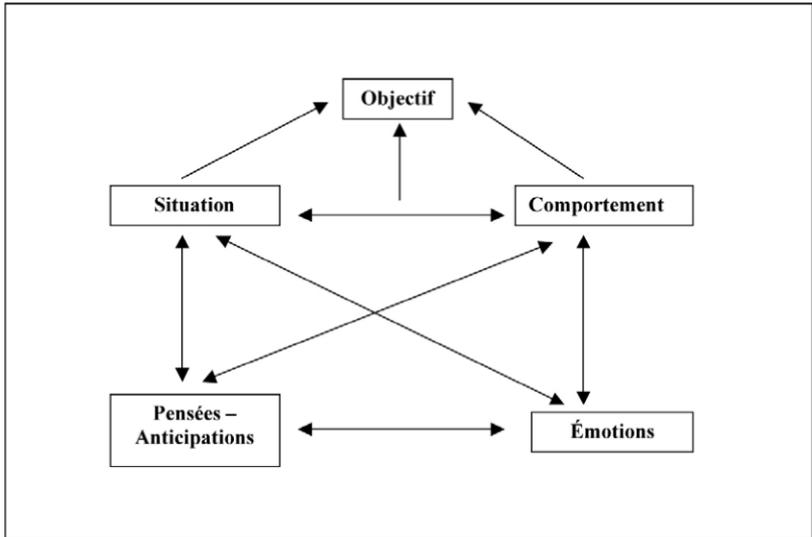
Une année après, chacun des employés juge les conditions de travail satisfaisantes, la productivité a retrouvé le niveau antérieur et il n'y a plus eu d'arrêt de travail ni de plainte auprès du médecin du travail.

---

## Méthodes comportementales et cognitive (MCC)

Les méthodes comportementales et cognitives s'appliquent dans quatre dimensions : le contexte ; les émotions et les affects ; les pensées et les croyances ; les comportements. Ces quatre dimensions se recoupent de telle manière qu'une action sur chacune retentit sur l'ensemble des autres. La maison du changement d'Anthony Grant [16] résume bien cette interaction (figure 6.6).

L'ensemble des changements est orienté vers un objectif qui doit être Précis, c'est-à-dire bien défini ; Réaliste et atteignable ; Évaluable ; réalisable dans un Temps raisonnable (PRÉT).



**Figure 6.6**  
La maison du changement d'Antony Grant.

## Contexte

L'analyse fonctionnelle met souvent en évidence l'intérêt d'agir sur le contexte de travail. Ce peut être en modifiant la répartition des tâches, la répartition des personnes dans les équipes, la modification des lieux, des postes de travail, l'aménagement du temps de travail. Ces modifications sont discutées de manière interactive avec les personnes concernées. Les techniques d'entretien sont dans ce cas centrales afin d'établir la meilleure collaboration possible.

## Émotions

Les émotions commandent : trop de stress modifie les manières de penser et d'agir et nuit considérablement à l'efficacité. Les méthodes de relaxation rapide en situation, de relaxation différentielle et de relaxation profonde sont dans ce cas des outils puissants et peuvent être proposées individuellement ou en groupe. Ces méthodes sont présentées de manière plus approfondie au chapitre 8.

## Pensées et croyances

La restructuration cognitive est l'outil de choix pour modifier les pensées automatiques, c'est-à-dire les pensées qui nous passent par l'esprit et les croyances quand celles-ci interfèrent avec les objectifs. Le modèle du traitement de l'information est à la base des méthodes comportementales et cognitives.

## Modèle du traitement de l'information

Le modèle du traitement de l'information considère que les perceptions et les informations que nous recevons ne sont pas neutres. Elles sont filtrées en fonction de nos attentes et de nos croyances, de nos préoccupations et de nos craintes. Par exemple, si vous attendez un enfant, il est très probable que vous perceviez bien davantage toutes les informations en rapport avec la grossesse que si vous n'attendez pas un enfant. Il en est de même si vous achetez une voiture neuve, vous voyez beaucoup plus de voitures de la même marque qu'auparavant. C'est ce que Amos Tversky et Daniel Kahneman [17] ont nommé les heuristiques de disponibilité.

Deux autres types d'heuristiques influencent la sélection et le traitement des informations : les heuristiques de représentativité et les heuristiques d'ancrage. Les heuristiques de représentativité « sélectionnent » les informations en fonction des modèles dont nous disposons et auxquels nous adhérons. Nous recherchons automatiquement les informations qui valident nos théories plutôt que celles qui les invalident. Les heuristiques d'ancrage sont les croyances de base que nous avons, correspondant le plus souvent à nos valeurs. Nous ne les remettons pratiquement jamais en question et parfois nous n'en avons même pas conscience. La foi en serait un bon exemple : il s'agit d'une certitude intérieure qu'un croyant considère comme une révélation absolue.

Dans la théorie de l'information [4], ces croyances sont nommées schémas et deux types de schémas sont décrits : les schémas inconditionnels et les schémas conditionnels. Les schémas inconditionnels sont des certitudes intérieures rigides, globales concernant soi-même ou les autres. Par exemple : « Je suis nul », ou « Je ne suis pas capable d'aimer » sont des schémas inconditionnels négatifs qui vont avoir des conséquences graves sur l'estime de soi ou/et la relation avec les autres. « J'ai de la valeur » ou « J'aime les gens », sont des schémas probablement moins nocifs, sauf s'ils sont trop rigides ou trop globaux, comme « J'ai plus de valeur que tout le monde » ou « Je dois me sacrifier ».

Les schémas inconditionnels ressemblent à des sophismes. Dans le célèbre sophisme d'Aristote « *Tout ce qui est rare est cher, un cheval bon marché est rare, donc un cheval bon marché est cher* », le raisonnement est impeccable mais la prémisse : « *Tout ce qui est rare est cher* » est fausse.

Il en est de même pour les schémas conditionnels. Par exemple : « *Ma valeur personnelle dépend de ce que les gens pensent de moi – Si les gens pensent du bien de moi, j'ai de la valeur – Si les gens pensent du mal de moi, je n'ai pas de valeur.* » Le raisonnement est juste, la prémisse est fausse.

Les schémas influencent la sélection des informations et les processus de pensée qui suivent. Ainsi, si nous reprenons l'exemple du schéma conditionnel précédent : « *Ma valeur personnelle dépend de ce que les gens pensent de moi – Si les gens pensent du bien de moi, j'ai de la valeur – Si les gens pensent du mal de moi, je n'ai pas de valeur.* »

Les jugements négatifs de l'entourage seront certainement privilégiés et, par ailleurs, la personne aura tendance à essayer de plaire à tout le monde, ce qui sera la plupart du temps impossible à réaliser. Elle hésitera à donner son avis surtout si cela risque de contrarier quelqu'un.

Les processus de pensées quand ils sont dysfonctionnels ont également été bien décrits : l'*inférence arbitraire*, autrement dit une conclusion sans preuve ; l'*abstraction sélective* : isoler une information du contexte pour en tirer des conclusions générales, la *généralisation* : tirer des conclusions générales à partir d'un événement particulier ; la *minimisation* : minimiser les conséquences d'un événement, la *maximalisation* : donner trop d'importance à un événement, la *pensée dichotomique* : pensée en tout ou rien.

Une forme particulière de biais cognitif est le *shouldism*. Il consiste en des pensées automatiques normatives qui s'énoncent sous la forme de « Je devrais » (*I should*). Par exemple « Je dois toujours réussir tout dans la vie » ou inversement « Les autres devraient tous m'aimer... ». Ou bien encore « Il faut que tout le monde soit honnête avec moi et que justice soit toujours rendue partout et toujours à chacun ». Des processus cognitifs rigides sont la conséquence de l'influence de ces schémas : ils sélectionnent préférentiellement dans l'environnement toutes les indications qui peuvent les activer. Par exemple le moindre échec va activer le schéma perfectionniste : je dois toujours tout réussir.

Les pensées automatiques ou événements cognitifs sont les pensées qui passent par l'esprit. Elles sont le résultat de l'influence des schémas à travers les processus. Par exemple un schéma comme « Les gens sont méchants » favorise une abstraction sélective : sa collègue lui dit bonjour un peu vite, la personne interprète immédiatement : « Elle m'en veut ». L'abstraction sélective consiste à isoler l'information de son contexte sans tenir compte d'autres explications possibles « Comme elle est pressée, ou elle est trop occupée » et aboutit à la pensée automatique compatible avec le schéma : « Elle m'en veut. »

Les pensées automatiques sont en rapport avec des comportements et des conséquences, dont l'interprétation renforce le schéma (figure 6.7).

### Restructuration cognitive d'Aaron Temkin Beck [18]

La restructuration cognitive est axée sur la modification des pensées automatiques et des schémas avec une méthode de mise en évidence d'alternatives au fur et à mesure que les émotions se mobilisent. Elles sont axées sur l'analyse de l'ensemble que forme la liaison pensées-émotions (figure 6.8).

Celle-ci est réalisée à l'aide de feuilles à cinq colonnes de Beck : fiches d'enregistrement quotidien des pensées (tableau 6.1) avec lesquelles chacun apprend à repérer de manière très concrète les émotions et affects, les situations déclencheuses ou le fil d'idées ou d'images déclencheur et les pensées automatiques (ce qui passe par l'esprit), à évaluer l'intensité de l'affect et le niveau de croyance dans la pensée automatique, et enfin à modifier les pensées de manière réaliste.

Le raisonnement socratique consiste à poser ou à se poser des questions pour remettre en cause les croyances dysfonctionnelles qui se reflètent dans les pensées automatiques. Les pensées automatiques ont des thèmes communs qui correspondent aux schémas qui traitent l'information de manière biaisée : par exemple personne ne peut m'aimer (rejet), je ne suis pas à la hauteur (idéaux exigeants), je ne vauds rien (non-valeur) les autres sont des salauds (persécution), je mérite l'admiration de tous (droits personnels exagérés), sans les autres je ne peux rien faire de bien (dépendance).

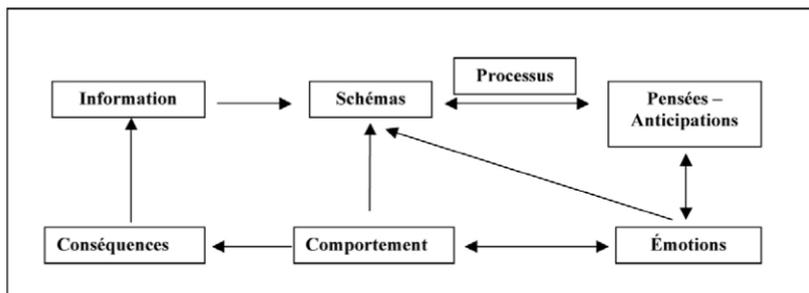


Figure 6.7

Modèle du traitement de l'information.



Figure 6.8

Le paradigme cognitif.

Le thérapeute commence par l'évaluation du niveau de croyance dysfonctionnelle, par exemple, « Pourquoi 80 et pas 100 % » dans le cas où le niveau de croyance dans la pensée automatique est de 80 % ou si le niveau d'adhésion à la pensée est de 100 % : « Pourquoi 100 et pas 80 % ? ».

Dans un second temps, il s'agit de *discuter les preuves*. Quels sont les arguments qui vont dans le sens de la croyance, puis quels sont les arguments qui sont contre la croyance. Il est possible d'évaluer l'importance de chaque argument sur une échelle de 0 à 100, avec 0 « Cet argument n'a pas de valeur » et 100, « Cet argument est au maximum d'importance ».

Une troisième méthode utile est la *distançiation* : est-ce que je me dirais la même chose pour une autre personne que moi dans la même situation.

Le questionnement socratique a été brièvement présenté dans ce chapitre, nous invitons le lecteur intéressé à se reporter à la bibliographie [4,18].

Tableau 6.1

La feuille à cinq colonnes de Beck. Enregistrement quotidien des pensées automatiques négatives

Situations déclenchantes ou fil d'idées, d'images déclencheur	Émotions Évaluation de l'intensité de 0 à 100	Pensées automatiques Niveau de croyance de 0 à 100	Réponse rationnelle	Résultat Niveau de croyance de 0 à 100 en la pensée automatique après la réponse rationnelle

*Voici un exemple de travail socratique, appliqué à soi-même (tableau 6.2)*

Je ne serai pas dans les temps – Pourquoi 80 % et pas 100 % ?

- Je me dis souvent ça... Et pourtant jusqu'à présent j'ai toujours pu terminer.

Quel sont les arguments qui vont dans le sens que je n'y arriverai pas ?

- Je n'ai pas beaucoup de temps – Niveau de croyance : 70 %.
- Je suis trop éparpillé – Niveau de croyance : 80 %.
- Je ne peux pas tout faire à la fois – Niveau de croyance : 100 %.

Quels sont les arguments contre ?

- Quand je vois tout ce qu'il y a à faire, je stresse mais j'arrive quand même – Niveau de croyance : 90 %.
- C'est le stress qui me fatigue – Niveau de croyance : 100 %.

Est-ce que je penserais la même chose pour une autre personne ?

- Je penserais qu'elle se fait trop de soucis. De toutes manières, même si ce rapport prend du retard, ce n'est pas un drame – Niveau de croyance : 100 %.

Quelle serait une pensée plus réaliste ?

- Le mieux est que je me mette à travailler, si c'est fini à temps, tant mieux, sinon, tant pis. Autant ne pas ruminer – Niveau de croyance : 100 %

Quelles sont les conséquences de cette nouvelle perspective ?

- Je me sens moins découragé, moins d'anxiété, plus serein.

**Tableau 6.2**  
Exemple de restructuration cognitive

Situations déclenchantes ou fil d'idées, d'images déclencheur	Émotions Évaluation de l'intensité de 0 à 100	Pensées automatiques Niveau de croyance de 0 à 100	Réponse rationnelle	Résultat Niveau de croyance de 0 à 100 en la pensée automatique après la réponse rationnelle
Remettre un rapport	Anxiété, découragement 70 %	Je ne serai pas dans les temps 80 %	Le mieux est que je me mette à travailler, si c'est fini à temps tant mieux, sinon tant pis Autant ne pas ruminer Niveau de croyance : 100 %	Moins découragé, plus d'anxiété, plus serein Niveau de croyance dans la pensée automatique négative 40 %

**Méthode PIC-POC de David Burns [19]**

Les pensées automatiques peuvent être réparties en pensées qui inhibent l'action (*Task Inhibiting Cognitions* [TIC]) et en pensées qui orientent vers l'action (*Task Oriented Cognitions* [TOC]). Traduit en français (Cottraux) [4] on parle de PIC (pensées inhibitrices des conduites) et de POC (pensées orientées sur les conduites).

**Tableau 6.3**  
Exemple de méthode PIC-POC

PIC (pensées inhibitrices des conduites)	POC (pensées orientées sur les conduites)
Je n'ai que dix minutes, je n'ai rien le temps de faire autant ne pas commencer quelque chose	En dix minutes je peux toujours remplir ce document ce sera toujours cela de fait...
Ces papier à remplir, j'en ai marre	Un papier de rempli c'est un papier de moins qui traîne autant le faire tout de suite

Oui mais

Diagramme illustrant la méthode PIC-POC. Le tableau ci-dessus est complété par des flèches et un cadre central. Une flèche pointe de la première cellule PIC vers la première cellule POC. Une autre flèche pointe de la première cellule POC vers le cadre central 'Oui mais'. Une troisième flèche pointe de ce cadre central vers la deuxième cellule PIC. Une quatrième flèche pointe de la deuxième cellule PIC vers la deuxième cellule POC.

La méthode PIC-POC consiste à établir un tableau avec les pensées PIC, puis à les transformer en pensées POC (tableau 6.3). Habituellement un « Oui mais » ramène vers une autre pensée PIC, donc dysfonctionnelle.

Il s'agit de reprendre la même méthode jusqu'à ce que la pensée soit définitivement POC, donc plus fonctionnelle.

### Méthodes de résolution de problèmes

Les problèmes sont la règle et les résoudre est nécessaire. Il est parfois utile de développer une méthode adaptée. Voici celle mise au point par Thomas J. D'Zurilla et Marvin Goldfried en sept étapes [20] :

- définir le problème de manière précise ;
- générer autant de solutions qu'il est possible d'en trouver, c'est le *brain storming* ;
- évaluer chacune des solutions avec une méthode avantages-inconvénients et une notation de 0 à 100 de l'intérêt de chacune des solutions ;
- prendre la décision la plus appropriée possible et évaluer les moyens nécessaires pour la mettre en œuvre. Apprendre à se servir de ces moyens si cela est nécessaire ;
- mettre en œuvre la décision ;
- évaluer les résultats ;
- si la résolution de problèmes est efficace, la méthode s'arrête là, sinon reprendre tout le processus.

### Exemple de l'application de la méthode de résolution de problèmes

- 1. Organiser une réunion entre six participants.
- 2. a. Téléphoner à chacun. b. Écrire un mail à chacun. c. Proposer un tableau commun sur Internet pour les dates.
- 3. a. Téléphoner à chacun, intérêt : 30. b. Écrire un mail à chacun : 80. c. Proposer un tableau commun sur Internet pour les dates : 100.
- 4. Décision : écrire un mail à chacun pour proposer un tableau sur Internet.
- 5. Je le fais tout de suite.
- 6. et 7. J'attends les réponses pendant deux jours puis je relance si nécessaire.

## Méthodes de prise de décisions

Nous avons de plus en plus de décisions à prendre par unité de temps et parfois c'est difficile. Le problème se pose le plus souvent quand nous avons à choisir entre deux ou trois solutions très proches quant au bénéfice que nous en attendons.

Une méthode assez simple consiste à évaluer dans un tableau les avantages et les inconvénients des différentes alternatives et surtout de notre intérêt pour chacune des alternatives [12].

### *Exemple : avoir une promotion présente du pour et du contre*

Madame R doit prendre une décision importante : accepter une promotion dans son emploi mais déménager dans une grande ville assez éloignée, ou bien la refuser et ne pas avoir à déménager. Voici les tableaux qu'elle a construits (tableaux 6.4 et 6.5).

À première vue, accepter le poste est plus avantageux : 300 pour et 250 contre.

**Tableau 6.4**  
Accepter le poste

Pour		Contre	
Plus d'argent	100	Quitter ma ville et ma famille	80
Promotion	100	Prendre le risque que mon ami ne me suive pas	80
Je suis reconnue pour les compétences	50	Le risque de ne pas être à la hauteur	50
Une nouvelle vie qui commence dans une nouvelle ville	80	Je n'ai jamais habité une grande ville	40
Totaux	330		250

Refuser le poste est également très avantageux !

**Tableau 6.5**  
Refuser le poste

Pour		Contre	
Je suis bien ici	100	Cela ne se représentera pas souvent	80
Pas de déménagement à faire	70	Risque de rater une bonne occasion	
Pas de problème avec mon ami	90	Renoncer à une aventure	80
		Renoncer à une promotion	80
	80	Moins d'argent	50
Laisser tomber mon activité associative	50		
Totaux	390		210

En croisant les totaux des deux tableaux : total des « Pour accepter le poste » + total des « Contre refuser le poste » : 540 ; total des « Contre accepter le poste » + total des « Pour refuser le poste » : 640.

Commentaire de Madame R : « Je suis plutôt contente, en fait je me rends compte que je n'avais pas envie d'accepter. Si je le fais, c'est uniquement pour mon image et parce que j'ai appris depuis toujours qu'une promotion ne se refuse pas. Maintenant je suis plus sûre de moi, je vais refuser sans regret. »

## Comportements

### Organiser les contingences de renforcement

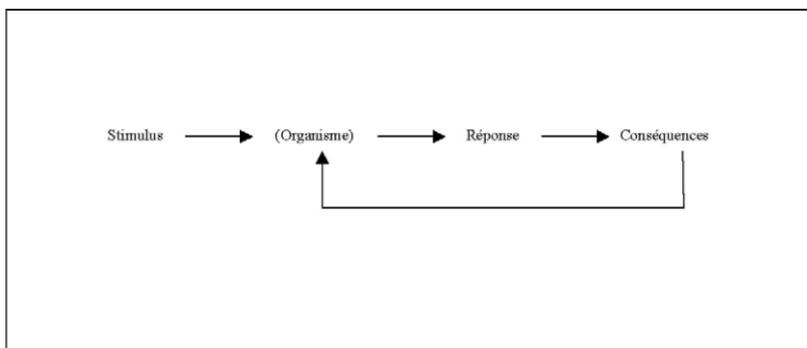
Un comportement est soumis à des contingences qui augmentent ou diminuent la probabilité de sa fréquence (figure 6.9).

Les renforcements augmentent la fréquence d'un comportement. Quand une conséquence agréable survient après un comportement, le renforcement est dit positif ; quand la conséquence est le soulagement d'un état pénible préexistant, il est dit négatif.

L'extinction est l'absence de renforcement positif ou négatif. La punition est une conséquence pénible. Extinction et punition diminuent la fréquence d'un comportement.

Les renforcements sont des outils puissants pour obtenir une meilleure performance et favoriser l'esprit d'équipe au travail, et bien savoir gérer les contingences de renforcement est indispensable pour un manager ou un consultant en entreprise.

De manière générale, il s'agit « d'arroser ce que nous souhaitons voir pousser », donc dans un premier temps de bien définir le comportement



**Figure 6.9**  
Modèle SORC.

Une conséquence agréable renforcement positif.

Soulagement d'un état désagréable : renforcement négatif.

Pas de conséquence agréable ou désagréable : extinction.

Une conséquence désagréable : punition.

cible et quels sont les renforçateurs efficaces. Par exemple, si nous souhaitons améliorer la participation de personnes à un projet, il est important de définir l'objectif, les comportements nécessaires pour l'atteindre, les renforçateurs efficaces pour chacune des personnes puis de les distribuer en fonction des lois de l'apprentissage, bien définies par l'école de la modification du comportement de Skinner [4,21].

Les renforcements les plus puissants au sein d'une équipe sont souvent relationnels, ce peut être reconnaître la qualité d'un travail, encourager, féliciter dans le cadre d'un renforcement positif, ce peut être d'aider un membre de l'équipe, de le soulager en cas de difficulté dans le cadre d'un renforcement négatif.

Le sentiment d'être isolé et dévalorisé diminue fortement avec les renforcements quand ils sont distribués de manière adaptée et les plaintes du type « On me dit quand ça va pas et jamais quand ça va bien ! » disparaissent assez vite.

## **Voici deux exemples pour illustrer la méthode**

### *Exemple : critiques négatives et perte d'efficacité*

Monsieur G est contremaître dans une usine et dirige une équipe de huit ouvriers. Le recueil d'informations montre que les ouvriers travaillent isolément, avec le sentiment d'avoir toujours à en faire plus alors que la production effective baisse régulièrement depuis deux mois. Monsieur G fait beaucoup de remarques négatives, particulièrement à deux personnes, lesquelles se sont plaintes au médecin du travail d'être sous pression et d'être isolées. L'analyse fonctionnelle des contingences de renforcement montre que Monsieur G est en contact direct avec chacun des ouvriers, surtout pour faire des critiques négatives, concernant la qualité du travail et les retards au retour des pauses, jugées trop longues.

Les ouvriers ne sont en contact entre eux que durant les temps de pause, généralement pour fumer une cigarette en dehors de l'atelier.

Le travail et la présence dans l'atelier sont associés à deux punitions : la critique et l'isolement.

La pause est associée à deux renforcements positifs puissants : la socialisation et le plaisir de fumer et un renforcement négatif tout aussi puissant : ne plus être dans l'atelier.

Les conséquences sont une diminution de la motivation au travail et une augmentation de la motivation pour les pauses.

Le programme mis en place par Monsieur G s'est déroulé dans deux directions : distribuer des renforcements positifs pour tout travail bien fait et organiser une réunion de travail d'un quart d'heure toutes les semaines, un moment en commun tous les matins avant de démarrer le travail durant lequel chacun peut donner ses suggestions et faire ses remarques, autour d'un café le plus souvent. De plus, Monsieur G participe aux pauses avec tous.

Tous les problèmes ont été réglés en deux mois.

### Exemple : plaintes et débordement en gériatrie

Madame F est cadre de santé dans un service de gériatrie dans lequel les patients restent souvent alités et appellent très souvent les soignants. Les patients se plaignent du temps que mettent les soignants pour répondre et les soignants du fait qu'ils sont débordés de travail et n'en peuvent plus. Les comportements problématiques sont « Les patients restent alités » ; « Les patients appellent souvent » ; les conséquences sont l'insatisfaction des patients et des soignants qui agissent comme une punition.

Une analyse fonctionnelle simple a mis en évidence que les soignants s'occupaient des patients surtout quand ils ont un comportement de plainte ou de maladie, et cela était un renforcement négatif puissant (qui diminue une souffrance chez les patients) du comportement de plainte et d'alitement et aussi un renforcement positif puissant pour des personnes qui ont souvent un vécu de solitude et d'abandon.

Quand les patients ne se plaignent pas ou se lèvent, les comportements ne sont pas renforcés par les soignants, autrement dit, les comportements sont soumis à une extinction.

Les soignants s'occupent donc surtout des patients quand ils se plaignent ou ont un comportement non souhaitable et très peu quand ils ne se plaignent pas ou ont un comportement souhaitable. Il est logique que les comportements renforcés se développent et que ceux mis en extinction diminuent.

Madame F a organisé une réunion des soignants, a proposé de partir de cette hypothèse et de faire un essai de renforcement avec une des patientes, Madame A qui appelle souvent : répondre à ses appels, mais aussi aller la voir toutes les demi-heures spontanément et renforcer par des compliments et simplement par la présence les comportements souhaitables, par exemple « aller au fauteuil ». Très rapidement Madame A a diminué le nombre de ses appels et a augmenté les comportements renforcés : se lever, faire sa toilette, déjeuner dans la salle de restaurant. Le renforcement social et affectif est donc particulièrement important pour cette dame.

La procédure a été généralisée pour toutes les patientes (beaucoup plus de femmes que d'hommes hospitalisés dans le service) pour lesquelles le renforcement social était puissant, c'est-à-dire presque tout le monde.

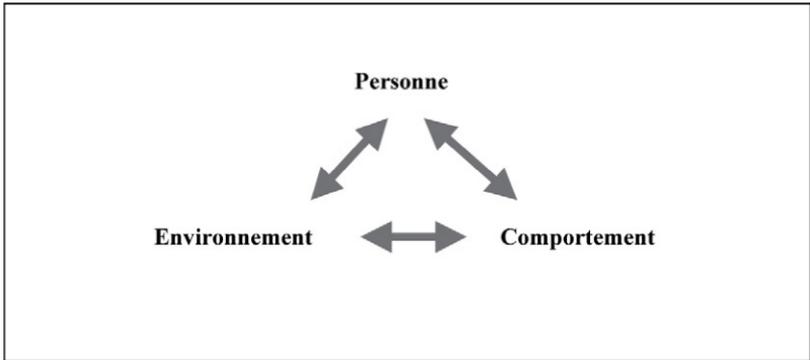
Madame F avait introduit l'essai en donnant un *modèle*, c'est-à-dire en montrant aux aides-soignantes comment faire avec Madame A.

La distribution des contingences concerne les autres mais aussi soi-même : savoir tirer un bénéfice de ce que nous faisons augmente la motivation : il est important de bien faire les récoltes de nos actions et d'en être satisfait.

---

## **Théorie de l'apprentissage social d'Albert Bandura**

Dans l'exemple précédent, le cadre de santé, Madame F a *montré comment faire, plutôt que de trop expliquer*. Montrer est très efficace pour l'apprentissage comme l'a démontré Albert Bandura [21], et il vaut mieux savoir faire ce que l'on conseille plutôt que de se retrouver dans le « Fais ce que je dis,



**Figure 6.10**  
Interactions personne-comportement-environnement (Bandura).

pas ce que je fais ». Tous les parents savent à quel point il est important de donner le bon exemple à ses enfants.

Nous apprenons bien sûr par essais et erreurs, mais si nous devons tout apprendre par essais et erreurs, le temps d'une vie ne serait probablement pas suffisant. Fort heureusement nous disposons de capacités d'imitation de modèles très développées. Ces capacités existent déjà chez les animaux, particulièrement chez les grands singes, mais une particularité humaine est de savoir reproduire davantage que chez les grands singes et pas seulement d'imiter. L'apprentissage par modèle est ainsi plus économique et plus rapide que l'apprentissage uniquement par essais et erreurs.

L'observation de modèles joue un rôle prépondérant dans l'apprentissage et un être humain pourra *anticiper les renforcements* en fonction de ses attentes, puisqu'il est organisé dans le temps : les *attentes d'efficacité* peuvent ainsi être développées avant et au-delà des attentes de résultats.

Le sentiment d'efficacité personnelle se construit au fur et à mesure des apprentissages et la personne est l'agent principal de cet apprentissage en fonction des comportements qu'elle a et de l'environnement (figure 6.10).

Pour que nous apprenions un comportement, il est important de prêter attention à un modèle, de le retenir, puis de le reproduire. Ce comportement est renforcé de manière externe par ses conséquences et de manière interne par la motivation liée à l'anticipation.

Présenter le modèle de l'apprentissage social, et particulièrement de l'apprentissage vicariant, nécessiterait beaucoup plus que ce chapitre, et nous renvoyons le lecteur intéressé à la bibliographie [21].

En pratique, il est important d'observer quels sont les modèles les plus renforçateurs et de les favoriser en fonction des objectifs visés. Par exemple, si un manager souhaite mettre en place dans une réunion une méthode de résolution de problèmes, il aura intérêt à repérer les modèles pertinents

par rapport à son équipe et à les montrer plutôt que de trop expliquer, en vérifiant bien que chacun soit motivé pour reproduire la méthode d'une part et assez renforcé par les résultats d'autre part.

## Évaluation

L'évaluation de l'impact des méthodes est indispensable. S'il n'est pas simple d'évaluer, il est fortement recommandé de choisir les *instruments les plus faciles à utiliser sur le terrain* et les plus aisés à interpréter.

## Évaluations spécifiques de l'entreprise

Le plus pratique est de se servir en priorité des *méthodes spécifiques de l'entreprise* pour évaluer la production, des données comme le nombre d'arrêts de travail, le nombre de recours à la médecine du travail en dehors des visites systématiques, s'il est possible d'accéder à ces informations.

L'évolution de ces données au fur et à mesure du déroulement des interventions est précieuse pour adapter les méthodes et vérifier l'utilité à court, moyen et long termes.

## Questionnaires

Les *questionnaires de la qualité de vie au travail* font appel à des questions adaptées au contexte et facilement compréhensibles. Ils sont remplis de manière anonyme.

La meilleure solution est de construire un questionnaire en fonction des objectifs visés et en collaboration avec les personnes concernées. Cinq ou six questions bien choisies suffisent généralement pour évaluer de manière fiable.

Un exemple de questionnaire de ce type est présenté tableau 6.6.

Des questionnaires spécifiques comme les échelles d'évaluation du stress et des stressés [12] peuvent également être proposés en fonction du type d'intervention.

**Tableau 6.6**  
Enquête de satisfaction au travail

Échelle de 0 à 100 0=Pas du tout 100=Extrêmement	
Êtes-vous satisfait des relations avec vos collègues de travail ?	
Êtes-vous satisfait des relations avec la hiérarchie ?	
Vous sentez-vous content de venir travailler ?	
Êtes-vous satisfait de la qualité de votre travail ?	
Êtes-vous satisfait de la qualité du travail de vos collègues ?	
Êtes-vous satisfait de l'organisation de votre service ?	

## Conclusion

Ce chapitre a présenté brièvement l'intérêt des méthodes comportementales et cognitives pour l'entreprise. Les managers, les personnels des ressources humaines, les consultants en entreprise, les coachs et les personnels de médecine du travail disposent avec les MCC d'outils puissants d'analyse des situations de résolution de problèmes, d'optimisation des performances et de prévention des risques de santé.

## Références

- [1] Grosjeant V. Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ? INRS, Hygiène et sécurité au travail. Carnets de notes documentaires 2005 ; n° 2223 : 29-40.
- [2] Delobbe N. Bien-être au travail et performance de l'organisation. Rapport du Crecis, et de la Louvain Shool management ; 2009.
- [3] Mayo E. The human problem of an industrial civilization (1933). Oxford : Routledge ; 2003.
- [4] Cottraux J. Les psychothérapies comportementales et cognitives. Paris : Masson ; 2011.
- [5] Rapport Inserm. Psychothérapies trois approches évaluées. Paris : Inserm ; 2004.
- [6] Cungi C. L'alliance thérapeutique. Paris : Retz ; 2006.
- [7] Cungi C. Savoir d'affirmer. Paris : Retz ; 2005.
- [8] Beaumarchais AC. Le barbier de Séville. Paris : Libro ; 2004.
- [9] Boileau N. L'art poétique. Paris : Flammarion ; 1998.
- [10] Rogers C. Client centered therapy. Londres : Constable and Robinson ; 2003.
- [11] Fontaine O, Fontaine P (eds). Guide clinique des thérapies comportementales et cognitives. Paris : Retz ; 2006.
- [12] Cungi C. Savoir gérer son stress. Paris : Retz ; 2003.
- [13] Csikszentmihalyi M. Flow. Londres : Harper Perennial ; 2008.
- [14] Moreno JL. Psychothérapie de groupe et psychodrame. Paris : PUF ; 2007.
- [15] Muchielli R. La dynamique des groupes. Paris : ESF ; 2011.
- [16] Spry D. Cognitive behavioural coaching. Alresford : Management Pocket Books ; 2010.
- [17] Kahneman D, Tversky A. Choices, Values and Frames. Cambridge : Cambridge University Press ; 2000.
- [18] Beck At, Shaw Be, Emery G. Cognitive therapy of depression. New-York : Guilford Press ; 1979.
- [21] Burns D. The Feeling good Handbook. New York : Plume, Penguin Books ; 1989. Édition révisée en 1999.
- [20] D'zurilla TJ, Goldfried MR. Problem solving and behavior modification. Journal of abnormal Psychology 1971 ; 78 : 107-26.
- [21] Bandura A. Principle of behavior modification. New-York : Holt Rinehart Winston ; 1969.
- [22] Bandura A. Social learning theory. New-Jersey : Pearson Education ; 1976.

# La *mindfulness* en entreprise : bien-être et performance

D. Steiler

Le concept de *mindfulness* ou pleine conscience prend pleinement sa place dans le cadre de la psychologie positive et de ses implications dans le monde de l'entreprise. La « pleine conscience » a fait l'objet de nombreux travaux et d'un développement de plus en plus important dans des interventions en médecine destinées à traiter la dépression, les addictions et l'anxiété. Il est de plus en plus commenté en psychologie et utilisé aujourd'hui dans la gestion du stress quotidien et les sciences du management. Ce chapitre fait le point sur le concept de pleine conscience, son histoire et ses applications pratiques dans l'entreprise. Il souligne l'importance de l'éveil par rapport au « pilote automatique » ou *mindlessness* que représentent les routines quotidiennes.

## Introduction

Depuis plusieurs années et de manière de plus en plus prégnante, la question d'une bonne gestion des risques psychosociaux, du stress au travail, mais aussi de leur rapport à la créativité ou à la performance est à la une des écrits sur le management, tant dans la presse quotidienne que dans les travaux de recherche. Si la performance est toujours la préoccupation majeure des entreprises, ces dernières intègrent progressivement la nécessité de repenser la place de l'homme dans l'organisation tant pour sa santé et son bien-être que pour sa capacité à produire. Ce repositionnement semble petit à petit pouvoir se faire, non seulement sans générer trop d'oppositions entre ces deux buts, mais bien plus dans la compréhension de leurs influences réciproques. Les impulsions institutionnelles, mais aussi l'ensemble des travaux de recherche et des actions menées en entreprise sur la gestion du stress et du bien-être au travail ont permis de faire progresser les perceptions, de réduire les peurs irraisonnées et de faciliter l'introduction d'approches nouvelles. Par ailleurs, les évolutions de la psychologie ont permis de passer d'une science principalement centrée sur les soins, et par là, assez éloignée des préoccupations de l'entreprise, à une psychologie positive dont

l'objet est bien plus de comprendre et de permettre un développement des plus belles qualités de l'homme : l'élan de vie, la sensibilité aux échanges interpersonnels, la persévérance, le courage, l'amour des autres, les talents, l'éthique ou la sagesse. Par-dessus tout, cette nouvelle approche a montré combien il était important de s'inscrire dans une démarche de prévention tant ces qualités peuvent ensuite servir de soutien dans les situations de tensions de la vie personnelle ou professionnelle. Une des tâches des années à venir sera de réfléchir à quel point il est crucial, pour l'avenir des personnes et des entreprises, de comprendre et de renforcer ces qualités chez les employés ou les cadres. Au-delà, il conviendra encore plus de permettre leur développement chez les plus jeunes afin de faciliter leur insertion dans la vie et dans le monde professionnel en améliorant leur satisfaction et en leur permettant de participer pleinement aux activités qu'ils auront choisies afin de devenir de vrais créateurs de valeur.

C'est dans ce cadre de la psychologie positive que l'on a pu voir émerger le souci de mieux comprendre ces nombreuses qualités humaines telles que la résilience, l'optimisme, l'affectivité positive, le sentiment d'efficacité personnel, l'altruisme et la *mindfulness*. Les chercheurs de ce domaine pensent aujourd'hui que le succès et la performance dans les entreprises sont plus la conséquence de l'intelligence émotionnelle des collaborateurs et des leaders que de leurs seules capacités cognitives. Cette intelligence se manifeste à travers des comportements journaliers favorisant la considération individuelle ou la gratitude (Turner, Barling et Zucharatos, 2002).

Le concept de *mindfulness* que nous avons choisi d'introduire ici prend pleinement sa place dans le cadre de la psychologie positive et de ses implications dans le monde de l'entreprise. Traduit en français par le vocable de « pleine conscience », il a fait l'objet de nombreux travaux et d'un développement de plus en plus important de méthodologie d'intervention en médecine, en psychologie et aujourd'hui dans les sciences du management.

Les habitudes et les expériences du passé nous conduisent trop souvent à être en réaction face aux situations rencontrées. Le monde du travail et le contexte actuel nous poussent eux très fort à apprendre à proagir... ce qui n'est après tout qu'une réaction anticipatrice, avec nos peurs et préjugés, aux événements à venir. Dans un cas comme dans l'autre, le stress est présent, la satisfaction absente, la sensation de bien-être inexistante et la performance est au mieux présente, mais avec douleur, ou au pire absente, mais avec souffrance. Combien de temps poursuivre ses efforts et ses sacrifices avec l'espoir d'un avenir meilleur ? Pour combien de personnes cet espoir semblera être toujours repoussé à demain, jusqu'à ce que la rupture survienne ?

La *mindfulness*, en s'appuyant sur des bases à la fois ancestrales et contemporaines, porte son attention sur le présent. Elle conduit le collaborateur, non plus à une réaction incontrôlée aux événements ; « pourquoi ne l'ai-je pas dit ? » ou encore « je n'ai pu me retenir, c'était plus fort que moi ! » ; mais à une réponse en conscience des enjeux et responsabilités. Ni dans la culpabilité d'un raté ou d'un « trop tard », ni dans l'angoisse d'un « à venir ».

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps effectuer un survol historique de l'émergence de ce concept afin de mieux en appréhender les tenants et aboutissants. Nous définirons ensuite ce qu'il représente, d'abord par la négative en regardant les effets de son absence, puis en le définissant. Nous aborderons ensuite sa mesure, avec l'intérêt très pragmatique de savoir comment évoquer sa présence, contrôler son apprentissage ou vérifier l'effet des stratégies mises en œuvre. Enfin, nous examinerons comment il possible d'intégrer cette approche dans le monde du travail, les effets envisageables et ce que pourrait être une entreprise ou une personne *mindful*.

## Survol historique

L'étude historique du développement du concept de *mindfulness* conduit le chercheur à parcourir les principaux courants spirituels, philosophiques, psychologiques et psychothérapeutiques de notre monde pour aboutir à ses applications individuelles ou organisationnelles. En effet, si le concept a émergé depuis plus de trente ans dans les courants scientifiques occidentaux, cela fait bien plus longtemps que sa compréhension est présente dans de nombreuses approches humaines. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le concept de *mindfulness* n'est pas uniquement d'origine orientale et bouddhiste. On le retrouve aussi dans l'hindouisme, l'Islam, la chrétienté, ainsi que dans les philosophies grecques anciennes ou européennes modernes, comme nous renseigne l'encyclopédie *Gale and Thomson* sur les religions (Lindsay, 2005), avant de le voir apparaître dans les travaux des scientifiques. Ainsi, l'importance de développer l'attention ou la contemplation apparaît très tôt dans les yogas décrits par les *Upanishads*<sup>1</sup> (1 500 av. J.-C.) avec l'intention de réduire et d'apaiser le flot des pensées ou des activités automatiques en fixant son attention sur la respiration par exemple. La tradition bouddhiste fait remonter ces pratiques au VI<sup>e</sup> siècle av. J.-C. avec comme point central le développement de la capacité d'accepter le présent tel qu'il est. Les méditations de *Samatha* (attention vigilante) et *Vipassana* (vision pénétrante) ont elles aussi pour objet de réduire les perturbations mentales et de permettre une connaissance plus juste des phénomènes. Si la première consiste en une attention focalisée sur un point, la seconde conduit plus à développer une « attention-témoin » sans focalisation, mais conduisant à une plus grande disponibilité aux choses.

Le taoïsme (environ VI<sup>e</sup> siècle av. J.-C.), dont l'origine est attribuée à Lao Zi<sup>2</sup> et Zhuang Zi, a reproduit ce chemin en se focalisant sur l'importance de l'harmonie entre l'homme et son environnement. C'est aussi à travers des techniques de focalisation de l'attention sur la respiration, dans des pratiques immobiles (*zuowan*<sup>3</sup>) ou en action (*tai qi quan*) qu'il proposait

1 Terme théologique issu du *Vedanta* indien désignant un commentaire religieux et philosophique considéré comme faisant partie de la révélation.

2 Pour ces noms propres chinois, la phonétique Pinyin a été utilisée.

3 Littéralement « s'asseoir et oublier ».

de développer la conscience des phénomènes. On retrouve ces pratiques assises et en mouvement dans le bouddhisme zen, pratiqué au Japon et ayant subi l'influence du taoïsme dans sa traversée de la Chine.

La présence du développement de l'attention ou de la pleine conscience est peu mentionnée dans les grands courants monothéistes. S'il est plus difficile à cerner, car absent des pratiques quotidiennes d'aujourd'hui, il a néanmoins existé et perdure dans certains rituels. Ainsi, dans la tradition juive, certains aspects de la Kabale semblent, par une prière attentive, conduire à des états altérés de conscience. Nous retrouvons ces aspects dans les pratiques chrétiennes de la prière (prière du cœur chez les Orthodoxes) ou des chants (chants grégoriens par exemple). Ces approches ont plus nettement valorisé les pratiques méditatives par la lecture de la doctrine que par la mise en œuvre d'un exercice corporel, ce qui en a réduit les possibilités de transmission « vivante ». Dans l'Islam enfin, à partir du IX<sup>e</sup> siècle, le soufisme a développé tout un panel de pratiques, dont la plus connue aujourd'hui est celle des Derviches tourneurs, avec l'intention de réduire l'éparpillement de l'attention pour permettre une compréhension plus large du monde.

Si d'autres philosophes occidentaux ont approché le phénomène de pleine conscience, c'est avec Montaigne que nous choisissons de faire notre entrée. « Quand je danse, je danse ; quand je dors, je dors ; et quand je me promène solitairement en un beau verger, si mes pensées se sont entretenues des occurrences étrangères quelque partie du temps, quelque autre partie je les ramène à la promenade, au verger, à la douceur de cette solitude et à moi » disait-il (1967, III, 13, 1107) au début du XVI<sup>e</sup> siècle paraphrasant ainsi les moines bouddhistes (sans le savoir ?). Dans ces écrits, l'auteur montre combien la recherche du bonheur passe avant tout par un contact direct avec le réel, en ramenant au présent toute divagation mentale pour tenter par-dessus tout de « vivre à propos ». Plus tard, Spinoza (XVII<sup>e</sup> siècle) affirmera que, pour se séparer des émotions destructrices, le meilleur moyen dont dispose l'homme est de les reconnaître, de les accepter pour enfin les écarter (Misrahi, 2005). Au XX<sup>e</sup> siècle, la phénoménologie d'Husserl (1992) et ensuite d'Heidegger (Courtine, 1990) viendra également compléter le tableau. Pour Husserl, la phénoménologie ou science du vécu prend le même point de départ que les spiritualités précédemment citées : l'expérience de l'instant comme point d'entrée vers une certaine libération. Pour Heidegger et le concept de *Dasein*<sup>4</sup>, c'est l'être dans son existence ici et maintenant qui prend toute son importance.

Si les premiers travaux de recherche datent du milieu des années 1970, c'est à partir de 1982 que l'élan semble s'être amorcé. En effet, une rapide revue de littérature<sup>5</sup> nous montre que, jusque dans les années 2000, seules cinq à quinze publications annuelles contiennent le mot *mindfulness* dans leur titre. De 2000 à 2005, deux cent cinquante-sept publications parlent

4 Littéralement « être là », mais aussi « existence ».

5 À partir de : PschINFO, PsychARTICLES, Psycholy and Behavioral Sciences data base, février 2011.

de *mindfulness* et mille cent douze de 2005 à 2010. Cette augmentation de la diffusion dans des domaines de plus en plus variés montre que la pertinence scientifique du sujet ne fait plus débat.

Ce sont deux chercheurs qui vont plus particulièrement initier le mouvement en s'intéressant au concept et à ses applications pratiques. Jon Kabat-Zin, qui a publié son premier article en 1982 (1982), est professeur de médecine de l'université du Massachusetts. Il a fondé dans cette institution la Clinique de réduction du stress (*Stress Reduction Clinic*) et le Centre pour la pleine conscience en Médecine (*Center for Mindfulness in Medicine, Health Care, and Society*). Il est certainement le chercheur le plus prolifique dans ce domaine. Ellen Langer, professeur en psychologie à Harvard a quant à elle mené ses travaux sur la prise de décision, l'illusion du contrôle et la *mindfulness* (1989). Elle prépare actuellement un ouvrage directement consacré à la *mindfulness* dans le monde du travail.

Les domaines d'applications se sont prioritairement focalisés sur la psychothérapie. Kabat-Zin a ainsi proposé un protocole en huit semaines, le *Mindfulness Based Stress Reduction Program* (MBSR), dont les impacts ont été les plus grands dans le traitement des rechutes de dépression. En 1993, Marsha Linehan (1993) a combiné certaines techniques cognitives et comportementales pour développer une approche, la *Dialectical Behavior Therapy* (DBT), plus spécifiquement centrée sur le traitement des troubles suicidaires et des comportements borderline. Enfin en 2000, Teasdale et al. (Teasdale et al., 2000) ont souhaité créer une nouvelle approche psychothérapeutique plus large à partir des travaux basés sur le MBSR : la *Mindfulness Based Cognitive Therapy* (MBCT). Leurs hypothèses étaient que la pratique de la *mindfulness* permettait un regard conscient des processus de pensée donc une facilitation de leur gestion, entre autres dans les symptômes de ruminations.

Les premiers travaux intégrant les aspects de la *mindfulness* dans le monde de l'entreprise sont bien plus récents et encore très peu nombreux. Ainsi, on voit apparaître à partir de 2006 des publications de recherche sur des populations professionnelles de managers, de travailleurs sociaux, de sportifs de haut niveau, de chauffeurs de bus, de coaches et d'enseignants. Ces travaux portent principalement sur des sujets liés à la gestion du stress et au bien-être au travail, à l'éthique dans les affaires, aux capacités de leadership, à la communication ou à la performance (Narayanan et Moynihan, 2006).

## **De la *mindlessness* à la *mindfulness***

Pour mieux comprendre le concept de *mindfulness*, nous allons nous immerger dans un premier temps dans son opposé : la *mindlessness* ou l'absence de conscience. Ce court voyage nous permettra de comprendre, par exemples interposés, combien il nous est facile de laisser nos pensées ou nos croyances prendre possession de la réalité. Elles nous interdisent tout accès à celle-ci et nous empêchent de porter attention au contexte réel des événements, que ce contexte soit extérieur ou intérieur (émotions, croyances,

pensées automatiques, état physique). Considérons ainsi un manager très en colère. Le collègue à qui il s'adresse lui dit : « tu n'as pas besoin d'être en colère pour nous dire cela » et ce dernier de répondre en criant encore plus fort, sans réellement entendre ni les propos de son collègue, ni ses propres émotions : « mais je ne suis pas en colère ! »

## Y a-t-il un pilote dans l'avion ?

Dans de nombreuses situations de la vie quotidienne comme de la vie professionnelle, nous nous retrouvons dans cet état d'absence, dans ce fonctionnement « en pilote automatique ». Le parallèle n'est pas anodin pour l'auteur dont l'une des expériences professionnelles a été d'être pilote d'aéronautique. Nous nous servons de cette expérience à plusieurs reprises pour exposer ou expliquer nos propos.

Rappelez-vous ces nombreuses fois où, pris dans vos pensées, vous avez traversé tout un boulevard sans même vous souvenir si les feux étaient rouges ou verts. Souvenez-vous de ce dimanche matin où, allant faire votre marché, vous vous êtes retrouvé devant le parking de votre lieu de travail. Hier matin encore, à la table du petit-déjeuner, l'esprit envahi par la liste des tâches à accomplir lors de votre journée de travail, vous avez avalé sans même y penser l'excellent pain frais à votre disposition. Peut-être même a-t-il pesé sur votre estomac lorsque vous vous êtes retrouvé dans votre voiture au moment du départ. Revoyez enfin, cet ami qui venait de vous dire qu'il ne prenait pas de lait dans son café, mais pris dans votre discussion, vous lui remplissez sa tasse de lait, comme la vôtre, pris dans votre routine habituelle.

« Tout ceci n'est pas bien grave », me direz-vous ! Considérez alors les deux exemples à venir. Vous êtes en réunion et ce jour-là, c'est pour vous « le jour où jamais » de vous exprimer clairement et de faire valoir votre point de vue. Vous avez assez souffert du manque de clarté de vos rôles, des conflits et du manque de reconnaissance devant le travail fourni et les efforts consentis. Vous voulez que cela cesse et c'est pour aujourd'hui ! Le président de la société est présent et cela vous inquiète un peu, d'autant plus que votre manager a bien demandé à tout le monde de ne surtout pas faire de vagues. La tension monte, vous sentez bien que vous êtes tendu, mais vous êtes prêt. Juste avant vous, l'un de vos collègues se fait remettre en place pour une raison justifiée, mais c'en est trop pour vous. Au moment où le président vous demande si vous avez un point à soulever, vous vous entendez répondre « non », comme un automate, sans comprendre pourquoi. Une fois dans le couloir, la colère monte, contre les autres, contre la société, puis finalement contre vous. Vous vous en voulez de n'avoir pas su... pas su entendre en vous les tensions, pas su prendre en compte la difficulté du contexte et avoir finalement laissé vos émotions gérer la situation à votre place.

Un dernier exemple qui aurait pu être grave, pour mieux comprendre l'importance du sujet y compris dans des situations à risques, mais à partir d'un événement positif cette fois-ci. Jeune pilote, vous êtes sur le point de

devenir papa. Après une nuit à la clinique à attendre la naissance de votre enfant, vous apprenez qu'il vous faut aller faire un vol d'entraînement obligatoire avant d'embarquer sur un porte-avions. Vous y allez très vite, vous vous retrouvez dans le cockpit de votre avion et les routines de check-lists s'enchaînent, en arrière-plan, et vous faites tout comme d'habitude. Mais ce n'est pas un jour habituel, votre fils va naître, et, ce jour-là, vous êtes sur une piste courte, il faut penser à relever l'interrupteur supplémentaire qui permettra, en fermant les paupières de votre réacteur, d'obtenir une poussée complémentaire pour pouvoir décoller. En faisant vos check-lists, vous semblez concentré, mais vous ne l'êtes pas. Vous êtes « ailleurs ». Vous lâchez les freins, l'avion roule et soudain vous entendez votre équipier dans l'avion à côté de vous crier « qu'est-ce que tu fais, je te rattrape ». Enfin, la conscience revient, vous enclenchez l'interrupteur et vous décollez de justesse, en évitant le pire.

### **Mindlessness : formes et origines**

Comme nous avons pu le voir dans les exemples cités précédemment, la *mindlessness* peut prendre des formes très différentes. De manière conceptuelle, la *mindlessness* peut être vue comme le fait d'adhérer non consciemment à une façon de gérer les choses à partir de règles répétitives (Hoy, 2003). Ce risque est présent dans la vie de tous les jours comme dans les activités professionnelles. Il est possible d'isoler différentes formes de *mindlessness* à partir des trois niveaux d'expertise que nous traversons : l'expertise basée sur la connaissance, sur les règles et enfin sur les automatismes. La raison du développement de l'expertise est avant tout, par manque de ressources attentionnelles, de promouvoir l'efficacité par une automatisation des tâches. Le premier niveau, le moins expert, basé sur les connaissances, va nécessiter de la personne une recherche systématique des informations nécessaires à la réalisation de l'action prévue. Si une condition défavorable survient, l'erreur habituelle sera de ne pas sélectionner la bonne connaissance ou de ne pas savoir où la chercher si nous ne la possédons pas. Par exemple, paniqué par le feu qui prend dans une friteuse, le jeune cuisinier jette un plein verre d'eau sur les flammes et... enflamme ainsi toute la cuisine. Après un certain temps d'apprentissage, nous passons à un niveau d'expertise basé sur les règles. Ces règles ont pour but d'organiser et de standardiser nos façons de travailler. Si une condition défavorable survient, le risque de *mindlessness* peut se manifester par une erreur de choix de règle ou dans l'application de la règle. Prenons l'exemple d'un chauffeur de bus expérimenté qui après des années va conduire un bus avec système ABS. Ce jour-là, une situation requiert un freinage d'urgence. Jusqu'alors, il fallait freiner avec une certaine parcimonie pour ne pas bloquer les roues, ce qu'il fait. Malheureusement pour lui, avec le système ABS, le plus efficace était de freiner le plus fort possible en laissant le système s'occuper de la régulation. Le dernier niveau d'expertise est l'automatisme. En situation d'apprentissage, notre cerveau tend immédiatement vers une automatisation de nos gestes en routines qui,

l'expérience grandissant, sont généralement efficaces. Nous en avons cité plusieurs précédemment, en montrant qu'elles peuvent devenir contre-productives, voire dangereuses. Pour une utilisation ultérieure, nous allons noter cependant ici un point important. Lorsqu'une personne a développé correctement une routine et que celle-ci est efficace, penser consciemment à l'action en court risque d'en réduire l'efficacité. Ainsi, c'est au moment où vous vous demandez consciemment quelle vitesse est enclenchée, que vous faites craquer la boîte à vitesse.

Si l'intérêt de la standardisation des fonctionnements est donc avant tout l'amélioration de la performance, elle peut aussi conduire à la *mindlessness*, car les personnes, en remplaçant leur jugement conscient par une réponse routinière, peuvent ne pas avoir accès aux signaux indicateurs de changement dans la situation. Si tous les métiers peuvent être à risques, les personnes se retrouvant dans un rôle de surveillance de systèmes complexes sont très exposées à ce dernier niveau de *mindlessness*. Il en est ainsi des contrôleurs aériens, des contrôleurs de centrales nucléaires, des personnes chargées du trafic ferroviaire, des pilotes d'avion, de tous ces métiers où la routine est nécessaire pour standardiser et améliorer la réalisation des actions, mais peut aussi conduire à des catastrophes si l'opérateur ne peut garder un certain niveau de conscience.

À partir de ces niveaux d'expertise et des exemples donnés précédemment, nous pouvons retrouver les trois causes principales de *mindlessness* citées par Langer (1989) : l'enfermement dans une perspective unique, l'enfermement dans une catégorie, le comportement automatique. Au-delà, Langer cite ensuite les différentes racines de ces causes. Les décisions ou engagements cognitifs prématurés (*Premature Cognitive Commitments*), dus à l'élaboration d'une règle valable dans une situation d'apprentissage ancienne et que nous avons pensée transposable à toute nouvelle situation. À partir d'une catégorisation initiale erronée, nous concluons que nos ressources sont limitées, ce qui vient réduire nos capacités. Combien d'enfants concluent, par exemple, qu'ils ne sont pas bons en mathématiques à cause d'un cours ou d'un professeur qu'ils n'apprécient pas ? Enfin, une troisième racine importante de la *mindlessness* est une éducation centrée sur le but dont les élèves sont les premières victimes. Professeur dans l'enseignement supérieur, je ne compte plus les fois où mes collègues se plaignent de l'attitude des étudiants beaucoup plus préoccupés par leurs notes et la validation de leur examen que par le contenu et l'intérêt du cours. Ici le parallèle est simple avec le monde du travail. Nous souhaitons tous un travail qui nous intéresse, que nous avons choisi justement pour faire certaines actions. Nous nous retrouvons cependant souvent dans une situation où nous ne sommes plus en train de faire, avec plaisir, ce que nous devons finir, mais où nous tentons juste de finir, rapidement et avec inquiétude, ce que nous avons à faire. L'enfer de la *to do list*, pavé de la bonne intention de faire bien et dans les délais, nous fait découvrir que l'on ne peut pas trouver de l'intérêt et donner du sens à ce que l'on accomplit, car on est immédiatement happé par l'angoisse de l'action suivante.

Pour conclure sur la *mindlessness*, il nous semble important de relever un point qui a pu, dans la démonstration, être perçu par le lecteur comme pouvant générer un paradoxe :

- temps 1 : le besoin d'automatiser pour être performant ;
- temps 2 : l'automatisation comme risque de *mindlessness*, absence de conscience, donc risque d'erreurs ou d'accident ;
- temps 3 : vouloir réintroduire une pensée consciente dans l'automatisme réduit sa performance.

Alors, que faire ?

Nous touchons ici du doigt un point qui sera repris dans la description de la *mindfulness*, qui pourrait être vue comme le temps 4 : ce n'est pas « de penser » dont il sera question, mais bien de conscience, ce que nous qualifierons de « conscience témoin ». Il ne s'agira pas d'avoir simplement accès à la conscience intellectuelle, mais plutôt d'avoir une présence entière à l'instant qui se déroule en nous et hors de nous. Un agir sans penser (entendons, sans intervention du mental), mais en conscience (des pensées, des émotions, du corps). La différence sera à la fois assez simple à percevoir et à comprendre, mais en même temps subtile, car peu fréquente et rarement développée ou entraînée.

## Approche de la *mindfulness*

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la notion de pleine conscience ou *mindfulness* prend ses racines dans certaines approches spirituelles très anciennes. Il est intéressant de noter que les techniques développées alors ont toujours cours dans les approches proposées de nos jours par les chercheurs qui s'y sont intéressés. Le point central de ces approches est le développement d'une conscience apte à appréhender l'entité corps-esprit (si facilement séparée dans nos cultures) ici et maintenant dans un contexte particulier. La *mindfulness* est décrite par Kabat-Zin (1990) comme une conscience non élaborative, sans jugement, centrée sur le présent dans laquelle chaque pensée, sensation ou émotion qui survient dans le champ de la conscience est reconnue et acceptée telle qu'elle est pour ce qu'elle est. « Voir ce qui est tel que c'est » disent les bouddhistes est aussi une représentation, plus synthétique, des choses. Brown, Rayan et Creswell (2007) mettent en avant certaines caractéristiques de la *mindfulness* que l'on retrouve également chez Langer ou Kabat-Zin. La *mindfulness* représente une conscience claire de notre monde intérieur et extérieur en incluant les pensées, les émotions, les sensations, les actions et l'environnement à un moment donné. Teasdale (1999) apporte des éléments complémentaires à une remarque que nous faisons en fin de section précédente. Il distingue la pleine conscience des styles de processus cognitifs dans lesquels l'attention et la cognition sont entrelacées. Un processus de *mindfulness* peut être alors considéré comme pré- ou paraconceptuel. Il n'implique pas de comparaison ou d'évaluation, ni d'introspection ou de rumination à partir des expériences en mémoire. Il ne fait que refléter et note ce qui est là. Ainsi, plus qu'une absence de pensées et d'émotions, souvent maladroitement

associée avec l'exercice central de la méditation, la *mindfulness* propose une conscience des pensées et émotions en cours afin de pouvoir les accepter et les reconnaître uniquement comme des pensées ou des émotions, c'est-à-dire des phénomènes transitoires. Ceci permettra, entre autres, de réduire les perturbations liées aux filtres de perception. Une autre caractéristique de la pleine conscience est présentée dans la littérature comme une certaine flexibilité des capacités attentionnelles. Dans cet état, il reste possible non seulement de porter son attention sur un point spécifique, mais également de garder en conscience une perception plus large de la situation. Cette distinction se retrouve dans les deux exercices formels de méditation associés à la pleine conscience et cités plus haut. Le premier correspond à une focalisation de l'attention sur un point déterminé, sur un seul degré parmi les trois cent soixante du cercle. Le second au contraire, proche de la définition de la pleine conscience, permet un travail à trois cent soixante degrés et en trois dimensions. Cette capacité va représenter un élément déterminant de la *mindfulness* dans son intérêt personnel et professionnel. Le recueil d'une multitude d'informations et de faits, proches de « signaux faibles », va en effet faciliter la possibilité de répondre à une situation en connaissance et en conscience, donc de manière plus objective et critique, plutôt que de se faire happer par les biais induits par la *mindlessness*. La *mindfulness* permet ainsi une ouverture plus grande à la nouveauté et aux informations multiples qui se présentent par une plasticité plus importante à l'opposé d'une rigidité de la *mindlessness*. Elle permet de réorienter l'attention, de ce qui est anticipé vers ce qui est réellement présent et de rester ouvert à ce qui infirme nos attentes plutôt qu'à ce qui tente de les confirmer. Par une meilleure conscience des pensées, des sentiments, des sensations corporelles et du contexte réel, moment après moment, nous nous permettons de nous abstenir de réagir. Cette abstention n'est pas abstinence, elle n'est pas contrainte, elle offre au contraire le temps nécessaire et la possibilité d'une liberté de choix dans notre réponse. Nous ne sommes plus entraînés dans les mêmes vieilles « habitudes mentales » qui font problème, mais nous prenons pleinement part à nos décisions et à nos actions. Bien sûr que cette conscience peut poser problème. La liberté n'est pas sans enjeux ou sans dangers. Prendre conscience en temps réel que mon manager veut me manipuler va m'obliger à faire un choix et à en accepter les conséquences : ou bien je m'oppose et je fais valoir mes droits, mais je m'expose à son courroux, ou bien je me tais et ne génère pas plus de tension, mais j'accepte alors d'avoir à subir cette manipulation. Il s'agit donc bien là de redevenir acteur, de ne plus se reposer sur les autres et d'entrer réellement en responsabilité de sa propre vie.

Dans de nombreux travaux de recherche, ce qui caractérise une personne *mindful* est souvent lié à un niveau de bien-être plus important, une plus grande capacité à identifier et à exprimer ses émotions (Brown et Ryan, 2003). La *mindfulness* semble également permettre une plus grande capacité d'attention, une ouverture à l'expérience nouvelle et une curiosité plus importante. L'état dans lequel se retrouve une personne *mindful* est ainsi

plus assimilable à une grande réflexivité ou à un type « d'extéro-/introspection » décentrée, plutôt qu'à un état de rumination concentrée.

Le phénomène de stress ayant tendance à renforcer une posture de rumination, une personne *mindful* semble mieux tolérer les situations de stress principalement par une plus grande acceptation des sensations, émotions et pensées inconfortables qu'elles provoquent. Si plusieurs approches modernes ont tenté d'introduire la *mindfulness* dans le développement des personnes, c'est certainement encore la méthode MBSR (*Mindfulness Based Stress Reduction*) de Kabat-Zin (1990) qui est la plus présente. Cette méthode propose un protocole d'entraînement sur huit semaines, chaque semaine se déroulant en une rencontre formelle de deux heures et des exercices quotidiens à mettre en œuvre. Des tentatives de réduire la durée d'apprentissage se sont soldées par un échec. Comme tout apprentissage comportemental, une durée relativement longue est nécessaire pour acquérir un degré de maîtrise suffisant. Les résultats de ce protocole sont significatifs. Langer (1989) a très bien décrit un ensemble de résultats positifs à une telle habileté. Les personnes entraînées voient leur capacité à faire face au stress améliorée, elles sont plus aptes à gérer leur anxiété, elles accueillent avec plus de facilité les émotions perturbatrices et les gèrent plus efficacement. Leur capacité de créativité se trouve renforcée. Ces personnes transcendent l'environnement, acceptent de nouvelles catégories, intègrent mieux les informations qui contredisent leurs anciens schémas de pensée, mettent en œuvre des perspectives multiples pour analyser une situation et ont un meilleur contrôle des contextes. Elles font valoir le processus plus que la production finale, tout en la conservant à l'esprit, et prennent ainsi plaisir à ce qu'elles font plutôt que de courir après le résultat en espérant qu'il fournira ce plaisir.

Pouvoir progresser dans ce domaine, comprendre si une technique porte ses fruits, évaluer si une équipe de recherche et développement (R&D) pourrait encore s'améliorer va nécessiter une mesure du concept. Dans la section suivante, nous allons présenter les moyens de cette mesure.

## Mesure du concept de *mindfulness*

### Raisons de la mesure

Quel que soit le concept abordé, et à plus forte raison s'il revêt un intérêt pour l'entreprise, sa mesure reste un paramètre essentiel. Si ce point n'est plus mis en cause pour des dimensions managériales opérationnelles, telles que la gestion ou la finance, le domaine du développement de la personne reste encore énormément en retrait.

Trop souvent, les entreprises par contraintes conjoncturelles (suite à un suicide, une pression syndicale ou une injonction de l'inspection du travail) se lancent vers des actions de formation isolées de toute réflexion, en pensant qu'à elles seules elles résoudront les besoins ou urgences du moment. Ceci, la plupart du temps, sans s'être préoccupées de vérifier, par une mesure fiable, l'intérêt réel ou encore l'impact de ces actions.

**Tableau 7.1**  
**Les intérêts d'une démarche d'évaluation du concept**

Atouts	But
La connaissance d'une mesure de référence initiale, individuelle ou collective	Questionner la nécessité d'action
L'identification des personnes ou groupes de personnes en besoin	Questionner la priorité d'action
L'identification des besoins	Questionner la qualité/le type d'action
Le monitoring de l'évolution du concept mesuré OU La mesure post-intervention	Questionner l'efficacité des actions engagées
Le suivi des décisions ou grands changements managériaux	Questionner l'impact de ces éléments clés

Les entreprises n'en sont aujourd'hui qu'aux balbutiements de la prise en compte de la gestion du stress au travail. Le chemin sera donc encore certainement long avant l'intégration des intérêts communs « entreprise-personne » du bien-être ou du bonheur individuel et collectif.

Si le concept de *mindfulness* prend sa place dans l'amélioration de la qualité de vie au travail, sa mesure individuelle ou collective devient alors importante. Cette mesure pourra contribuer de façon essentielle à tout projet d'évolution dans le cadre de la facette humaine du développement durable de l'entreprise.

Comme pour toute intervention dans l'entreprise, un diagnostic initial apportera plusieurs atouts futurs présentés dans le tableau 7.1.

Convaincus de l'importance d'une mesure valide, nous allons donc nous intéresser maintenant aux outils de mesure de ce concept.

## Outils de la mesure

Depuis 2004, plusieurs échelles ont été développées dans le monde anglo-saxon pour mesurer la *mindfulness*, principalement sur son versant dispositionnel, à savoir la tendance centrale à pouvoir être « en pleine conscience » dans la vie de tous les jours. Nous allons en présenter les principales dont les qualités psychométriques ont été reconnues. L'une d'entre elles, la *Freiburg Mindfulness Inventory* (FMI) de Walach et al. (Walach, Buchheld, Buttenmüller, Kleinknecht et Schmidt, 2006) a été validée en version française par une équipe dont fait partie l'auteur (Trousselard et al., 2010).

Langer a été l'un des premiers auteurs à s'intéresser au concept et à sa mesure (Langer, 2004). Son échelle a vingt-et-un items, la *Langer Mindfulness Scale* (LMS) mesure un *mindfulness* trait. Les participants doivent évaluer, sur une échelle de Likert de 1 (Totalemment en désaccord) à 5 (Totalemment d'accord) leur degré d'accord à propos de quatre domaines : leurs capacités à

être ouverts à de nouvelles idées, leur engagement, leur capacité à produire de la nouveauté et leur flexibilité. Un score élevé à cette échelle correspond à un trait élevé de *mindfulness*, ce que l'on pourrait par ailleurs qualifier d'une propension à être *mindful*.

Le *Kentucky Inventory of Mindfulness Skills* (Baer, Smith et Allen, 2004) est une échelle à trente-neuf items. Son développement vise surtout l'évaluation de l'efficacité thérapeutique. Il est de ce fait moins intéressant pour les interventions en entreprise.

La *Cognitive and Affective Mindfulness Scale* (Feldman et al., 2004 ; Hayes et Feldman, 2004) est un inventaire à douze items dont l'objet central est l'évaluation de l'attention, de la conscience, de la capacité à rester focalisé sur le présent et de l'acceptation dans les expériences de vie journalière.

La *Mindful Attention Awareness Scale* (Carlson et Brown, 2005) s'intéresse plus spécifiquement au niveau de conscience. Cette échelle en quinze items ne prend pas en compte l'acceptation/non-jugement (*acceptance*). Les participants indiquent la fréquence d'occurrence des expériences présentées dans les items sur une échelle de Likert à six points de 1 (Presque toujours) à 6 (Presque jamais). Un score élevé à cette échelle reflète alors un niveau de *mindfulness* élevé.

La *Toronto Mindfulness Scale* (Lau et al., 2006), contrairement aux autres échelles orientées vers une mesure trait du concept, s'intéresse à une mesure état. Elle a donc ceci d'intéressant qu'elle permet de considérer la possibilité de choisir l'état de pleine conscience de façon intentionnelle pour un moment ou une situation particulière. Elle est très utilisée dans les études sur les effets de la méditation. Sa structure a deux facteurs : curiosité (apprendre plus de ses propres expériences) et décentration (conscience de ses propres expériences avec une certaine distanciation de ses pensées et émotions). Les répondants évaluent en treize items leur degré d'accord en rapport avec leur expérience immédiate sur une échelle de Likert à cinq points, de 0 (Pas du tout d'accord) à 4 (Totalement d'accord). Comme le soulignent les auteurs, l'une de ses limites importantes est que sa mesure d'un niveau de *mindfulness* à un instant T (post-méditation) peut ne pas refléter la capacité du répondant à reproduire cet état à volonté.

En 2008, Chadwick et al. (2008) ont mené une seconde validation d'un questionnaire : le *Southampton Mindfulness Questionnaire* (SMQ). Ce questionnaire est particulièrement utile dans l'appréciation des liens avec des pensées et des images négatives, qui sont habituelles dans les difficultés psychologiques. Les répondants s'évaluent à travers un questionnaire en seize items sur une échelle allant de 0 (En grand désaccord) à 6 (En total accord). Malgré ses qualités psychométriques, il reste pour cet outil à approfondir sa fidélité test-retest.

Enfin, nous allons présenter de manière un peu plus approfondie le *Freiburg Mindfulness Inventory* (FMI) (Walach et al., 2006), dont nous avons proposé une version française (Trousselard et al., 2010). Le développement initial de cette échelle a été mené à partir de l'étude empirique du concept bouddhiste de *mindfulness* sur une population de retraitants pratiquant la

méditation *vipassana* (en langue Pali), dite en français « de la vision pénétrante ou profonde ». Dans sa version longue, les auteurs ont d'abord constitué un *pool* de soixante-treize items, qui, après évaluation d'experts, a été ramené à trente-huit. L'évaluation psychométrique a alors permis la construction d'une mesure à trente items dont l'orientation ne permettait cependant pas l'utilisation avec des populations sans connaissances initiales du concept. La version courte, développée en 2006, a été quant à elle validée sur un panel plus large d'échantillons : méditants, population générale et échantillon clinique. Sa structure en quatorze items, indépendante du langage bouddhiste est applicable à toute population. Elle est présentée comme permettant la mesure des aspects de la version longue, à savoir « présence attentive », « non-jugement », « ouverture aux expériences » et « perspicacité ». Les répondants s'évaluent sur une échelle de Likert à quatre points de 1 (Rarement) à 4 (Presque toujours). Cependant, comme le soulignent les auteurs, une inter-corrélation importante entre les facteurs porte à envisager la *mindfulness* plus comme un construit général comportant des facettes interreliées. Sa construction et la définition du repère temporel indiqué dans la consigne lui permettent d'envisager une mesure trait ou état en fonction des nécessités d'utilisation.

Considérant l'intérêt grandissant pour l'utilisation de ce concept autant dans les actions de recherche que dans les interventions cliniques ou d'entreprise, il nous semblait important de détenir un tel outil de mesure en langue française. Le choix du FMI s'est expliqué par un développement qui permet à la fois son utilisation clinique et son utilisation pour des actions de recherche avec des participants venant de toutes populations.

La majorité des études passées portant sur des étudiants et l'objet étant de pouvoir introduire une telle mesure dans le monde de l'entreprise, les propriétés psychométriques de la version française ont été testées sur une population de 506 managers provenant de plusieurs entreprises multinationales. Considérant que les études anglo-saxonnes démontrent le rôle joué par le concept de *mindfulness* sur le bien-être émotionnel et sur la réduction des perturbations psychologiques, il était attendu que, pour la version française, les répondants présentant un score élevé au FMI aient également un score élevé aux mesures de bien-être et un score bas aux mesures de perturbations psychologiques.

Les résultats de consistance interne mesurée à l'aide de l'alpha de Cronbach montrent un résultat proche (0,74) de l'étude en langue anglaise (0,79). Pour la fidélité test-retest, la corrélation de Pearson était de  $r=0,76$  ( $p < 0,001$ ). La validité de construit a montré que cette version corrélait négativement avec des instruments de mesure du stress (*Perceived Stress Scale* de Cohen) et des émotions négatives (*Positive and Negative Affectivity Scale* de Watson et Clark) et positivement avec des échelles pouvant être considérées comme des mesures du bien-être subjectif (Échelle d'efficacité personnelle de Bandura, et *Positive and Negative Affectivity Scale* dans son facteur positif). Ainsi, une personne présentant un score élevé à la version française du FMI est une personne tolérante au stress perçu, expérimentant

des émotions positives plutôt que négatives et présentant une croyance positive en sa propre efficacité devant les situations à affronter et les tâches à accomplir.

Cette étude nous aura permis de proposer une mesure satisfaisante de la *mindfulness* aux professionnels de langue française et applicable dans le monde de l'entreprise dont nous allons vous entretenir maintenant.

## La *mindfulness* dans l'entreprise

Dans cette section, nous allons nous intéresser à la façon dont la *mindfulness* peut s'intégrer dans le monde de l'entreprise et aux travaux qui ont déjà tenté d'apporter quelques réponses sur les intérêts d'une telle approche.

Si l'on considère la *mindfulness* à partir de ses intérêts d'origine, elle peut s'inscrire très facilement dans une démarche de prévention à la gestion du stress professionnel et d'amélioration du bien-être et de la performance des personnes au travail. Dans une évolution ultérieure, sa prise en compte dans les facteurs d'une culture d'entreprise ne serait pas une ineptie.

### Démarche préventive

Les démarches préventives dans le domaine humain considèrent traditionnellement trois niveaux (Steiler, 2010) :

- prévention primaire : qui vise essentiellement la réduction ou l'élimination des causes de tension à leur source ;
- prévention secondaire : qui regroupe deux types d'activités différentes :
  - améliorer le niveau de conscience des employés quant aux phénomènes impliqués dans les difficultés vécues ou à l'inverse dans leur bien-être,
  - leur permettre de développer de nouvelles habiletés ou compétences pour faire face aux situations rencontrées ;
- prévention tertiaire : qui fournit aux personnes en difficulté les moyens de réduire les souffrances vécues et de retrouver une dynamique positive dans leur vie et leur environnement professionnel.

De manière générale depuis que ces démarches existent, il est intéressant de voir que les entreprises focalisent essentiellement leurs actions sur les domaines tertiaires et/ou secondaires. Si l'on se réfère à la définition de la *mindfulness*, il est aisé de comprendre son inscription dans ces trois niveaux de prévention. En effet, si la pleine conscience commence par la reconnaissance de notre tendance à passer rapidement sur pilote automatique et de ce fait en perte de vigilance de l'instant présent (donc risquant l'apparition d'une dérive légère ou brusque), une personne ou une entreprise *mindful* sera mieux armée pour détecter les causes de tensions potentielles, mais aussi les causes facilitant un mieux-être.

Dans un second temps, l'essence même de la *mindfulness* est la prise de conscience des phénomènes, la capacité à « voir ce qui est, tel que c'est » ! Elle nous engage ensuite à apprendre les moyens pour mieux sortir de ces

modes automatiques afin de devenir plus aptes à nous intégrer dans la situation présente. Devant la colère d'un collègue, la personne saura mieux détecter ses propres émotions et répondre en conscience, ce qui pourra améliorer son sentiment d'efficacité personnelle ou encore sa propre estime d'elle-même, au lieu de se protéger par un mécanisme automatique d'évitement ou d'agression en retour.

Enfin, la *mindfulness* est utilisée depuis de très nombreuses années dans le cadre de programmes de réduction du stress par la conscience attentive (Kabat-Zinn, 1990). Elle saura donc être utile dans les cas de prévention tertiaire lorsque la personne est déjà en souffrance.

De nos jours, les approches centrées sur la *mindfulness* sont utilisées dans les hôpitaux, les prisons, les administrations et les entreprises. Le monde professionnel nous entraîne perpétuellement dans une division et un partage de l'attention. Les pressions mises sur les délais, les multiples demandes à gérer en parallèle, les échanges intercontinentaux en temps réels ou encore les e-communications qui nous submergent ne laissent que peu de temps et d'espace personnel pour faire simplement et correctement son travail. Tout comme nous l'avons vu plus haut, la focalisation sur le résultat, matérialisée en bout de chaîne dans le monde du travail par la performance personnelle ou économique, ne laisse que peu de place non seulement à la personne, mais surtout aux occasions de porter son attention sur le processus. Cette opportunité se réduisant ou disparaissant parfois sous la pression du stress, les employés perdent contact avec le sens de leurs actions et finissent par ne travailler que dans l'espoir d'un résultat qui apportera satisfaction. Cette perte de contact avec le déroulement des choses, avec la conscience du processus en marche, est à l'origine de la faible satisfaction au travail souvent observée.

## Effets de la *mindlessness* et de la *mindfulness*

Une personne ou une entreprise *mindless* se trouve rapidement confrontée à un ensemble de coûts génériques présentés par Langer (1989). Le premier d'entre eux est certainement une vision du monde, des autres, de son travail et de soi, réduite. En effet, lorsque la seule vision qui semble importer au monde, surtout dans le cadre professionnel, est la production, les accomplissements, lorsque la personne n'est regardée ou jugée qu'à travers les résultats de ses actes, il s'ensuit une vision restreinte de la réalité. La personne en sa qualité d'être humain disparaît au profit de son unique fonction productive. Cette façon de voir les choses produit différents impacts négatifs. Un sentiment d'infériorité peut apparaître et limiter les possibilités d'investissement, d'effort et de réussite, tant dans le domaine individuel qu'organisationnel. Imaginez-vous arrivant dans le bureau de votre supérieur, dont vous connaissez les réussites, pour lui parler d'une nouvelle idée que vous avez eue. Vous êtes intimidé ; « c'est un homme puissant et intelligent » ; vous craignez son jugement, surtout négatif bien sûr, vous anticipez ses réactions. Imaginez maintenant qu'au moment où vous entrez dans son bureau, il est en train de lire et vous demande de l'aider à clarifier

un point qu'il ne comprend pas. Vous allez certainement le percevoir différemment ; comme une personne qui, pour savoir ce qu'elle sait et pour réussir, doit tout comme vous apprendre. C'est donc le processus que vous valorisez maintenant, vous le voyez comme un homme comme vous que vous pouvez aider. Sa posture a modifié votre vision, votre capacité à *être* plus proche de vous-même.

Une autre limite induite par la *mindlessness* est une réduction des capacités de choix et de prise de décision que nous avons en situation. Si nos pensées et nos jugements sont réduits et focalisés, si nous n'avons qu'une seule façon de voir les choses, le monde ou les autres, nous ne porterons pas attention aux autres indices qui pourraient nous aider. À l'opposé, la capacité à détecter les signaux porteurs est certainement une qualité importante d'une personne ou d'une entreprise *mindful*. Si l'ensemble de mes canaux de détection reste ouvert, je comprends mieux ce qui se joue et détecte plus rapidement les petites variations. C'est certainement une qualité que l'on attribue aux personnes travaillant dans certains métiers. Un trader doit certainement posséder une grande ouverture aux multiples informations qui lui parviennent en temps réel pour être efficace dans son métier : formelles (des chiffres) et informelles (des comportements de collègues, de concurrents, des intuitions). Un pilote de chasse se trouve dans les mêmes conditions. Toutes les personnes travaillant dans des domaines où la créativité est grande (recherche, R&D, design, stratégie, publicité, art...) connaissent ce phénomène ; trop de stress fait perdre le contact avec les multiples informations, extérieures, mais aussi intérieures, qui permettent justement cette capacité de création.

D'autres problèmes liés à une posture *mindless* sont l'incapacité à progresser, la difficulté à apprendre et la difficulté à tirer enseignement de ses erreurs. Si seul l'*output* compte, si n'a d'importance que le résultat, comment prendre en compte positivement les étapes de l'apprentissage, ponctuées d'erreurs et de dérives ? Cette difficulté sera liée à la suivante : l'impossibilité de vaincre les barrières jugées infranchissables. La posture *mindless* empêche en effet de remettre en cause ses propres idées préconçues. Une seule option, raison, cause, solution ou possibilité étant privilégiée, la personne ou l'entreprise a tendance à rester passive ou à échouer systématiquement face à la situation rencontrée. À l'opposé, l'acceptation de nouveaux aspects ou de nouvelles possibilités, qui peuvent aussi être induits par le contexte, empêche d'entrer dans le cercle de l'impuissance acquise (*learned helplessness*). Avant la victoire de l'équipe de France de football à la coupe du monde de 1998, peu d'autres équipes nationales réussissaient régulièrement à très haut niveau. Tout semblait agir comme si « les Français n'étaient pas capables de gagner »... jusqu'au moment où, par cette victoire, d'autres possibles se font jour. La *mindlessness* restreint le potentiel de chacun à aller au-delà de ses croyances, de ses propres freins. La *mindfulness* les rend utilisables. En entreprise, comme le souligne encore Langer, de très nombreux événements vont surgir et risquer de limiter le travail, la productivité et donc la performance. Les personnes *mindless* les perçoivent comme des

problèmes, comme des circonstances (hors du cercle de ce qui est prévu) qui viennent perturber les choses. Elles vont avoir tendance à les repousser et à ne pas vouloir les accepter dans leurs champs d'analyse. À l'opposé, ces circonstances deviennent pour les personnes *mindful*, les signaux porteurs qui vont être intégrés au processus comme des éléments majeurs à considérer pour la réussite de la mission. Nous sommes là très proches des capacités d'innovation d'une entreprise. Cette qualité est souvent associée à une autre que connaissent très bien les managers qui gèrent des services de recherche et développement : la capacité à gérer, voire intégrer l'incertitude dans le processus de travail. Dans ces services, l'incertitude est une qualité même de la fonction. Un manager en confiance et acceptant l'incertitude permet plus facilement aux difficultés d'être abordées de face, de ne pas être cachées et d'être utilisées comme des opportunités. Ses collaborateurs vont plus facilement à lui pour proposer de nouvelles façons de voir ou de gérer les situations.

La *mindfulness* peut être considérée comme une qualité, une propriété collective de certaines entreprises ou de certains départements. Hoy (2003) explique dans son travail qu'une entreprise *mindful* sait ouvrir son attention aux erreurs et aux échecs tout autant qu'aux succès qui peuvent parfois conduire à de l'arrogance et donc à une certaine vulnérabilité. Ces entreprises apprennent à voir de multiples perspectives, à essayer de réconcilier des interprétations différentes sans compromettre leurs nuances ou leur diversité. Dans les entreprises *mindful*, les employés restent proches des opérations qu'ils ont à conduire. « Faire bien » ce qui est à faire est un leit-motiv, avec un œil sur le détail et l'autre sur l'image d'ensemble. De telles entreprises ont tendances à valoriser l'expertise ne retenant que peu le rang des personnes et les règles ou procédures rigides.

Enfin, la *mindfulness* semble avoir des effets positifs sur les leaders. Elle améliore leurs prises de décisions, leur confiance en eux, la gestion de leurs émotions et de leur stress, leur capacité à partager des idées nouvelles et à résoudre les problèmes rencontrés (Narayanan et Moynihan, 2006). Au niveau managérial, les apports de soutien, les relations interpersonnelles et les *feedbacks* positifs semblent plus fréquents.

Les travaux de Brown et al. (2007) nous permettent d'envisager qu'un management *mindful* peut conduire à une meilleure gestion des réponses comportementales et psychologiques à un événement. En réduisant le jugement dichotomique systématique sur une situation ; « bon/mauvais » ou « juste/faux », uniquement basé sur les expériences passées, les personnes peuvent se positionner en observateur avisé. Plutôt que de se sentir jugées, elles vont alors pouvoir accorder plus de temps à la conscience de ce qui se joue, émotionnellement, psychologiquement, collectivement et organisationnellement, afin de fournir une réponse plus adaptée. Cet aspect conduira généralement à un niveau de perturbations émotionnelles plus faible ainsi qu'à une satisfaction et un bien-être plus élevés. Enfin, pour ces mêmes auteurs, la *mindfulness* améliore les aptitudes relationnelles et les

compétences sociales en réduisant les comportements centrés sur l'égo au profit d'intentions plus centrées sur la compassion et l'intérêt d'autrui.

La littérature scientifique, nous l'avons vu, a fourni de nombreuses raisons de croire en l'intérêt de développer la *mindfulness* dans l'entreprise. Il est intéressant pour conclure de noter le paradoxe suivant. Dans notre culture occidentale, la vision des personnes est souvent orientée sur l'axe « moi, les autres, le monde ». Dans cette vision du monde égocentrée, il est cependant surprenant que nous ne cherchions à progresser qu'à partir de ressources extérieures : nouvelle technique pour modifier notre environnement, nouveau médicament pour réduire notre stress, nouvelles actions de changement des autres et du monde. À l'opposé, la *mindfulness* nous propose un autre axe de vision : « le monde, les autres, moi » avec une attention particulière portée à soi dans un premier temps pour pouvoir ensuite en faire bénéficier les autres et le monde.

## Bibliographie

- Baer RA, Smith GT, Allen KB. Assessment of mindfulness by self-report: the Kentucky Inventory of mindfulness Skills. *Assessment* 2004 ; 11 : 191-206.
- Brown KW, Ryan RM. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology* 2003 ; 84 : 822-48.
- Brown K, Ryan R, Creswell J. Mindfulness. Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Journal of Psychological Inquiry* 2007 ; 18(4) : 211-37.
- Carlson L, Brown K. Validation of the Mindful Attention Awareness Scale in a cancer population. *Journal of Psychosomatic Research* 2005 ; 58(1) : 29-33.
- Chadwick P, Hember M, Symes J, Peters E, Kuipers E, Dagnan D. Responding mindfully to unpleasant thoughts and images: Reliability and validity of the Southampton mindfulness questionnaire (SMQ). *British Journal of Clinical Psychology* 2008 ; 47 : 451-5.
- Courtine JF. Heidegger et la phénoménologie. Paris : J Vrin ; 1990.
- Feldman MT, Hayes AM, Kumar SM, Greeson JM. Development, factorial structure, and initial validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale. Unpublished manuscript ; 2004.
- Hayes AM, Feldman G. Clarifying the construct of mindfulness in the context of emotion regulation and the process of changes in therapy. *Clinical Psychology: Science and Practice* 2004 ; 11 : 255-62.
- Hoy W. An analysis of enabling and mindful school structures: Some theoretical, research and practical consideration. *Journal of Educational Administration* 2003 ; 41(1) : 87-108.
- Husserl E. *L'idée de la phénoménologie*. Paris : PUF ; 1992.
- Kabat-Zinn J. An out-patient program in Behavioral Medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. *Gen Hosp Psychiatry* 1982 ; 4 : 33-47.
- Kabat-Zinn J. *Full catastrophe living*. Peaslake : Delta ; 1990.
- Langer EJ. *Mindfulness*. Reading (MA) : Addison-Wesley ; 1989.
- Langer EJ. *Langer Mindfulness Scale User Guide and Technical Manual*. Worthington (OH) : IDS Publishing Corporation ; 2004.

- Lau MA, Bishop SR, Segal ZV, Buis T, Anderson ND, Carlson L, et al. The Toronto Mindfulness Scale: development and validation. *Journal of Clinical Psychology* 2006 ; 62(12) : 1445-67.
- Lindsay J. *Gale Encyclopedia of religions*. 2nd ed. vol. 1, New York : Thomson Gale ; 2005.
- Linehan MM. *Cognitive Behavioral Treatment of Borderline Personality Disorder*. New York : Guilford Press ; 1993.
- Misrahi R. *Éthique – Introduction, traduction notes et commentaires de Robert Misrahi*. Paris : Éditions de l'Éclat ; 2005.
- Montaigne Mde. *Essais*. In : *Cœuvres complètes*. Paris : Seuil ; 1967.
- Narayanan J, Moynihan L. Mindfulness at work: the beneficial effects on job burnout in call centers. *Academy of Management Best Conference Paper (OB:H2)* ; 2006.
- Steiler D. *Prévenir le stress au travail : de l'évaluation à l'intervention*. Paris : Retz ; 2010.
- Teasdale JD. Emotional processing, three modes of mind and the prevention of relapse in depression. *Behavior Research and Therapy* 1999 ; 37 : 53-77.
- Teasdale JD, Segal ZV, Williams JMG, Ridgeway VA, Soulsby JM, Lau MA. Prevention of relapse/recurrence in major depression by Mindfulness-Based Cognitive Therapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 2000 ; 68 : 615-23.
- Trousselard M, Steiler D, Cian C, Raphel C, Duymedjian R, Claverie D. Validation of a French version of the Freiburg Mindfulness Inventory-short version. *Biopsychosocial Medecine* 2010 ; 4 : 1-11.
- Turner N, Barling J, Zucharatos A. Positive psychology at work. In : Snyder CR, Lopez SJ (eds). *Handbook of positive psychology*. Oxford : Oxford University Press ; 2002. p. 715-28.
- Walach H, Buchheld N, Buttenmüller V, Kleinknecht N, Schmidt S. Measuring mindfulness – The Freiburg Mindfulness Inventory (FMI). *Personality and Individual Differences* 2006 ; 40 : 1543-55.

# Bon stress, mauvais stress et performance

## La variabilité de la fréquence cardiaque

C. Cungi

La réactivité émotionnelle est centrale dans la réponse de stress. Elle est responsable dans un premier temps de troubles fonctionnels, liés au fonctionnement des organes, par exemple une hypertension artérielle, des douleurs musculaires, un trouble du transit intestinal puis des troubles organiques comme certaines maladies cardiovasculaires, des problèmes immunitaires. La réactivité émotionnelle trop importante et/ou durable diminue également la performance à tous les niveaux : intellectuel, avec des troubles du raisonnement et de la mémorisation, une difficulté d'accès aux sentiments, une moins bonne efficacité de l'action et de la gestion des relations. Ce chapitre présente la facette émotionnelle du stress, l'intérêt des méthodes de contrôle émotionnel pour améliorer la performance et enfin un instrument original d'évaluation : la variabilité cardiaque.

### Introduction

Hans Selye en 1936 [1] a défini le stress comme la réaction globale de l'organisme face à toute stimulation. Cette réaction générale permet l'adaptation aux différentes conditions externes ou internes que rencontre un être vivant et lui permet le plus souvent de faire face de manière efficace. Dans cette perspective, le stress participe aux différents systèmes destinés à préserver les équilibres vitaux : l'homéostasie et les défenses immunitaires.

Le stress est donc jusqu'à un certain point, un facteur protecteur. Au-delà il n'est bon ni pour la santé ni pour la performance [2].

### Définitions

#### Qu'est-ce que le stress ?

En suivant la définition de Hans Selye, une personne soumise à une situation pénible, par exemple un entretien d'évaluation, présentera une réaction

émotionnelle : de l'anxiété ou de l'irritabilité ; une réaction physiologique comme de la transpiration, une tachycardie, une tension musculaire ; une réaction cognitive comme : « Pourvu que je sois à la hauteur ! » ; un comportement comme de fumer pour se calmer. Cette réaction générale lui permet en partie de faire face mais le plus souvent *va diminuer sa performance* : l'angoisse et les désordres physiologiques qui lui sont liés consomment de l'énergie et fatiguent, l'anticipation anxieuse ne tient compte que des craintes et pas des points positifs, les comportements favorisent une solution à court terme pour rétablir l'équilibre : fumer, ce qui à long terme est une mauvaise chose. Il vaudrait mieux que cette personne soit détendue et vigilante, utilise son énergie pour mieux réfléchir et agir. La probabilité d'efficacité serait alors bien plus importante.

## Stresseurs et stress

Il existe une confusion fréquente dans les définitions entre stresseurs et stress. Nous précisons donc les termes.

Les *stresseurs* représentent toutes les stimulations qui vont entraîner une réaction de stress. Ce sont les événements de vie, les pressions extérieures, les décisions à prendre. Ce peut être également un ennui de santé.

Le *stress* est la réaction de l'organisme soumis aux stresseurs. Il existe pratiquement toujours un cercle vicieux entre stresseurs et stress, la réaction devenant elle-même un facteur important de stimulation (figure 8.1).

### Voici l'exemple de Virginie

Virginie est cadre commercial. Elle devait rendre compte lors d'une réunion d'équipe de ses derniers chiffres moins bons que ceux du trimestre précédent.

La semaine a été pénible. Elle a mal dormi, a souvent pensé à la réunion avec différents scénarios dans lesquels elle imaginait les questions et les réponses, presque toujours sous l'angle du pire. Les journées, elle a consommé beaucoup plus de café que d'habitude, et a eu du mal à faire son travail de manière efficace. En famille, elle était irritable.

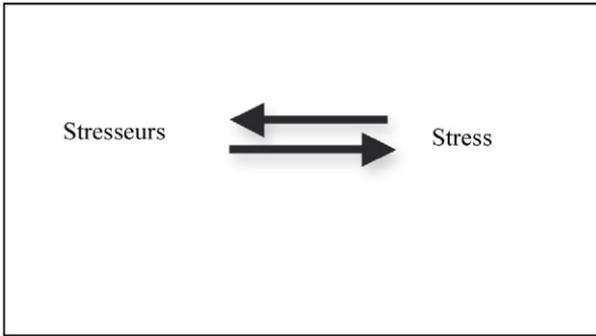
Le stresseur professionnel : la réunion de travail entraîne une réaction de stress importante au niveau émotionnel (anxiété, irritabilité, insomnie), au niveau cognitif (anticipation de la réunion), au niveau comportemental (boit du café, irritable en famille). Cette réaction de stress devient elle-même un stresseur, auquel se rajoute une diminution de la performance au travail.

Virginie dépense beaucoup d'énergie pour peu d'efficacité. En étant moins stressée, elle serait plus apte à faire face.

## Mauvais stress – bon stress

D'un point métabolique, un être vivant reçoit et dépense de l'énergie. La dépense d'énergie correspond aux processus physiologiques, aux émotions, à l'activité, à la pensée.

Pour notre propos, nous rangerons la dépense d'énergie en *émotions* et en *actions*, celles-ci représentant l'ensemble des processus physiologiques, des pensées et des activités (figure 8.2).



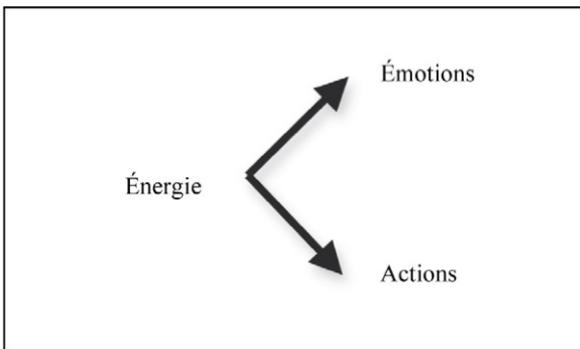
**Figure 8.1**

Les stressseurs et la réponse de stress se renforcent mutuellement.

Un *mauvais stress* correspond à l'utilisation principale de l'énergie pour les émotions et à une dépense énergétique faible pour l'action. Il s'agit du phénomène « marteau-pilon pour écraser une mouche ». En poursuivant la métaphore, non seulement la personne se fatigue inutilement mais de plus l'efficacité sera moindre : un marteau-pilon n'est pas adapté pour la chasse aux mouches. Une simple tapette avec beaucoup moins de dépense en énergie sera beaucoup plus efficace.

Les conséquences d'un mauvais stress sont donc triples : une efficacité le plus souvent réduite ; une énergie dépensée disproportionnée par rapport à la réaction utile ; des conséquences sur la santé, somatiques et psychologiques importantes à moyen et long termes [2].

Le *bon stress*, inversement, correspond à une dépense énergétique adaptée à l'action et minimale pour l'émotion. Dans l'exemple de Virginie, un bon stress serait, d'une part, une dépense d'énergie adaptée à la meilleure performance possible concernant son travail : une méthode de résolution



**Figure 8.2**

Répartition de l'énergie entre les émotions et les actions.

de problèmes pour préparer la réunion d'équipe et une méthode pour être centrée sur l'activité en cours le reste du temps (orienter son attention et sa pensée sur les activités de la semaine et apprécier sa vie de famille) ; et d'autre part une dépense d'énergie minimale en émotivité pénible, ceci en remplaçant l'anxiété et l'irritabilité par de la vigilance calme.

Au long cours, le bon stress améliore la santé et est un facteur de développement personnel de premier ordre : « Un être humain, c'est l'inverse d'une machine : plus on s'en sert moins ça s'use » à condition de rester dans la *zone de performance* que nous définissons plus loin dans ce chapitre. La « fonction fait l'organe ». Une activité régulière améliore les aptitudes concernées. Par exemple, l'activité physique rend plus fort et capable de plus d'efforts, réduit le risque cardiovasculaire et plus généralement le risque de pathologie [3]. Réfléchir, pratiquer de nombreux exercices intellectuels développe les capacités cognitives opératoires, et apprendre par cœur développe la mémoire.

## Stress et émotions

L'émotivité joue un rôle central pour le mauvais et le bon stress. Les émotions (terme issu du vieux français *motion*, et du latin *motio* : mouvement) ne sont pas spécifiquement humaines. Elles sont une des premières interfaces entre un être vivant et les conditions de sa vie et de sa survie. Leur rôle est de préparer le corps et les processus cognitifs à l'action efficace : l'alerte, la fuite, le combat. La vie d'un animal dans la nature consiste à savoir fuir pour ne pas être mangé, savoir agir pour trouver de quoi manger, savoir se reposer pour reconstituer ses forces et dépenser le moins d'énergie possible quand ce n'est pas nécessaire, économiser est vital pour survivre et survivre est important pour se reproduire. Les émotions sont à la fois un signal et une préparation à l'action efficace. Par exemple, une souris face à un chat déclenche une réaction de stress avec une tachycardie, plus de sang irrigue les muscles, lesquels pourront fournir l'effort nécessaire pour se sauver avec la meilleure efficacité possible.

La réaction émotionnelle est donc avant tout un processus somatique, avec une représentation neurologique du corps [4] dont il est facile de comprendre l'utilité pour la vie naturelle.

## Les émotions ne sont pas les sentiments [5]

Les théories des émotions se sont développées considérablement depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle avec les travaux de Charles Darwin (1872) [6] sur l'expression des émotions ; de William James et Carl Lange (1887) [7] qui insistent sur la primauté du corps ; les travaux de Walter Cannon et Philippe Bard (1929) [8,9] montrant l'importance des facteurs cognitifs ; plus récemment Stanley Schachter et Jerome Singer (1975) [10] ont insisté sur le rôle de l'évaluation cognitive des sensations. Paul Ekman [11], dès 1972 en citant Charles Darwin, a bien décrit les expressions faciales des émotions et leur valeur transculturelle. Actuellement, la neurobiologie et l'imagerie cérébrale

nous ont permis de mieux comprendre les phénomènes de réactivité émotionnelle, particulièrement grâce à Joseph Ledoux [12] et Antonio Damasio [4,5]. Les débats scientifiques concernant les émotions ont toujours été vifs et fortement argumentés. Ils ne sont pas terminés et il est impossible de présenter dans ce chapitre une discussion approfondie sur le sujet. Nous nous contenterons de mettre en évidence quelques points importants et nous renvoyons le lecteur intéressé à la bibliographie.

Les émotions existent probablement chez tout être vivant pluricellulaire. Elles sont fortement reliées aux perceptions. En prenant l'exemple des reptiles, nous pouvons constater qu'une tortue est capable de peur. Face à un prédateur, elle se met à l'abri dans sa carapace ; est capable de colère si son terrain nourricier est en danger ; est capable de dégoût pour certains aliments, ce qui permet une sélection des produits comestibles. Cette tortue peut également se calmer et se reposer pour dépenser le moins d'énergie possible et reconstituer ses forces et est capable de plaisir pour la reproduction sexuelle.

Elle n'éprouve cependant pas de sentiments au sens commun du terme, c'est-à-dire ne dispose pas d'aptitudes affectives.

La capacité affective apparaît probablement chez les mammifères et représente une forme cognitive beaucoup plus complexe faisant appel aux aires corticales associatives [5]. Elle regroupe chez l'être humain les sentiments comme l'amour, ou certaines formes de jugements comme préférer une couleur à une autre couleur, un objet à un autre objet, sans que des critères rationnels soient au premier plan. Il a été démontré que les choix que nous faisons sont fortement influencés par la dimension affective [13].

Enfin, au fur et à mesure de l'évolution des espèces, des capacités cognitives plus complexes apparaissent comme les représentations symboliques, l'écriture, la lecture, les mathématiques. Une des plus remarquables aptitudes qui différencient l'être humain des animaux est la possibilité d'être *organisé dans le temps* et ainsi de faire une différence entre hier, aujourd'hui et demain. Cette capacité se développe progressivement chez l'enfant et n'est bien établie qu'à partir de sept ou huit ans. Cela n'est pas sans conséquence sur les émotions : l'anticipation permet de faire des projets, mais aussi de craindre certains événements, bien avant qu'ils ne surviennent.

Il est possible d'avoir des émotions sans sentiment ni pensées, mais dès qu'il y a des sentiments, il existe toujours une réaction émotionnelle. Il est également possible d'avoir des sentiments et des émotions sans pensée, mais dès que nous avons une pensée, il existe aussi une réaction affective et émotionnelle.

## Ce sont les émotions qui commandent

Au-dessus d'un certain seuil d'intensité, ce sont les émotions qui commandent et nous avons les pensées et les comportements de nos émotions. Il devient alors impossible de raisonner une « inondation émotionnelle ». Par exemple si nous sommes en colère, nous avons des pensées colériques et le comportement correspondant, le plus souvent l'agressivité. De même si

nous sommes angoissés, nous avons des pensées angoissantes et des comportements comme l'évitement, l'échappement ou la fuite. Même les perceptions et l'interprétation des événements sont fortement influencées par l'état émotionnel. Nous sélectionnons dans ce cas bien davantage les informations qui vont renforcer l'émotivité. Tout le monde a pu faire cette expérience : si nous sommes de bonne humeur et plutôt calmes, nous ne percevons pas le contexte de la même manière que si nous sommes angoissés ou irritables.

## Différents types émotionnels

Charles Darwin a déjà bien décrit les manifestations émotionnelles chez l'animal et chez l'homme [6] à partir d'observations précises. Ces observations reprises et enrichies par les travaux de Paul Ekman [11] différencient six émotions de base : la tristesse, la joie, la colère, la peur, la surprise, le dégoût. Ces émotions de base ont une fonction de signal et de préparation pour l'action, mais aussi de communication, leur expression étant le plus souvent transculturelle et reconnaissable par autrui. Les émotions dites secondaires correspondraient à un mélange d'émotions de base. Les discussions se poursuivent toujours sur ces théories.

En pratique, nous proposons de considérer les émotions archaïques : la *peur*, la *colère*, la *surprise*, la *douleur*, la *joie* et le *calme* qui correspondent à l'activation de structures cérébrales surtout sous-corticales, et les *sentiments* qui seraient des représentations « sophistiquées », faisant appel à des structures cérébrales plus complexes et corticales, particulièrement préfrontales, en plus des zones sous-corticales [4,5] (tableau 8.1). La tristesse dans cette hypothèse est plutôt un sentiment, de même que la culpabilité, la honte et de manière plus agréable l'amour. Cette liste des sentiments n'est bien sûr pas limitative.

## Émotions et système nerveux autonome

Les émotions activent l'ensemble du corps et font intervenir presque tous les effecteurs physiologiques : le système hormonal, l'immunité, et le système nerveux autonome. L'intrication de ces différents systèmes est importante, au point qu'il est difficile d'en séparer les actions.

**Tableau 8.1**  
Émotions et sentiments

Émotions archaïques	Sentiments
Peur Surprise Colère Douleur Joie Calme	Tristesse Culpabilité Honte Amour Etc.
Activation des structures cérébrales sous-corticales Peu d'activation corticale	Activation des structures corticales et sous-corticales

Nous nous attarderons sur le système nerveux autonome (SNA), car son activité peut être facilement enregistrée par la variabilité de la fréquence cardiaque (VFC) laquelle fournit une bonne évaluation de l'état de stress dans lequel se trouve une personne.

Le système nerveux autonome comporte deux branches, la *branche sympathique* avec une mise en activité lente. Sa stimulation nécessite environ une demi-seconde et le sommet de son activation prend environ trente secondes ; la *branche parasympathique* qui est activée rapidement.

L'activité sympathique est permanente et est régulée par le parasympathique qui agit instantanément. Le fonctionnement des deux branches correspond ainsi à une accélération de fond sympathique continuellement ralentie par le parasympathique. Cela ressemblerait au fonctionnement d'une voiture qui n'aurait que la pédale de frein. Quand le conducteur relâche le frein, la voiture accélère, quand le conducteur appuie sur le frein, la voiture ralentit. Si une accélération supplémentaire est nécessaire, l'activité sympathique augmente dans un second temps au-delà du relâchement parasympathique.

Nous proposons de distinguer les émotions débouchant sur une diminution de l'activité parasympathique et une forte activité sympathique, la *peur*, la *colère*, la *douleur*, des émotions entraînant une activation parasympathique plus importante et donc une activation sympathique moindre : le *calme* et le *rire* (tableau 8.2).

Les émotions à forte activité sympathique entraînent une forte dépense énergétique et une réaction somatique globale avec comme manifestations principales une hyperventilation, une tachycardie, une vasoconstriction, une dilatation pupillaire, la bouche sèche et un ralentissement du transit intestinal. Ce sont des symptômes dont se plaignent souvent les patients en état de stress.

Le calme stimule davantage l'action parasympathique et régularise ces fonctions. En effet l'activation parasympathique entraîne une hypoventilation, une bradycardie, une vasodilatation, un myosis, de la salivation et une accélération du transit digestif.

Enfin, de manière générale comme l'avait déjà remarqué Émile Coué [14], on ne peut avoir qu'une seule émotion en même temps. Par exemple si une personne est angoissée, elle n'est pas en colère, mais si elle se met en colère, elle n'est plus angoissée. De même l'angoisse et la colère diminuent considérablement les sensations douloureuses. Le calme diminue fortement la

**Tableau 8.2**  
Activations sympathique et parasympathique

Activation sympathique	Activation parasympathique
Peur Surprise Colère Douleur	Calme Rire

colère, l'angoisse et même la douleur. Donc si une personne peut se calmer, elle ne sera plus ni anxieuse, ni en colère.

En résumé, la réactivité émotionnelle est centrale dans le stress. Il s'agit d'un phénomène archaïque avec une forte composante somatique, et cela explique l'importance des troubles fonctionnels dans un premier temps puis des troubles organiques dans un second temps. Parfois une forte activation émotionnelle débouche d'emblée sur un trouble organique, c'est le cas par exemple de l'ulcère de stress. Les émotions sont une première réaction de l'organisme face à un stressor externe ou interne. Si cette réaction est adaptée et proportionnée, elle est utile, sinon les problèmes commencent : au niveau pathologique somatique et psychiatrique, avec souvent une dégradation des modes relationnels et de la performance au travail et dans la vie privée.

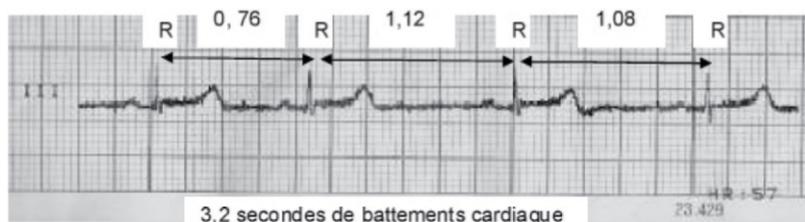
Les émotions au-dessus d'un certain seuil d'intensité ne peuvent plus être raisonnées, mais seulement calmées. Cela montre à quel point les *méthodes de contrôle émotionnel* sont importantes dans un programme de gestion du stress, le plus souvent intégrées avec l'action sur le contexte stressant, et le développement des compétences pour faire face aux situations, comme la résolution de problèmes, les méthodes cognitives et les techniques relationnelles.

## Variabilité de la fréquence cardiaque (VFC)

La variabilité de la fréquence cardiaque évalue de manière précise et instantanée l'état de fonctionnement du système nerveux autonome. Elle permet de mesurer l'impact des pensées, des évocations, des événements qui surviennent sur l'activité parasympathique et sympathique et l'efficacité des méthodes proposées. Elle peut aussi servir de *biofeedback* durant des séances de travail ou tout au long de la journée à l'aide d'un appareil portable.

La variabilité cardiaque est une découverte fortuite, comme cela se passe souvent en médecine. Hon et Lee en 1965 [15] ont remarqué que la détresse fœtale était régulièrement précédée par des modifications de la variabilité cardiaque bien avant que le rythme cardiaque lui-même soit affecté. En 1970, l'équipe d'Ewing [16] montre que le risque de neuropathie est plus important chez les diabétiques avec une VFC basse. Dès 1977, l'équipe de Wolf [17] met en évidence un plus grand risque de mortalité après un infarctus quand la VFC est basse, ce que de nombreuses études ont confirmé par la suite. Askelrod et al. [18] ont mis au point l'analyse spectrale des variations de l'indice de variabilité cardiaque. La VFC est une bonne évaluation de l'activité du système nerveux autonome et a fait l'objet d'une publication précisant ses modalités d'utilisation [19].

La variabilité cardiaque est actuellement employée pour le diagnostic, puisqu'il s'agit d'un bon marqueur du risque cardiovasculaire et de l'état de stress en général. Elle est également utilisée pour évaluer l'impact des programmes de gestion du stress sur l'activité du système nerveux autonome. Ces programmes sont souvent associés au traitement de nombreuses pathologies, particulièrement pour les troubles anxieux mais aussi les troubles alimentaires [20], et pour le développement de la performance comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre. Il a été démontré que l'activité physique,



**Figure 8.3**  
Variabilité de la fréquence cardiaque.

les méthodes de méditation et de relaxation ont un effet régulateur sur la variabilité cardiaque [21,22].

## Qu'est-ce que la variabilité de la fréquence cardiaque ?

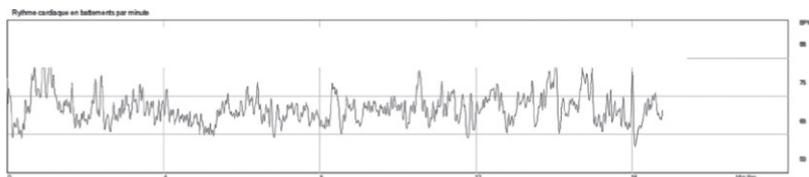
La durée entre deux battements cardiaques normaux (espace RR) se modifie continuellement. La variabilité de la fréquence cardiaque correspond à la variation de ces espaces RR (figure 8.3). À partir de cette variation ont été définis des indices précieux pour évaluer l'activité du système nerveux autonome. La figure 8.4 montre l'évolution de la fréquence cardiaque instantanée pour un enregistrement de seize minutes réalisé avec le logiciel Emwave PC®.

Nous voyons clairement que la fréquence varie constamment et que la courbe est irrégulière, ce qui indique un état de fonctionnement sympathique important.

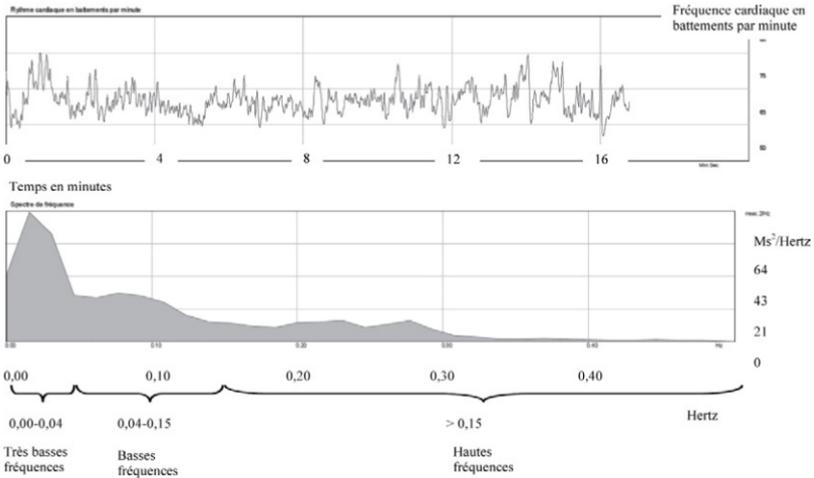
Les indices disponibles sont maintenant nombreux et leur utilisation est bien codifiée [19]. La méthode d'analyse que nous présentons dans ce chapitre est celle de l'analyse spectrale à partir de la transformée de Fourier [18] qui a l'avantage d'être facile à mettre en œuvre. Le spectre des fréquences indique de manière précise l'état d'activité des deux branches du système nerveux autonome (figure 8.5).

Les très basses fréquences (0 à 0,04 Hertz) indiquent une *activité sympathique importante* mal compensée par le frein parasympathique.

Les basses fréquences (0,04 à 0,15 Hertz) correspondent à un fonctionnement équilibré entre système nerveux sympathique et parasympathique. Il s'agit d'un état de calme avec une très bonne vigilance.



**Figure 8.4**  
Fréquence cardiaque instantanée – Logiciel Emwave PC®.



**Figure 8.5**  
Enregistrement de la fréquence cardiaque instantanée et graphique de la transformée de Fourier – Logiciel Emwave PC®.

Les hautes fréquences (au-delà de 0,15 Hertz) correspondent à un fonctionnement prédominant du parasympathique. Cet état se retrouve souvent dans un état de *relaxation* proche de l'induction du sommeil.

Pour l'enregistrement reporté dans la figure 8.5, la personne présentait un état de stress important confirmé par l'analyse spectrale : les très basses fréquences représentent une grande partie de la surface.

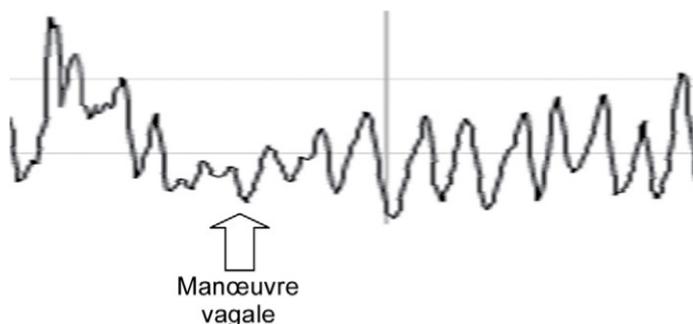
## Variabilité de la fréquence cardiaque en pratique

Avec l'enregistrement de la VFC nous disposons d'un très bon instrument pour évaluer l'état de stress et, comme nous l'avons déjà vu, le stress n'est bon ni pour la santé ni pour la performance.

Un programme de gestion du stress ou un programme de développement de la performance ne se limitent pas aux méthodes de contrôle émotionnel et nous renvoyons le lecteur intéressé à la bibliographie [23,24]. Nous présentons ici seulement quelques méthodes directement axées sur l'utilisation des émotions.

### Une méthode de contrôle émotionnel : le programme d'entraînement à la cohérence cardiaque (ECC)

La méthode d'entraînement à la cohérence cardiaque est issue du programme Heartmath développé en Californie par Doc Childre et son équipe [25]. Il s'agit d'une technique de relaxation rapide, développant la vigilance et utilisable en situation. Quand nous sommes confrontés à des problèmes à résoudre, à des décisions à prendre et à des situations difficiles à négocier, il vaut mieux rester calme et particulièrement vigilant.



**Figure 8.6**

Enregistrement de la fréquence cardiaque instantanée – Logiciel Emwave PC®. Première étape.

L'aptitude pour réfléchir, mémoriser, et agir de manière efficace est alors maximale. C'est ce que nous appelons couramment « *faire une crise de calme* ». Pour plus de renseignements, nous renvoyons le lecteur intéressé à la bibliographie [24].

La première étape est d'entraîner une *manœuvre vagale*, c'est-à-dire de stimuler instantanément l'activité parasympathique. Un exercice respiratoire assez simple est très efficace : relâcher l'air des poumons sans effort, reprendre un petit peu d'air en inspirant et garder un court moment cet air dans les poumons, relâcher de nouveau l'air des poumons. Un ralentissement immédiat de la fréquence cardiaque marque la réussite de l'exercice, repérable en prenant le pouls ou sur un enregistrement de la fréquence cardiaque instantanée (figure 8.6).

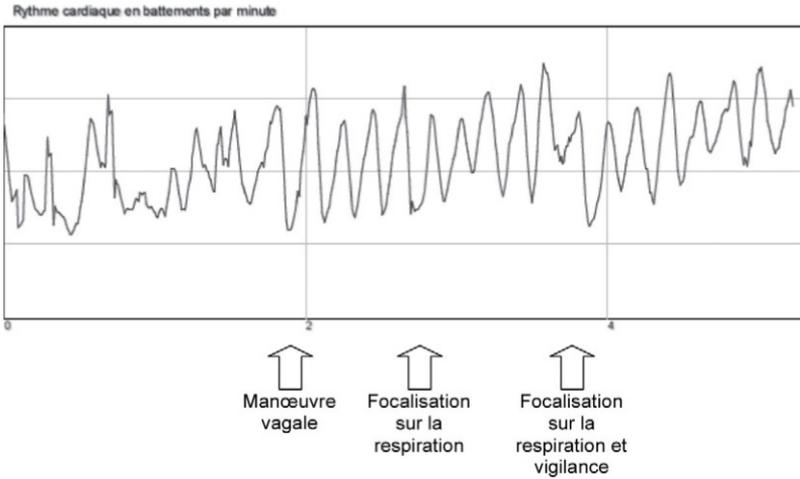
La seconde étape est de focaliser son attention sur sa respiration, de bien percevoir « l'air qui entre et l'air qui sort ».

La troisième étape consiste à rechercher la *respiration la plus agréable* en développant sa vigilance par l'observation attentive de tout ce qui se passe autour de soi, en regardant et en écoutant, mais aussi en percevant avec tous les organes des sens. L'enregistrement de la variabilité cardiaque met alors en évidence une régularisation de la courbe (figure 8.7).

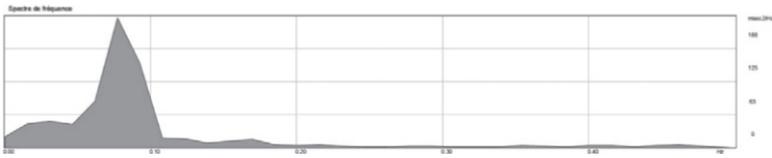
Cet enregistrement montre l'évolution de la courbe au fur et à mesure du déroulement de l'exercice. Dès la manœuvre vagale la courbe se régularise, nous disons qu'elle devient cohérente et cette cohérence est maintenue durant l'exercice de focalisation sur la respiration puis de vigilance.

L'analyse spectrale (figure 8.8) met en évidence un pic de la courbe aux alentours de 0,10 Hertz. Cela correspond à un état de calme vigile avec une activité parasympathique assez importante pour ralentir l'activité sympathique sans aboutir à un relâchement général conduisant à l'endormissement. C'est *l'état dans lequel la performance est la meilleure*.

Pour l'entraînement, il est conseillé de pratiquer un exercice le plus souvent possible, dans les conditions habituelles de la vie, sans prendre pour



**Figure 8.7**  
Enregistrement de la fréquence cardiaque instantanée – Logiciel Emwave PC®. Troisième étape.



**Figure 8.8**  
Enregistrement du spectre de fréquence – Logiciel Emwave PC®.

cela un temps spécifique. Plus les crises de calme surviennent en situation, plus la méthode est efficace.

La technique du « pense-bête » est généralement efficace. Il suffit de faire une marque sur sa main, ou dans un endroit que l'on regarde souvent, par exemple un post-it sur l'écran d'un ordinateur et de pratiquer un exercice de quelques secondes chaque fois que le regard se pose sur le « pense-bête ». Cet exercice peut être pratiqué dans n'importe quel ordre, manœuvre vagale ou focalisation sur la respiration ou respiration agréable et vigilance et même de manière incomplète, une ou deux des trois étapes. *Ce qui est important est la répétition.*

Il est également possible de s'entraîner à l'aide d'un *biofeedback*, en utilisant un enregistreur portable de la variabilité cardiaque qui signale par un son ou une lumière spécifique l'état d'activité du système nerveux autonome.

Dès que la méthode est assez entraînée, il est possible d'apprendre à faire une « crise de calme » à chaque fois qu'un problème se pose et quand une émotion trop importante survient. Cela permet de rester en zone de performance, telle que nous allons la décrire dans la suite de ce chapitre. Les méthodes d'entraînement à la cohérence cardiaque ne peuvent pas être présentées complètement dans ce chapitre et nous renvoyons le lecteur intéressé à la bibliographie [26].

### **Un exemple d'application : percevoir et développer la zone de performance**

Mihaly Csikszentmihalyi [27] en étudiant des populations de personnes passionnées par leur activité, a défini l'expérience optimale : le *flow*. L'expérience optimale correspond au fait d'être complètement absorbé par une action, avec le sentiment d'un bien-être et d'un développement personnel important. Cet état entraîne une forte motivation, beaucoup de plaisir et débouche sur un optimisme constructif. L'enthousiasme (étymologiquement transporté ou habité par Dieu) serait un état qui se rapproche du *flow*.

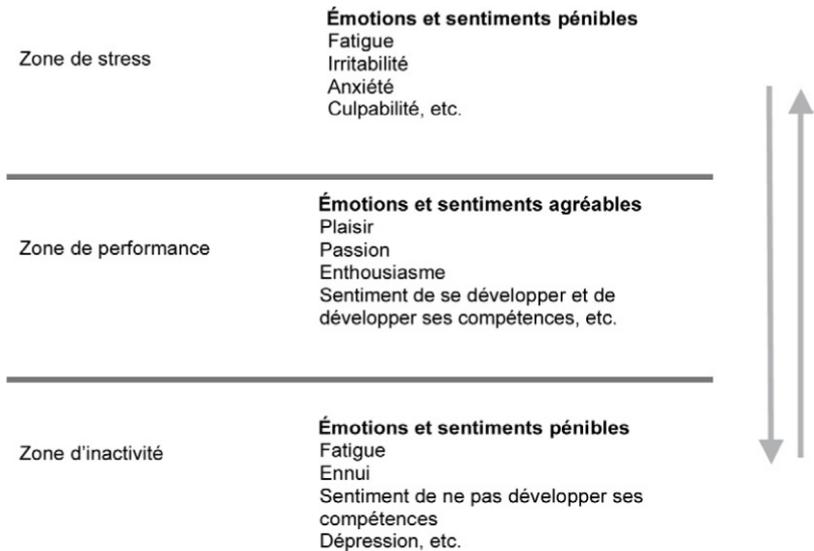
L'activité développe les capacités et augmente la performance, l'inactivité appauvrit les capacités et la performance. L'activité repose et l'inactivité fatigue. Ainsi, une personne active sera capable de réaliser ses objectifs plus facilement, avec une dépense d'énergie moindre, voire avec un renouvellement de celle-ci, à condition de ne pas épuiser ses forces au-delà d'un certain seuil. Nous avons appelé ce type de fonctionnement zone de performance, laquelle est comprise entre la zone de stress et la zone d'inactivité (figure 8.9).

### **Zone de stress**

Définir la zone de stress est une première étape de la méthode pour développer sa zone de performance. Il s'agit de prendre conscience et de noter les émotions, les sentiments que nous ressentons au fur et à mesure de nos journées et qui sont désagréables, fatigants ou décourageants. Par exemple, l'irritabilité, l'anxiété, la culpabilité, la honte, etc. sont des émotions et sentiments qui dépensent beaucoup d'énergie et peuvent même épuiser si elles sont trop intenses ou/et trop durables. Cet état parasite l'action et diminue l'efficacité. Dans cette zone, le « rapport qualité/prix » est mauvais : plus d'énergie est dépensée pour une efficacité moindre.

### **Zone d'inactivité**

L'inactivité ne développe pas les compétences et favorise la fatigabilité. Par ailleurs souvent, elle laisse une grande place aux pensées anxieuses et pessimistes, à l'émotivité. Par exemple, dans la dépression, la fatigue est un symptôme presque toujours présent. Elle induit le repos, et plus une personne déprimée se repose plus elle se sent fatiguée et déprimée.



**Figure 8.9**

La zone de performance.

Un cas de figure fréquent en clinique : les personnes qui sont en *zone de stress* durant l'action et qui « passent » en *zone d'inactivité* dès l'action terminée : la performance diminue considérablement et l'évolution dépressive n'est pas rare.

Le passage depuis la zone de stress vers la zone d'inactivité est fréquent : quand la surcharge émotionnelle est importante, une personne aura tendance à « se reposer » sans y parvenir réellement. Les pensées pessimistes sont dans ce cas de plus en plus présentes, ainsi que la tendance à retarder l'heure du coucher. C'est le cas de Marc, contremaître dans une entreprise d'électricité. Son travail nécessite beaucoup d'efforts d'attention et la gestion des relations entre les membres de son équipe n'est pas facile. Marc est un homme très volontaire, mais toujours avec une émotivité importante. Toute la semaine se déroule dans un sentiment de tension permanent.

Le samedi et le dimanche venu, Marc se lève tard, reste souvent en pyjama, est irritable avec sa famille et demande qu'on le laisse tranquille. Il « traîne » ainsi les deux journées, passe d'un fauteuil à l'autre et retarde la nuit l'heure de se coucher pour regarder des films ou des émissions de télévision qu'il n'apprécie pas. Le lundi matin, il se sent très fatigué. Il en est de même pour les soirées après le travail.

Marc travaille en zone de stress. Le week-end et les soirées, il se retrouve en zone d'inactivité avec un repos inefficace. Un cercle vicieux s'est établi entre les deux types de comportement, entraînant un épuisement et une diminution de l'efficacité.

## Zone de performance

Quand quelqu'un se situe en zone de performance, il développe une activité efficace, avec un vécu de motivation, de contrôle et de plaisir, voire d'enthousiasme. Il a le sentiment de se renforcer et de se recharger en énergie. Il ne se sent pas fatigué ou, s'il l'est, cela apparaît normal : il s'agit d'une asthénie après effort, améliorée par le repos, et qui n'est pas désagréable. Dans la zone de stress, la fatigue est toujours désagréable et décourageante, souvent marquée avant l'effort et aggravée par le repos.

L'auto-observation permet de repérer rapidement dans quelle zone se situer : zone de stress, zone d'inactivité ou zone de performance ainsi que les passages entre ces différentes zones. Il s'agit de favoriser systématiquement de rester dans ou de retrouver la performance en se servant des émotions et des sentiments comme indicateur. Développer la zone de performance, c'est stimuler assez de calme ou/et de plaisir, ou/et d'enthousiasme pour les actions. Les méthodes employées sont basées sur le contrôle émotionnel et la restructuration cognitive.

En reprenant l'exemple précédent, l'auto-observation a été faite avec une méthode « Recettes-Dépenses » [25,26] dans laquelle, pendant une journée type, Marc a observé ses émotions et ses sentiments en les rangeant dans un tableau avec deux colonnes : les émotions et les sentiments qui demandent des efforts désagréables, qui fatiguent ou épuisent ou découragent ; ce sont les « Émotions et sentiments dépenses ». Les émotions et sentiments qui correspondent à du plaisir, à l'impression de se charger en énergie, qui favorisent la motivation, qui donnent le sentiment de se développer, de devenir plus fort, plus efficace et moins fatigué ; ce sont les « Émotions et sentiments recettes ». L'évaluation de l'importance des dépenses et des recettes est réalisée avec une échelle de 0 à 100 dans chacune des colonnes, ce qui permet un total par colonne (voir le tableau 8.3 ainsi que sa partie conseil qui l'accompagne).

Marc avec cette méthode d'observation a pris conscience que son activité se situe le plus souvent en zone de stress. Un apprentissage régulier des méthodes de relaxation rapide, associé à une restructuration cognitive lui a permis rapidement de se positionner en zone de performance dès qu'il perçoit un état de stress même léger.

## Conclusion

Le mauvais stress diminue la performance et coûte cher. Il se traduit toujours par une forte réactivité émotionnelle. Un bon stress correspond à une utilisation optimale de l'énergie disponible pour la pensée opératoire et l'action efficace. La variabilité de la fréquence cardiaque évalue l'activité du système nerveux autonome de manière précise et ainsi l'état de stress d'une personne. Son enregistrement permet une adaptation fine des méthodes de gestion des émotions. La zone de performance est un état particulier durant lequel nous nous sentons portés par notre action avec plaisir et enthousiasme

**Tableau 8.3**  
Dépenses – Recettes

<p><b>Dépenses</b> : les émotions et sentiments qui fatiguent ou épuisent.  <b>Recettes</b> : ce sont les émotions et sentiments qui font du bien et qui apportent de l'énergie et du courage.  Évaluer subjectivement sur une échelle de 0 à 100 l'importance du bénéfice pour chaque recette et du coût pour chaque dépense.</p>			
Dépenses	%	Recettes	%
Soucis, ruminations : dès le matin, je me fais du souci pour la quantité de tâches de la journée Crainte de ne pas être dans les temps	100	Regarder le jardin le matin avant de partir	80
Colère rentrée : j'accumule et je me retiens, je me contrôle	100	Pause cigarette à 10 heures	80
Colère irritabilité : en voiture, et quand je suis seul et en famille, je me retiens moins	80	Jardiner avec ma femme. La retrouver le soir	100
Découragement : il faut toujours répéter, avec la hiérarchie, avec les ouvriers	100		
Fatigue, impression d'être à cran tout le temps. Je me sens surchargé	100		
<b>Total des dépenses</b>	<b>480</b>	<b>Total des recettes</b>	<b>260</b>
<p><b>Comparez</b> le total des recettes et des dépenses et commentez :  <i>C'est normal que je ne sois pas content : beaucoup de dépenses et pas beaucoup de recettes. Les dépenses principales concernent le travail et cela retentit sur ma vie de famille.</i></p>			
<p>Quelles dépenses pourraient être <b>transformées en « recettes »</b> ?  <i>Le matin avant de partir, moins ruminer et plus profiter du jardin. De toutes manières il n'y a que 24 heures par jour et il y aura toujours quelque chose de plus à faire au travail.  Je m'énerve souvent pour pas grand-chose. En voiture par exemple, autant être content de conduire et profiter ; quand j'ai acheté ma nouvelle voiture j'étais tout heureux, c'est dommage de ne plus en profiter.  C'est pareil au travail, j'ai souhaité devenir contremaître et j'y suis arrivé, et en fait je me débrouille plutôt bien. Il serait intéressant que je prenne mieux les choses et que je profite davantage du plaisir de travailler car en fait j'aime ça.</i></p>			
<p><b>Bilan des recettes</b> : relire les recettes principales de la liste en vous imprégnant bien de <b>reconnaissance</b> de pouvoir en disposer.  <i>Mon jardin, le plaisir d'être contremaître, de savoir faire et bien me débrouiller, ma nouvelle voiture, mon autonomie financière.</i></p>			

**Tableau 8.3**  
**Dépenses – Recettes (suite)**

Conseils
<p>Dépenses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les <b>émotions</b> et <b>sentiments</b> qui fatiguent ou qui vous épuisent, parfois vous dépriment. Ils correspondent aux événements, aux expériences de vie qui vous « <b>déchargent</b> » de votre énergie</li> <li>– Énumérez les dépenses, en <b>prenant bien conscience des émotions pénibles associées</b></li> <li>– Inscrivez aussi les dépenses qui sont continues dans votre vie : et qui altèrent la qualité générale de vos relations, amis, famille, la qualité du cadre de vie, du travail, etc.</li> <li>– Remarquez à quel point vous étiez <b>conscient de ces dépenses et du coût</b>.</li> </ul> <p>Recettes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ce sont les <b>émotions</b> et <b>sentiments</b> qui font du bien et qui apportent de l'<b>énergie</b> et du <b>courage</b>. Ils correspondent à des événements et aux expériences de vie qui vous « <b>rechargent</b> », que vous avez vécus ou que vous vivez actuellement</li> <li>– Inscrivez le plus possible de recettes, en ressentant la <b>reconnaissance</b> pour chacun</li> <li>– Inscrivez aussi les recettes qui sont continues dans votre vie : la qualité générale de vos relations, avec vos amis, dans votre famille, la qualité de votre cadre de vie, de travail, etc.</li> <li>– Remarquez à quel point vous étiez <b>conscient de ces recettes, à quel point vous en tenez compte</b>.</li> </ul> <p>Certaines <b>dépenses</b> sont aussi des <b>recettes</b>. Dans ce cas, noter dans les deux colonnes et évaluer le rapport coût/bénéfice.</p>

et le sentiment de se développer considérablement. Les méthodes comportementales et cognitives, associant les techniques de contrôle émotionnel, la restructuration cognitive, les méthodes de résolution de problèmes et de psychologie positive, dans le cadre d'un programme de gestion du stress et du développement de la performance, apportent des solutions concrètes, efficaces et évaluables, applicables dans les diverses situations concrètes et relationnelles, au travail mais aussi dans la vie extraprofessionnelle.

## Références

- [1] Selye H. The stress of life. Schaum Outline Series. 2<sup>nd</sup> revised edition. Schaum's Paperbacks ; 1978.
- [2] Stavroula L, Griffiths A, Cox T. Organisation du travail et stress. Genève : Organisation mondiale de la santé ; 2004.
- [3] Expertise collective. Activité physique, contextes et effets sur la santé. Paris : Inserm ; 2007.
- [4] Damasio AR. L'erreur de Descartes. Paris : Odile Jacob ; 2001.
- [5] Damasio AR. Spinoza avait raison, joie et tristesse, le cerveau des émotions. Paris : Odile Jacob ; 2003.
- [6] Darwin C. The expression of the emotions in man and animals (1890). New York : Cambridge University Press ; 2009.
- [7] James W. The principles of psychology. New York : Dover Books on Biology ; 1950. Tomes 1 et 2, vol I, vol II.
- [8] Bard P. On emotional expression after decortication with some remarks on certain theoretical view. Psychological Review 1934 ; 41 : 309-29.

- [9] Cannon WB. The James Lange theory of emotion. *American Journal of Psychology* 1927 ; 39 : 106-24.
- [10] Schachter S, Singer J. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review* 1962 ; 69(5) : 379-99.
- [11] Ekman P. *Emotions revealed*. New York : St Martin's Griffin ; 2003.
- [12] Ledoux J. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York : Simon and Schuster ; 1996.
- [13] Berthoz A. *La décision*. Paris : Odile Jacob ; 2003.
- [14] Coué E. *La méthode Coué*. Paris : Marabout ; 2007.
- [15] Hon EH, Lee ST. Electronic evaluations of the fetal heart rate patterns preceding fetal detach, further observations. *American Journal of Obstetric and Gynecology* 1965 ; 87 : 14-26.
- [16] Ewing DJ, Martin CN, Young RJ, Clarke BF. The value of cardiovascular autonomic function tests: 10years experience in diabetes. *Diabetic Care* 1985 ; 8 : 491-8.
- [17] Wolf MM, Varigos GA, Hunt D, Sloman JG. Sinus arrhythmia in acute myocardial infarction. *Med J Australia* 1978 ; 2 : 52-3.
- [18] Akselrod S, Gordon D, Ubel FA, Shannon DC, Barger AC, Cohen RJ. Power spectrum analysis of heart rate fluctuation : a quantitative probe of beat to beat cardiovascular control. *Science* 1981 ; 213 : 220-2.
- [19] Task force of the european society of cardiology and the north american society of pacing and electrophysiology. Heart rate variability, Standards of measurement, physiological interpretation, and clinical use. *European Heart Journal* 1996 ; 17 : 354-81.
- [20] Hare DO. *Maigrir par la cohérence cardiaque*. Paris : Thierry Souccar Éditions ; 2008.
- [21] Rennie KL, Hemingway H, Kumari M, Brunner E, Malik M, Marmot M. Effects of Moderate and Vigorous Physical Activity on Heart Rate Variability in a British Study of Civil Servant. *American Journal of Epidemiology* 2003 ; 158 : 135-43.
- [22] Peressutti C, Martín-González JM, García-Manoso M, Mesa JD. Heart rate dynamics in different levels of Zen meditation. *International Journal of Cardiology* 2010 ; 145(1) : 142-6.
- [23] Cungi C. *Savoir gérer son stress en toutes circonstances*. Paris : Retz ; 2006.
- [24] Cungi C, Limousin S. *Savoir se relaxer*. Paris : Retz ; 2006.
- [25] Chidre D, Martin H. *The Heartmath solution*. New York : HarperOne ; 2000.
- [26] Cungi C, Deglon C. *Cohérence cardiaque : Nouvelles techniques pour faire face au stress*. Paris : Retz ; 2009.
- [27] Csikszentmihalyi M. *Flow*. New York : Harper ; 2008.

# 9 Évaluation d'une prise en charge *stress professionnel* au sein d'un hôpital de jour

C. Pirodon

La prise en charge *stress professionnel* s'inscrit dans le mouvement de la psychologie positive qui contribue à l'efficacité des psychothérapies, en mettant l'accent sur les valeurs et en fondant son approche sur les forces du caractère. C'est ce que nous proposons de montrer à travers l'évaluation réalisée auprès de trente patients ayant bénéficié entre décembre 2007 et décembre 2009 de la prise en charge *stress professionnel* mise en place au sein de l'hôpital de jour de la clinique Villa des Roses à Lyon.

## Introduction

Si le travail est en principe une source de réalisation et de développement personnel, force est de constater qu'il peut être à l'origine de grandes souffrances. La violence au travail revêt des formes diverses : surcharge, pression, comportements hostiles allant de la discrimination au harcèlement en passant par l'agression verbale voire physique ; elle se manifeste également du fait de missions mal définies ou qui mènent les personnes à accomplir des tâches qui vont à l'encontre de leurs valeurs ; d'organisations incohérentes, quand il ne s'agit pas de réorganisations incessantes avec leur lot de licenciements et d'exclusion sociale.

Depuis environ une quinzaine d'années, de nombreux médecins, psychiatres, psychologues et sociologues nous alertent sur le phénomène (Dejours, 1998 ; Hirigoyen, 2001 ; Debout et Larose, 2003 ; Légeron, 2003 ; Pezè, 2008 ; Leiter et Maslach, 2011). Les conséquences des violences liées au travail sur la santé de nos concitoyens ne sont plus contestées : stress, anxiété, dépression, troubles du comportement pouvant aller jusqu'aux conduites suicidaires, troubles psychosomatiques, maladies cardiovasculaires... Et les études et travaux ne manquent pas pour décrire ce que l'on nomme désormais les *risques psychosociaux* (Dares, 2003 ; Invs, 2009 ; Légeron et Nasse, 2008 ; Anact/Cas, 2009 ; Halde<sup>1</sup> *Rapport annuel* 2009). Malgré une évolution

1 Halde : Haute autorité de lutte contre la discrimination et pour l'égalité.

de la législation ces dix dernières années notamment (art. de loi L. 1152-1 et suivants et L. 1153-1 et suivants sur le harcèlement moral et sexuel au travail ; art. L. 122-45 sur la discrimination ; art. L. 4121-1 et suivants sur la protection par l'employeur de ses salariés) et des mesures plus récentes prises par les pouvoirs publics en concertation avec les organisations syndicales interprofessionnelles ( *Accord national interprofessionnel sur le stress au travail* du 02/07/2008 ; *Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail* du 26/03/2010, *Plan Santé au travail 2010-2014...*), la Commission des affaires sociales du Sénat, par sa *Mission d'information sur le mal-être au travail* du 30 juin 2010, établissait un diagnostic préoccupant en constatant une progression du mal-être au travail dont le coût économique serait estimé autour de 2 à 3 milliards d'euros.

Afin d'accompagner les personnes en détresse du fait de leur travail (ou non-travail), des associations, structures pluridisciplinaires proposant un soutien médicopsychologique, juridique et social se sont mises en place telles le réseau *Souffrance et Travail*. L'hôpital de jour de la clinique Villa des Roses à Lyon s'inscrit dans ce réseau et propose depuis 2007 une prise en charge du *stress professionnel* en groupe ou en individuel. Elle est assurée par une psychologue du travail formée aux thérapies comportementales et cognitives (TCC) alliant ainsi expérience de l'entreprise, connaissance des problèmes psychosociaux et compétences thérapeutiques pour la prise en charge de patients souffrant de troubles anxiodépressifs tels que définis par l'*American Psychiatric Association* dans le *Mini DSM-IV Critères diagnostiques*, 2004. Cette prise en charge, selon le modèle des TCC, se déroule soit dans le cadre d'un atelier hebdomadaire *stress professionnel* de quatre mois soit sous la forme d'entretiens individuels de six à douze mois. Elle revêt d'abord une première phase d'écoute où se construit l'alliance thérapeutique (Cungi, 2006), visant à *re-contextualiser* les situations de souffrance au travail, orienter et conseiller la personne pour l'aider à s'extraire d'une impasse. Puis vient l'accompagnement à de nouvelles modalités de fonctionnement visant une revalorisation de soi et de son potentiel d'action par rapport à son activité professionnelle. Sont ainsi mises en pratique les techniques de gestion émotionnelle (Cottraux et al., 2007 ; Kabat-Zinn, 2009). Sont également utilisées la restructuration cognitive et la mise en évidence des schémas (Cottraux, 2011 ; Young, 2005). Au niveau comportemental, les techniques d'affirmation de soi (Fanget et Rouchouse, 2007), de résolution de problèmes et de gestion de temps sont également abordées. Finalement, les personnes sont amenées à développer un autre rapport à leur travail, à identifier les valeurs qui comptent pour elles et à retrouver un équilibre et un sens à leur vie (André, 2009). Dans cette perspective, la prise en charge *stress professionnel* s'inscrit dans le mouvement de la psychologie positive dont il est suggéré qu'elle contribue à l'efficacité des psychothérapies, en mettant l'accent sur les valeurs et en fondant leur approche sur les forces du caractère (Cottraux, 2007).

C'est ce que nous proposons de montrer à travers l'évaluation réalisée auprès de trente patients ayant bénéficié entre décembre 2007 et décembre 2009 de

la prise en charge *stress professionnel* mise en place au sein de l'hôpital de jour de la clinique Villa des Roses à Lyon.

## Modalités d'enquête

Parmi les patients étudiés :

- vingt-six patients ont suivi l'atelier *stress professionnel* dans le cadre de cinq groupes composés de cinq à six personnes, qui se sont succédés sur une durée d'environ quatre à cinq mois ;
- quatre patients ont été pris en charge individuellement.

L'évaluation a été menée entre juin et juillet 2010 sous la forme d'un questionnaire envoyé par courrier aux trente patients. Le questionnaire visait plusieurs objectifs :

- recueillir des données concernant les patients (âge, situation familiale, situation professionnelle, motif d'hospitalisation, durée, ateliers suivis...) ;
- mesurer le degré de satisfaction et d'utilité perçue de la prise en charge ;
- soulever les points d'insatisfaction, les manques liés à cette prise en charge ;
- connaître les facteurs qui, selon le patient, l'ont aidé le cas échéant à *aller mieux*, qu'il s'agisse des éléments constitutifs de la prise en charge *stress professionnel* ou d'éléments extérieurs (soutien familial, judiciaire, médical, psychothérapie externe...) ;
- recueillir une auto-évaluation par le patient de sa santé psychique avant, juste après et plusieurs mois après la prise en charge.

Les questionnaires ont été retournés entre la fin du mois de juin et la mi-juillet 2010. Une relance téléphonique a permis d'augmenter le taux de réponse qui approche les 50 % des sondés. L'analyse des données et la rédaction de cette étude ont été menées au cours des mois de juillet et août 2010.

## Éléments relatifs à la population de référence

Sur les trente patients ayant bénéficié de la prise en charge *stress professionnel* de décembre 2007 à décembre 2009, nous avons compté vingt femmes et dix hommes. L'âge moyen des patients était de quarante-trois ans. Au niveau de leur situation familiale : seize étaient mariés ou vivaient maritalement, sept se sont déclarés célibataires et sept divorcés, dix-huit avaient des enfants. Au niveau professionnel (figure 9.1), les situations étaient assez hétérogènes, même si les employés de tous secteurs confondus étaient les plus nombreux (41 %). On notera la proportion non négligeable des professionnels de l'Éducation nationale (15 %).

La durée moyenne de séjour de ces patients a été de neuf mois, soit deux fois plus que celle de l'ensemble des patients de l'hôpital de jour. Ce constat tend à indiquer que la plupart des patients suivis dans le cadre de l'atelier *stress professionnel* se sont montrés réellement impliqués dans les soins de



Figure 9.1  
Catégories socioprofessionnelles.

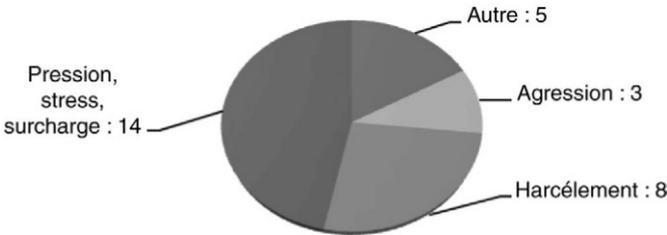
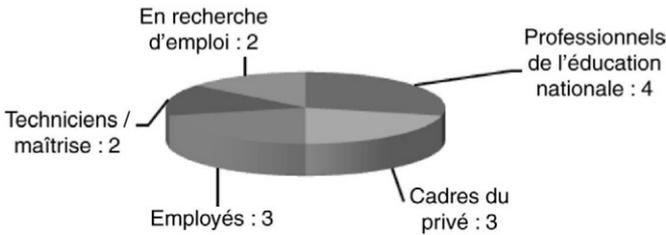


Figure 9.2  
Motif de prise en charge *stress professionnel*.

l'hôpital de jour. Vingt-et-un étaient en arrêt maladie et neuf en temps partiel thérapeutique. Les deux tiers n'avaient pas d'antécédents psychiatriques connus.

Comme le montre la figure 9.2, le motif principal de la prise en charge était le stress, l'épuisement professionnel lié à une surcharge émotionnelle et cognitive causée par les conditions de travail (pour quatorze personnes). Un quart des patients a été victime de harcèlement par la hiérarchie, d'autres collègues ou des tiers (usagers – notamment pour deux gardiennes d'immeuble). Trois patients avaient été victimes d'agression. Enfin, les raisons de consultation de cinq autres n'étaient pas véritablement liées à leur travail (trouble de personnalité, souhait de reprise d'emploi après un arrêt longue durée...).

L'état de santé psychique au moment de la prise en charge *stress professionnel* pouvait être très hétérogène : alors que certains étaient encore en état de stress aigu ou manifestaient des troubles anxieux et des conduites phobiques par rapport au travail, d'autres étaient plutôt en dépression avérée (mais non sévère) avec une forte dépréciation de soi.



**Figure 9.3**  
Catégories socioprofessionnelles.

## Résultats de l'enquête

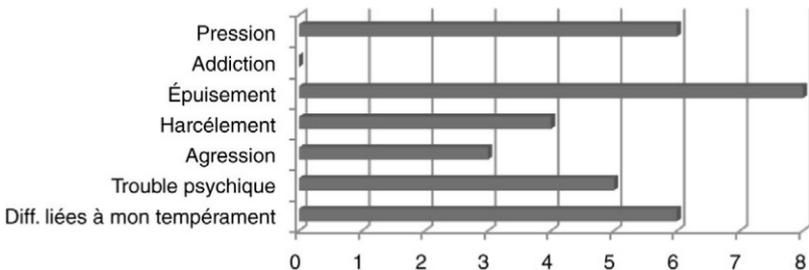
### Situation des répondants

Quatorze questionnaires sur trente ont été retournés, soit près de la moitié ; parmi eux, quatre hommes et dix femmes, huit mariés ou vivant maritalement, deux divorcés, quatre célibataires ; six avaient des enfants.

La plupart des patients ayant répondu au questionnaire ont bénéficié de la prise en charge *stress professionnel* sur l'année 2009 et huit d'entre eux étaient encore hospitalisés durant l'enquête (ce qui a certainement favorisé leur réponse). La durée moyenne de séjour à l'hôpital de jour des patients ayant répondu à l'enquête était de onze mois. On peut ainsi souligner le besoin de soutien psychologique au-delà de la seule prise en charge *stress professionnel*, la plupart étant d'ailleurs inscrits à d'autres ateliers. Au niveau professionnel, sept personnes étaient en arrêt maladie et cinq en temps partiel thérapeutique avec des origines socioprofessionnelles diverses comme l'indique la figure 9.3.

### Motifs de prise en charge

Les motifs invoqués par les patients justifiant leur prise en charge *stress professionnel* sont en premier lieu l'épuisement professionnel, suivi au même niveau de la *pression* puis de *difficultés liées à mon tempérament*. Viennent ensuite les troubles psychiques, le harcèlement et l'agression (figure 9.4).



**Figure 9.4**  
Raisons invoquées de la prise en charge *stress professionnel*.

Ces résultats tendent à démontrer qu'au-delà de l'événement traumatique externe ou des conditions de travail difficiles, la victime s'attribue aussi la responsabilité de ce qui lui est arrivé ou prend conscience qu'elle est partie intégrante du processus de victimisation et qu'en tant qu'*acteur*, elle peut s'en dégager. Ce cheminement peut être long et dépend de facteurs externes et internes qui interagissent.

Les facteurs externes favorables au dépassement du *statut de victime* :

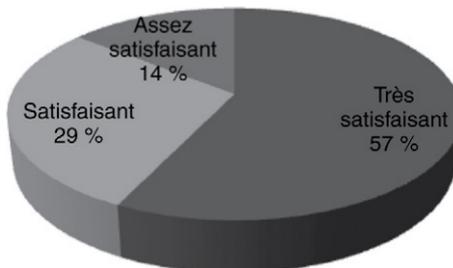
- un événement heureux ou malheureux (rencontre amoureuse, grossesse, maladie, deuil) qui prend le *devant de la scène* pour la personne ;
- l'aboutissement d'une médiation, procédure judiciaire ou l'obtention d'une mobilité professionnelle qui marque la fin du processus ;
- le soutien et la présence de modèles accessibles ou de pairs qui ont été capables de sortir d'une situation similaire à celle du sujet.

Les facteurs internes favorables au dépassement du *statut de victime* :

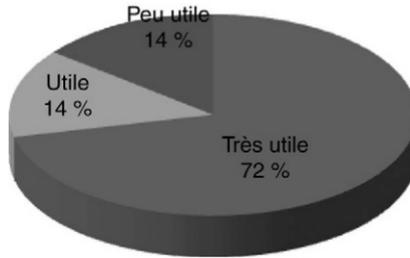
- la compréhension et l'acceptation de ce qui a été vécu comme événement passé qui ne peut être changé mais qui ne préjuge pas de ce qui peut être agi à présent ;
- une flexibilité cognitive permettant de s'affranchir de croyances irrationnelles (telles que *je ne m'en sortirai jamais*) et de schémas dysfonctionnels (d'assujettissement, d'incompétence, d'injustice et d'abandon notamment) ;
- la présence de certaines caractéristiques personnelles ou ressources qui semblent jouer un rôle important dans le phénomène de résilience (Cyrulnik, 1999) comme : l'ouverture aux autres et au monde, une certaine indépendance, le fait d'être tourné vers l'avenir, la tolérance à l'incertitude et au changement et l'humour.

### Satisfaction et utilité perçue de la prise en charge

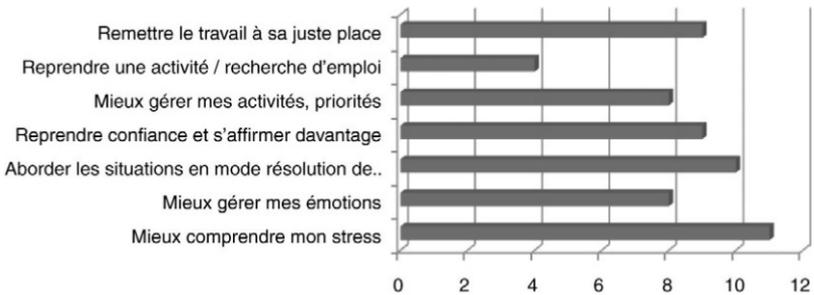
Pour 86 % des patients ayant bénéficié de la prise en charge *stress professionnelle*, celle-ci a été jugée *satisfaisante* ou *très satisfaisante* (figure 9.5) et *utile* ou *très utile* (figure 9.6). Néanmoins, un patient l'a jugé peu utile, la prise en charge, écourtée, n'ayant mené à aucune amélioration de son état.



**Figure 9.5**  
Taux de satisfaction.

**Figure 9.6**

Utilité de la prise en charge.

**Figure 9.7**

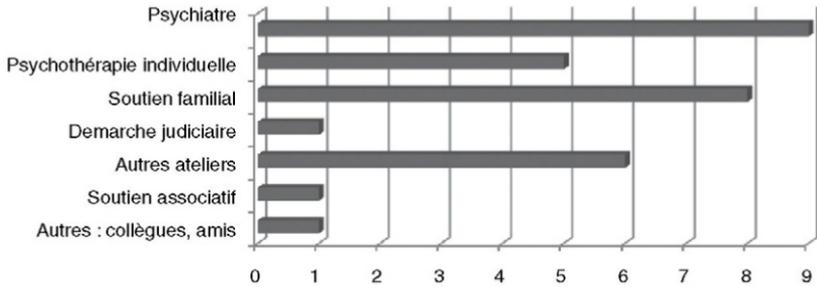
Aide apportée par la prise en charge *stress professionnel*.

Les patients ayant répondu au questionnaire mettent en avant quatre points concernant l'aide apportée par la prise en charge *stress professionnel* (figure 9.7) :

- mieux comprendre le fonctionnement de mon stress, et celui des autres (notamment dans les situations relationnelles) ;
- aborder les situations professionnelles sous l'angle *résolution de problème*, après la première réaction émotionnelle, afin de relativiser et de réagir de manière plus adaptée ;
- reprendre confiance en soi et s'affirmer davantage. En cela les participants soulignent l'utilité des techniques d'affirmation de soi apprises et l'importance du groupe qui permet de se *re-socialiser* ;
- remettre le travail à sa *juste* place. C'est là une véritable découverte pour certains patients qui ont d'ailleurs pu se mettre à la recherche d'un nouvel emploi, d'une formation et, quoi qu'il en soit, ré-équilibrer les différentes sphères de leur vie (familiale, amicale, associative...).

### Autres facteurs aidants

Parmi les autres facteurs aidants, au-delà de la prise en charge *stress professionnel*, quatre sont essentiels pour les patients (figure 9.8) :



**Figure 9.8**  
Autres facteurs aidants.

- le psychiatre de l’hôpital de jour ou de ville, qui apporte (pour ce dernier) un traitement chimiothérapeutique, est le garant de la prise en charge thérapeutique et du suivi de la personne ;
- la famille qui reste le socle stabilisant pour le patient quand celle-ci, bien entendu, n’est pas à l’origine de ses difficultés ;
- les autres ateliers, dont la diversité permet une prise en charge globale du patient, ce qui peut d’ailleurs avoir pour conséquence que celui-ci néglige le recours au soutien associatif extérieur (même s’il y est fortement encouragé par l’institution) ;
- la psychothérapie individuelle, qui peut être assurée au sein de l’hôpital de jour ou à l’extérieur.

**Impact de la prise en charge sur l’état de santé psychique des patients (auto-estimation)**

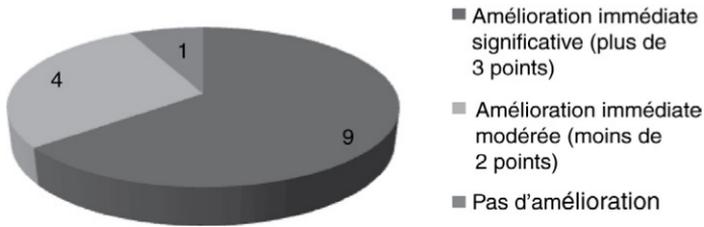
Le dernier point de ce questionnaire apporte un autre éclairage puisqu’il concerne l’évaluation par les patients eux-mêmes de l’impact de cette prise en charge sur leur état de santé psychique à l’aide d’une échelle de 0 (Très mauvais état de santé psychologique) à 10 (Excellent état de santé psychologique) et sur les trois périodes suivantes : avant la prise en charge, immédiatement après et au jour où ils renvoient le questionnaire (voir encadré ci-dessous).

*Extrait du questionnaire*

Veuillez indiquer à l’aide de l’échelle ci-dessous l’évaluation que vous feriez de votre état de santé psychologique au cours des périodes suivantes.

(Entourez le chiffre vous correspondant en considérant que 10 correspond à un « État de santé psychologique excellent », 0 à un « Très mauvais état de santé psychologique »).

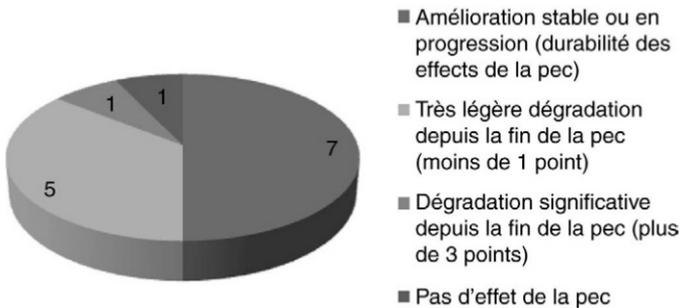
<i>Avant l’atelier</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>À la fin de l’atelier</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Aujourd’hui</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Figure 9.9**

État de santé psychique estimé immédiatement après la prise en charge.

Ainsi que le montre la figure 9.9, pour treize personnes sur quatorze, l'atelier ou les entretiens individuels *stress professionnel* ont apporté, selon elles, un bénéfice immédiat. En moyenne, l'état de santé psychique des patients, selon leur propre estimation, est passé d'un niveau de 2,9 points à un niveau de 5,7 points sur une échelle de 0 à 10. On constate par ailleurs que, pour neuf d'entre eux, cette évolution a été significative puisque supérieure à 3 points. Pour quatre patients, le bénéfice a été plus modéré (moins de 2 points). Pour une personne, il a été nul.

L'auto-évaluation par les patients de leur état de santé psychique à distance de l'atelier permet de mesurer la durabilité des effets de la prise en charge (figure 9.10). À cet égard, sept patients considèrent que leur état de santé psychique s'est encore amélioré depuis la fin de la prise en charge. Pour cinq patients, il s'est très légèrement dégradé (moins de 1 point), sans retomber au-dessous de l'état de santé initial, et en restant supérieur à 5. En revanche, une personne connaît un effondrement qu'elle lie à un arrêt trop précoce de sa prise en charge. Enfin la personne qui n'avait pas connu d'amélioration après la prise en charge se trouve toujours en grande détresse psychologique. Globalement douze patients sur quatorze (85,7 %) reconnaissent un bénéfice aujourd'hui encore, six mois à un an après cette prise en charge, avec des disparités quant au degré de *bien-être* estimé.

**Figure 9.10**

État de santé psychique estimé plusieurs mois après la prise en charge.

## Points à souligner/améliorer

À travers les commentaires apportés, il convient de souligner l'importance de la place du groupe pour beaucoup de participants à l'atelier *stress professionnel*. Ce groupe a représenté pour eux un réel soutien et les échanges, le partage ont été particulièrement appréciés. Certains évoquent un sentiment de *solidarité* au sein du groupe qui les a aidés à se *re-socialiser*. La dynamique de groupe n'a cependant pas toujours été de niveau égal au cours des cinq cycles animés. Dans un groupe notamment, le manque d'homogénéité des situations des participants a été regretté ; ou plutôt le vécu persécutoire de l'un des patients, victime d'une agression, a rendu difficile la dynamique de groupe. Il s'agit manifestement d'une contre-indication à l'intégration d'un groupe thérapeutique, au profit d'une prise en charge individuelle. En ce sens, la mise en place d'entretiens préalables peut s'avérer utile dans certains cas et, si ce type d'erreur diagnostique n'a pas été détecté, le renoncement au maintien dans le groupe est préférable.

L'approche thérapeutique comportementale et cognitive associée à la psychologie positive, au-delà de l'écoute et du soutien du psychologue et du groupe est appréciée. Les participants indiquent avoir acquis *des outils utilisables, opérationnels, efficaces et enrichissants, des techniques pour mieux gérer les situations relationnelles difficiles*. Ils estiment avoir appris à *relativiser les problèmes, à réagir de manière plus adaptée en situation, notamment sur le plan relationnel*. Cependant pour certains, la mise en œuvre est difficile. Plusieurs auraient d'ailleurs souhaité un approfondissement, notamment des techniques d'affirmation de soi, et de manière générale une prise en charge plus longue pour pouvoir conforter les apprentissages. Cependant, le principe retenu pour l'atelier *stress professionnel* est qu'il soit d'une durée limitée avec un début et une fin qui invite aussi le patient à se fixer des objectifs dans ces échéances et à avancer, si possible vers la reprise d'une activité. Si ces modalités ne doivent pas être remises en cause, il pourrait toutefois être utile de proposer à certains patients qui en auraient besoin une continuité de prise en charge (individuelle), ou quelques séances de suivi à distance de la fin de l'atelier (un-trois mois) afin de faire le point sur leur situation et, le cas échéant, envisager une prise en charge spécifique.

## Trajectoire thérapeutique

Afin de donner une perspective plus clinique de la prise en charge *stress professionnel*, voici le récit de la trajectoire thérapeutique d'un patient qui sera appelé Roger (pour des raisons de confidentialité, son prénom a été modifié et les informations susceptibles de l'identifier seront occultées).

Roger est adressé par la psychologue qui le suit dans le cadre de soins de ville pour un stress professionnel aigu. Roger est un homme imposant d'une cinquantaine d'années qui travaille dans une compagnie d'assurance depuis dix-sept ans. Après une carrière commerciale dans cette entreprise, il a été muté à un poste, qu'il avait choisi, de cadre dans la lutte antifraude.

En binôme avec un collègue, ils ont pour mission de recouvrer les créances auprès de clients frauduleux en faisant le cas échéant intervenir la brigade financière. La hiérarchie est décentralisée et s'occupe peu de leur activité, le responsable ayant d'autres attributions qu'il juge prioritaires. Roger travaille essentiellement par téléphone, ne devant en principe pas avoir de contacts physiques avec des clients malhonnêtes, peu scrupuleux et susceptibles de se montrer agressifs et violents. Cependant, par téléphone, il subit régulièrement l'agressivité des personnes face aux injonctions pour des impayés et aux annonces de poursuites judiciaires qu'il est amené à leur communiquer. Il est fréquemment victime de menaces physiques sur sa personne. Il lui est même arrivé à lui ou à son collègue qu'un client se présente physiquement pour des *représailles*. Dans ce cas, son seul recours est de faire appel au service de sécurité de l'immeuble ou de *faire avec les moyens du bord* : sa stature imposante et celle de son collègue. À chaque fois que ces incidents se sont produits, le client a pu être canalisé et ils n'ont essuyé que menaces et injures. Aucun soutien psychologique de la hiérarchie ou de l'entreprise n'a jamais eu lieu, ni même d'intervention protectrice dans la réalité quotidienne, lorsqu'il faisait face à l'agressivité verbale pouvant aller jusqu'à la menace de mort.

Dans ce contexte de travail, Roger a longtemps *accusé le coup*, supporté l'insupportable jusqu'à ce qu'il *craque*. Il ne sait pas précisément ce qui a déclenché son arrêt mais il s'est brutalement effondré, ne pouvant plus se rendre à son travail ni entendre la sonnerie d'un téléphone. Son seul souhait étant de rester enfermé chez lui ne voulant plus voir personne. Heureusement sa compagne le soutient beaucoup. Et dans le cadre de son arrêt de travail, il est orienté vers une psychologue qui l'a aidé à sortir de son agoraphobie, de l'état dépressif sévère dans lequel il se trouvait et l'a incité à intégrer l'atelier *stress professionnel* dans la perspective d'un retour à l'emploi.

Lorsqu'il arrive à la première séance, Roger reste assez succinct sur ce qui lui est arrivé. Seul homme du groupe, il ressent un certain décalage avec les autres. Il dit vouloir acquérir des outils pour se protéger des agressions dans le cadre de son travail. Mais il ne conçoit pas encore de reprendre celui-ci compte tenu de sa peur intense du téléphone, son manque de confiance en lui, sa défiance vis-à-vis d'autrui, son hypersensibilité aux *stresseurs* quotidiens et beaucoup de colère contre sa hiérarchie et l'entreprise. Au commencement de l'atelier, il se montre donc assez distant. Cependant, le récit des autres participantes le touche. Il constate d'autres formes de violences, d'autres souffrances et peut-être se sent compris et comprend ce que les autres ressentent. Par ailleurs, au fil des séances, de nouveaux modes de fonctionnement vont être expérimentés, la respiration et la relaxation vont représenter une véritable source d'apaisement pour lui. Au bout de quelques séances, il s'exprime davantage et participe de plus en plus aux échanges du groupe.

À la quatrième séance, une nouvelle participante intègre le groupe. Elle aussi se sent en décalage. Elle présente des troubles anxieux et a de grandes



**Figure 9.11**

Auto-estimation par Roger de son état de santé psychique avant, à la fin et six mois après la prise en charge (pec) *stress professionnel*.

difficultés relationnelles avec sa hiérarchie. Sans doute cette situation fait-elle écho pour Roger. Alors qu'il était déjà plus participatif, il va alors se montrer particulièrement attentif à cette participante et commencer à lui prodiguer des conseils, à lui montrer que les choses pourraient être observées selon un autre angle de vue (que sans doute il a commencé à entrevoir pour lui-même), à l'encourager, la soutenir... Finalement, ce nouveau rôle qu'il prendra au sein du groupe lui permettra de reprendre confiance en lui, de se sentir utile et de se *re-socialiser*. Le groupe deviendra très bénéfique, il dira même qu'il *attend avec impatience le vendredi après midi pour tous nous retrouver et ressentir cette solidarité* qui lui a tant manquée dans le cadre de son travail.

Ce soutien groupal, qui renforce positivement les comportements pro-sociaux, amènera Roger à vouloir reprendre son activité, mais sur une autre fonction. Après quelques doutes face à l'incompréhension du médecin du travail, il bénéficiera d'une écoute favorable du service des ressources humaines qui se montrera bien impliqué dans la réinsertion de ce collaborateur. À quelques séances de la fin de l'atelier, il se verra proposer un poste de formateur.

Dans le cadre de l'enquête, Roger a eu la gentillesse de répondre et de faire part de son très bon état de santé psychologique et de sa satisfaction dans ses nouvelles missions (figure 9.11).

## Conclusion

La prise en charge *stress professionnel* fondée sur la TCC et la psychologie positive présente un réel intérêt pour les personnes en souffrance par rapport à leur travail, comme le montre cette étude. Mais cette démarche curative, si elle est nécessaire et aidante pour les personnes concernées, ne doit pas exempter les entreprises de mettre en place et promouvoir des mesures préventives pour lutter contre les risques psychosociaux (VTE, 2007).

À titre d'exemple, les *dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* présentées dans le cadre d'un rapport réalisé par un collectif d'experts et de représentants d'entreprises (Lachmann, Larose et Pennicaud, 2010) à

la demande du Premier ministre pour développer *Bien-être et efficacité au travail*. Sont notamment évoqués :

- l'impulsion par la direction générale de mesures d'évaluation de la santé au travail au sein de l'entreprise ;
- l'intégration du facteur humain dans l'évaluation de la performance ;
- la mise en place d'organisations qui favorisent l'autonomie des salariés et restaurent les collectifs de travail ;
- la formation des *managers* de proximité afin qu'ils soient les premiers acteurs de la santé au travail, assurant l'écoute, l'accompagnement et le développement des salariés dans leur mission ;
- l'implication de tous les acteurs concernés : direction, partenaires sociaux, médecine du travail, salariés eux-mêmes, mais aussi fournisseurs et clients pour la mise en place et le respect de chartes de bonne conduite en matière de gestion des ressources humaines.

## Bibliographie

- American psychiatric association. Mini DSM-IV Critères diagnostiques. Paris : Masson ; 2004.
- Anact/Cas. Sondage sur « le stress au travail » ; 2009.
- Andre C. Imparfait, libre et heureux. Paris : Odile Jacob ; 2009.
- Bachelard O, Billon Grand J, Debard A, Debout M. et al. Risques psychosociaux au travail. Vraies questions. Bonnes réponses. Paris : Liaisons ; 2008.
- Centre d'analyse stratégique, La santé mentale, l'affaire de tous. Pour une approche cohérente de la qualité de la vie. Rapport du groupe de travail présidé par Kovess-Masféty. La Documentation Française, mars 2010.
- Commission des affaires sociales. Mission d'information sur le mal-être au travail. Sous la présidence de JP Godefroy. Sénat, juin 2010.
- Cottraux J. La force avec soi. Paris : Odile Jacob ; 2007.
- Cottraux J (ed). Thérapie cognitive et émotions. La troisième vague. Médecine et psychothérapie. Paris : Masson ; 2009.
- Cottraux J. Les psychothérapies comportementales et cognitives. Médecine et psychothérapie. 5<sup>e</sup> ed, Paris : Masson ; 2011.
- Cungi C. L'alliance thérapeutique. Paris : Retz ; 2006.
- Cyrułnik B. Un merveilleux malheur. Paris : Odile Jacob ; 1999.
- Dares. Enquête Sumer (surveillance médicale des risques professionnels). 2003.
- Debout M, Larose C. Les violences au travail. Paris : Édition de l'atelier ; 2003.
- Dejours C. Souffrances en France, la banalisation de l'injustice sociale. Paris : Seuil ; 1998.
- Fanget F, Rouchouse B. L'affirmation de soi. Une méthode de thérapie. Paris : Odile Jacob ; 2007.
- Halde. Rapport annuel. 2009.
- Invs. Étude épidémiologique Samotrace. 2009.
- Hirigoyen MF. Le harcèlement moral dans la vie professionnelle. Démêler le vrai du faux. Paris : La Découverte et Syros ; 2001.
- Kabat-Zinn J. Au cœur de la tourmente : la pleine conscience-MBSR. La réduction du stress basée sur la mindfulness programme complet en 8 semaines. Bruxelles : De Boeck ; 2009.
- Lachmann H, Larose C, Pennicaud M. Rapport Bien-être et efficacité au travail réalisé à la demande du Premier ministre, février 2010.

- Légeron P. Stress au travail. Paris : Odile Jacob ; 2003.
- Légeron P, Nasse P. Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Ministère du Travail, des relations sociales et de la solidarité ; 2008.
- Leiter M, Maslach C. Burn out : le syndrome de l'épuisement professionnel. Paris : Les Arènes ; 2011.
- Pezé M. Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de consultation « Souffrance et Travail » 1997-2008. Paris : Pearson ; 2008.
- Young JE, Klosko JS, Weishaar ME. La thérapie des schémas. Approche cognitive des troubles de personnalité. Bruxelles : De Boeck ; 2005.

**Textes de référence**

- Accord national interprofessionnel sur le stress au travail. (02/07/2008).
- Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail. (26/03/2010).
- Articles de loi L. 1152-1 et suivants sur le harcèlement moral au travail.
- Articles de loi L. 1153-1 et suivants sur le harcèlement sexuel au travail.
- Articles de loi L. 122-45 sur la discrimination.
- Articles de loi L. 4121-1 et suivants sur la protection par l'employeur de ses salariés.

**Sites Internet à consulter**

- [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr) ; [www.invs.fr](http://www.invs.fr) ; [www.afsset.fr](http://www.afsset.fr) ; [www.anact.fr](http://www.anact.fr) ; [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr) ; [www.halde.fr](http://www.halde.fr) ; [www.inavem.org](http://www.inavem.org) ; [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr).

# 10 La thérapie du bien-être

## Théorie, pratique et résultats

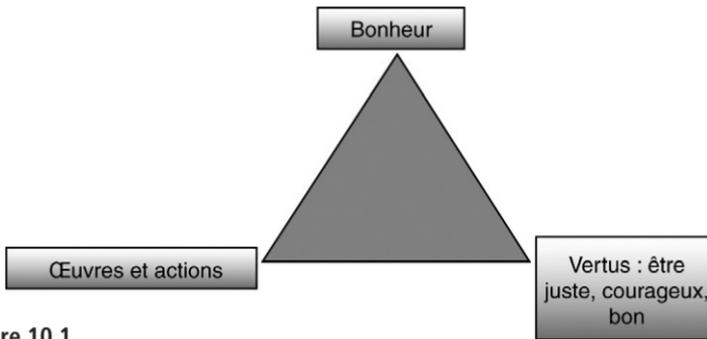
J. Cottraux

Ce chapitre vise à présenter un nouveau modèle d'intervention de psychologie positive centré sur les valeurs personnelles des patients et le bien-être psychologique ou eudémoniste. Il consiste à redonner du sens à la vie en dégagant un ou plusieurs domaines de valeurs en se servant des méthodes cognitives et comportementales et de techniques propres à la psychologie positive. Une nouvelle technique destinée à accroître la créativité « la méditation du magnolia » est présentée en détail. Le bilan scientifique de la thérapie du bien-être montre des résultats encourageants dans la dépression, l'anxiété et les troubles bipolaires. Son application aux problèmes de psychologie du travail reste à faire.

### Introduction

En 1948, l'OMS a défini la santé : « Comme un état de complet bien-être physique, psychologique et social et non pas seulement comme l'absence de maladie ou d'infirmité ».

Le modèle du bien-être psychologique proposé par deux chercheurs de l'université du Wisconsin à Madison, [Carol Ryff](#) et [Burton Singer](#) (1996, 2005), s'inspire de cette recommandation. En effet, il repose sur l'idée qu'il ne suffit pas de modifier les cognitions et les comportements perturbés, comme le font les thérapies cognitives et comportementales classiques, et les médicaments, mais que, pour éviter les rechutes, il faut aider les patients à changer leur vie pour qu'ils ressentent un véritable bien-être. Pour faciliter ce changement, il faut aussi s'appuyer sur leurs valeurs, ce que faisaient déjà les thérapies cognitives de la dépression et des troubles de la personnalité qui visent à modifier les schémas cognitifs et les scénarios de vie répétitifs des patients, et à dégager des plans positifs d'existence. En effet, travailler sur un schéma cognitif dysfonctionnel consiste à modifier des règles qui induisent des comportements autodéfaitistes et à mettre au jour et promouvoir les valeurs positives du patient (Cottraux, 2001, 2007).



**Figure 10.1**  
Le bien-être eudémoniste selon Aristote

- l'épanouissement eudémoniste :
- chacun est jugé sur ses œuvres et ses actions ;
- le bonheur est dans la vertu mise en « bonnes actions » ;
- la vertu est la manière dont nous agissons devant la « fortune » : les hasards bons ou mauvais de la vie.

## Modèle du bien-être psychologique de Ryff et Singer

Le bien-être eudémoniste ou bien-être psychologique est le bonheur par la réalisation de soi (figure 10.1). Le concept de bonheur eudémoniste remonte à *l'Éthique à Nicomaque* d'Aristote (2004) : on peut traduire le terme eudémonia (εὐδαιμονία) par épanouissement plutôt que par bonheur. L'épanouissement est différent du plaisir. En effet, le bonheur est identifié à des instants subjectifs et fugitifs. L'eudémonisme correspond à des actions justes au sein de la cité et qui sont présentes, au moins symboliquement, aux moments de bilan de l'existence et lui donnent un sens.

Le bien-être psychologique est lié à l'action, aux objectifs de la vie, à l'accomplissement personnel, au sentiment de maîtrise et d'efficacité, à la réalisation de soi et au développement personnel : la réalisation de son potentiel.

Carol Ryff a mis au point une échelle qui mesure les six dimensions en relation avec le concept de bien-être psychologique. En français on peut résumer ces six dimensions par un acronyme D DRAMA.

### D DRAMA

- ▶ Donner un sens à la vie.
- ▶ Développement personnel.
- ▶ Relations positives avec les autres.
- ▶ Autonomie.
- ▶ Maitrise de l'environnement.
- ▶ Accéptation de soi.

## Échelle de bien-être psychologique de Carol Ryff

Elle mesure les six facteurs ; il en existe plusieurs versions avec vingt, quatorze, sept et trois items par dimension (Abbott et al., 2006). Les six dimensions sont inter-corrélées et robustes. Carol Ryff recommande l'échelle à quatorze items bien que de nombreux auteurs se servent de l'échelle à trois items du fait de sa simplicité.

Le lecteur trouvera en annexe de ce chapitre la version la plus simple avec trois items par dimension, soit un total de dix-huit items (annexe 10.1). Les versions plus longues doivent être réservées, à mon sens, à la recherche. Les six dimensions varient avec l'âge et les phases de la vie. Par exemple, la maîtrise de l'environnement augmente avec l'âge alors que le sens positif de la vie diminue avec l'âge. Le sexe aussi influe : il existe un plus haut niveau de relations positives chez les femmes. L'échelle est aussi sensible aux conditions sociales : il existe un bien-être plus élevé chez les personnes d'éducation supérieure (Ryff et Singer, 2005).

Le tableau 10.1 définit le contenu de l'échelle.

## Pratique de la thérapie du bien-être

La thérapie du bien-être se déroule sur huit séances. Elle vise à développer l'auto-observation et à promouvoir l'éducation positive et une vie orientée sur les valeurs personnelles souvent enfouies sous les symptômes du patient. Comme toute psychothérapie, elle repose sur une alliance thérapeutique positive entre le patient et le thérapeute. C'est une thérapie directive dans laquelle le thérapeute joue un rôle actif.

1. Au début de la thérapie, avec l'aide d'un journal écrit par le patient, les situations qui correspondent à des sensations de bien-être sont étudiées. Souvent les patients disent que ces épisodes n'existent pas : mais en fait, ils ne sont pas remarqués. Tout comme dans la thérapie cognitive, il s'agit donc de re-centrer l'attention du patient sur des sentiments, sensations et événements positifs. Les épisodes de bien-être sont évalués sur une échelle qui va de 0 à 100.
2. Puis le thérapeute demande au patient de mettre au jour et d'analyser les pensées et les croyances qui conduisent à une *interruption prématurée du sentiment de bien-être*.
3. Cette auto-évaluation permet de mettre en relation les pensées avec une ou plusieurs des six dimensions du bien-être, qui sont à aborder pour arriver à un changement durable, résumés par l'acronyme D DRAMA (voir encadré).
4. Les pensées négatives sont alors discutées et mises en question.
5. Le thérapeute et le patient définissent un plan pour *mettre en place des activités plaisantes* qui peuvent maintenir un sentiment de bien-être plusieurs heures par jour.
6. Le thérapeute et le patient continuent de suivre les progrès par un journal qui est rédigé par le patient et permet d'évaluer la fréquence et la durée des épisodes de bien-être.

**Tableau 10.1****Les six dimensions de l'échelle de bien-être psychologique de Carol Ryff**

1.	Donner un sens à la vie – Buts et objectifs – Croyances positives sur la vie – La vie passée et présente est utile
2.	Développement personnel – Sentiment de développement continu – Ouverture à de nouvelles expériences – Plus de connaissance de soi – Plus d'efficacité – Le comportement s'améliore avec le temps
3.	Relations positives – Chaleur – Confiance – Préoccupation du bien-être d'autrui – Empathie – Affection et intimité – Donner pour recevoir
4.	Autonomie – Indépendance – Autodétermination – Résistance aux pressions sociales – Régulation de l'intérieur – Standards personnels pour juger et évaluer
5.	Maîtrise de l'environnement – Gestion compétente de l'environnement – Contrôle de la complexité des activités – Saisie des opportunités de l'environnement – Capacité à faire des choix – Création des contextes en fonction des besoins et des valeurs
6.	Acceptation de soi – Attitude positive vis-à-vis de soi – Acceptation de la multiplicité des aspects de soi : bons ou mauvais – Vue positive de sa vie passée

Le contenu de l'échelle de bien-être psychologique Carol Ryff : caractéristiques des sujets qui ont des scores élevés sur les six dimensions.

7. Chacune des six dimensions du bien-être est ensuite étudiée, discutée et améliorée dans la pratique à travers des programmes d'actions positives.

8. Un plan développement et de maintien des actions positives est mis en place pour le long cours, tout en se servant du journal pour suivre les expériences de bien-être.

Le journal de la thérapie qui est présenté ici est une adaptation que j'ai effectuée à partir des descriptifs souvent succincts de la thérapie du bien-être dans la littérature (Fava, 1999). J'y ai ajouté une technique de distanciation : la technique du balcon.

Cinq composantes fondamentales doivent être mises en place par le thérapeute qui explique le fonctionnement du journal lors de la séance avec le patient et qui suit avec lui au cours des séances ultérieures le travail effectué par le patient avec le journal (tableau 10.2) :

- repérer les moments de bien-être : cote de 0-100 ;

**Tableau 10.2**

**Thérapie du bien-être : journal (Jean Cottraux, 2007)**

Nom :	
Prénom :	
Âge :	
Sexe : M F	
Date :	
Heure :	
<b>A. Repérez dans la journée les moments de bien-être et les situations qui les provoquent. Évaluez-les de 0 à 100.</b>	
	0-100
<b>B. Quelles sont les pensées et les émotions qui interrompent le sentiment de bien-être ?</b>	
<b>C. Dans quels domaines de votre vie se situent ces pensées et ces émotions ? (cocher)</b>	
Donner un sens à votre vie	<input type="checkbox"/>
Développement personnel	<input type="checkbox"/>
Relations positives avec les autres	<input type="checkbox"/>
Autonomie	<input type="checkbox"/>
Maîtrise de l'environnement	<input type="checkbox"/>
Acceptation de soi	<input type="checkbox"/>
<b>D. Réinterprétez ces pensées et ces émotions en vous plaçant du point de vue d'un observateur extérieur : « votre vie vue du haut d'un balcon ».</b>	

**Tableau 10.2**

**Thérapie du bien-être : journal (Jean Cottraux, 2007) (suite)**

*E. Construisez un plan d'activités en cherchant à accroître votre bien-être dans un ou plusieurs des six domaines suivants. Prenez en compte vos besoins, vos valeurs et vos rêves dans les relations avec les autres, le travail et le soin de vous même.*

L'acronyme D DRAMA résume ces six domaines.

1. D. Donner un sens à votre vie
2. Développement personnel
3. Relations positives avec les autres
4. Autonomie
5. Maitrise de l'environnement
6. Aceptation de soi

**Tableau 10.3**

**Distanciation : double colonne. La perspective du balcon**

Événement qui provoque des émotions négatives	Comment il apparaît vu du haut d'un balcon	Avantages de le voir du haut d'un balcon

- repérer les pensées et les émotions qui les interrompent ;
- les mettre en relation avec les six domaines de bien-être ;
- considérer ces pensées et émotions de l'extérieur et s'en distancier par la technique du balcon ;
- plan d'action sur un ou plusieurs des six domaines de bien-être.

### **Technique du balcon : voir d'en haut et se distancier**

Elle consiste à examiner une phase difficile de sa vie comme si elle était vue du haut d'un balcon. On demande ensuite au patient de remplir une fiche avec une double colonne : dans l'une le patient décrit l'événement vu d'en haut d'un balcon, dans la seconde les avantages qu'il y a à prendre cette perspective plutôt qu'à rester à ruminer des pensées négatives. Le tableau 10.3 représente la fiche à deux colonnes qui permet de mettre en place cette distanciation en séance et en dehors des séances.

### **Un plan positif d'existence**

Il sera fondé sur les activités plaisantes qui correspondent à une ou plusieurs valeurs que le patient souhaite développer dans ses actions. Par exemple, un patient dépressif et introverti souhaitera développer des relations plus fréquentes et plus positives avec les autres. Le travail s'axera sur cette problématique avec l'aide d'autres techniques de TCC. Une autre personne découvre qu'il n'a pu réaliser un vieux rêve qui est de développer ses compétences artistiques

en peinture : le thérapeute aidera le patient à mettre en place ce type d'activité en l'encourageant et en l'aidant à décomposer en étapes ce nouveau but.

## **Autres techniques comportementales et cognitives**

Le journal et sa discussion pratique représentent la principale technique. Cependant, il faut selon les cas ajouter la restructuration des cognitions négatives, l'affirmation de soi par jeu de rôle, les techniques de résolution de problèmes pour les activités quotidiennes. On retrouve donc un ensemble de techniques bien connues et décrites par les TCC (Cottraux, 2011).

### **Une technique nouvelle pour accroître la créativité : « la méditation du magnolia »**

Il existe de nombreuses techniques pour augmenter la créativité dont on trouvera des exemples pratiques dans un ouvrage précédent (Cottraux, 2010).

Plus récemment, j'ai mis au point une nouvelle technique pour compléter la thérapie du bien-être, car elle a souvent à faire face à des problèmes vocationnels, à des blocages ou à l'évitement de la créativité. Cette technique s'inspire de la méditation de pleine conscience (Kabat-Zinn, 2009, 2010).

Il s'agit d'une méditation de quinze à vingt minutes qui consiste à se concentrer sur un espace créatif imaginaire. Elle peut s'effectuer en position assise ou couchée et elle débute par un ancrage sur la méditation du souffle. Le thème proposé au méditant est le retour des saisons qui représente une métaphore de la créativité et son impermanence : comme celles des fleurs et des feuilles du magnolia qui ne durent que quelques jours. Mais le méditant doit aussi se concentrer sur l'éternel retour de la création et de la créativité après le gel de l'hiver. Il lui est recommandé d'observer les pensées négatives de l'hiver : par exemple, le printemps ne reviendra pas. Mais le printemps revient et les fleurs sont là, à nouveau. Le méditant déplace ces images dans le domaine de la créativité personnelle. Il se fixe sur une situation pratique de création : une peinture, une musique, un livre, un objet, une pratique, une rencontre, une action sociale, etc. Il va, ensuite, imaginer les étapes nécessaires et laisser émerger les idées nouvelles, puis valoriser la permanence de la créativité personnelle.

À la fin de la méditation, il va revenir au réel de son environnement et noter les idées et les images positives qui ont émergé de la méditation et chercher un lieu pratique pour créer : un atelier dont il doit organiser le temps et l'espace. Le tableau 10.4 résume cette méthode en huit étapes dont le sigle est « CREATIVE ».

Le tableau 10.5 représente la fiche qui permet au thérapeute et au patient de suivre la progression dans le développement de la pensée et des comportements créatifs.

## **Résultats de la thérapie du bien-être**

Les travaux contrôlés sur la thérapie de bien-être ont été effectués essentiellement en Italie par l'équipe du professeur Givovanni Fava de l'université de Bologne.

**Tableau 10.4**

**Méditation « CREATIVE » huit étapes en 15-20 minutes (Cottraux, 2012).  
La méditation du magnolia**

1.	Cessez le pilotage automatique : autrement dit les automatismes de la vie de tous les jours. Soyez disponible à vous-même dans un lieu tranquille pendant 15 à 20 minutes. Fermer les yeux si vous le voulez, ou gardez-les ouverts
2.	Respirez : l'attention se porte doucement sur le va-et-vient du souffle et y retourne en cas de dérive de la pensée vers un autre sujet
3.	Expansion de la conscience pour inclure tout votre corps
4.	Attachez de l'attention à la fleur du magnolia et étendez votre conscience au cycle de l'éternel retour des saisons
5.	Trouvez en vous une zone de créativité insatisfaite ou en friche ou en travail et observez-la avec bienveillance ainsi que les émotions et les pensées qui en résultent
6.	Inventez un espace, un lieu, une saison, un moment où vous agissez en pleine conscience pour créer et restez-y quelques instants
7.	Visualisez une partie de l'œuvre ainsi créée que vous observez avec intérêt comme s'il s'agissait d'une fleur du magnolia qui, cette fois, va rester avec vous
8.	Extrayez de la méditation toutes les pensées et émotions qui vont vous permettre de construire l'œuvre et chercher un lieu réel pour créer

**Tableau 10.5**

**Fiche : pratique quotidienne de la méditation créative**

Date	Pratique de la méditation « CREATIVE » Un lieu imaginaire pour créer Durée	Pratique CREATIVE de l'espace Un lieu et un temps réel pour créer	Notes – Commentaires

Fava et al. (1998a, 1998b) ont étudié les effets de l'association de la thérapie cognitive à la thérapie du bien-être. Cette étude a porté sur la dépression récurrente qui était définie, dans ce travail, comme une dépression s'étant traduite par au moins trois épisodes. Quarante patients traités avec succès par antidépresseurs ont été attribués au hasard à deux groupes soumis durant les vingt semaines à un sevrage progressif des médicaments. Le premier groupe reçut la thérapie cognitive, associée à une thérapie de bien-être dont le but était d'aider le patient à changer de style de vie. Le second groupe reçut un soutien clinique consistant à suivre l'état clinique, à parler des événements récents de vie, et à donner des conseils. L'étude des résultats a montré, sur deux ans, que la thérapie cognitive associée à la thérapie de bien-être avait un résultat supérieur au soutien clinique quant à la réduction des symptômes résiduels. La thérapie cognitive présentait seulement 25 % de récurrences contre 80 % à la suite du soutien clinique : la différence était statistiquement significative. À six ans de suivi, le groupe qui avait reçu la thérapie cognitive et de bien-être présentait un taux de rechute de 40 % contre 90 % dans le groupe qui avait reçu la gestion clinique. La différence restait statistiquement significative.

Fava et al. (2005) ont montré la supériorité d'un programme mixte, associant la thérapie cognitive à la thérapie de bien-être, par rapport à un programme de thérapie cognitive, dans l'anxiété généralisée. L'un et l'autre groupe de traitement comportaient huit séances. Dans le groupe combiné : quatre séances de thérapie cognitive et quatre séances de thérapie de bien-être avaient été faites.

Ruini et al. (2006) ont étudié deux types d'interventions visant à améliorer la résilience et le bien-être pour prévenir la dépression. Ces études ont été effectuées en milieu scolaire et elles comparaient un programme de thérapie cognitive et comportementale classique à un programme fondé sur les principes de thérapie du bien-être. Le programme de thérapie comportementale et cognitive de prévention scolaire de la dépression était pris comme programme « contrôle » car son efficacité était bien démontrée. Cent onze sujets volontaires d'âge moyen de treize ans ont participé à l'étude qui se déroula sur quatre séances de deux heures. Les effets bénéfiques sur le bien-être et les symptômes de dépression, d'anxiété et d'hostilité se sont révélés comparables dans les deux groupes, immédiatement après l'intervention.

Une quatrième étude a suggéré que l'association de TCC et de thérapie du bien-être donnait de meilleurs résultats qu'une gestion clinique habituelle du trouble bipolaire (Fava et al., 2011).

## Conclusion

La thérapie du bien-être propose un modèle nouveau d'intervention, ouvert sur le monde des valeurs personnelles, et celui de la créativité. L'analyse de ses résultats en fait une psychothérapie prometteuse.

Elle représente une extension des TCC auxquelles elle peut se combiner. Elle peut présenter de l'intérêt dans la prévention des rechutes de la dépression et dans le traitement de l'anxiété généralisée.

Ses applications dans le milieu du travail pourraient être la gestion du stress, la prévention du suicide et une approche des difficultés vocationnelles et de choix professionnel. Facile à pratiquer par les psychothérapeutes formés aux TCC, elle mériterait d'être essayée dans des troubles plus légers que ceux qui ont été son domaine d'intervention jusqu'à présent.

## Bibliographie

- Abbott R, et al. Psychometric evaluation and predictive validity of Ryff's well-being items in a UK birth cohort sample of women. *Health and quality of life outcomes, Health and Quality of Life Outcomes* 2006, 4 :76 doi :10.1186/1477-7525-4-76
- Aristote. *L'Éthique à Nicomaque*. Paris : Flammarion ; 2004.
- Cottraux J. *La répétition des scénarios de vie. Demain est une autre histoire*. Paris : Odile Jacob ; 2001.
- Cottraux J. *La force avec soi. Pour une psychologie positive*. Paris : Odile Jacob ; 2007.
- Cottraux J. « À chacun sa créativité. Einstein, Picasso, Mozart et nous ». Paris : Odile Jacob ; 2010.
- Cottraux J. *Les psychothérapies comportementales et cognitives*. 5<sup>e</sup> édition, Paris : Masson ; 2011.
- Fava GA, Rafanelli C, Grandi S. Prevention of recurrent depression with cognitive behavioral therapy. *Am J Psychiatry* 1998 ; 155 : 816-20.

Fava GA, Rafanelli C, Grandi S, Canestrari R, Morphy MA. Six years outcome for cognitive behavioral treatment of residual symptoms in major depression with. *Am J Psychiatry* 1998 ; 155 : 1443-5.

Fava G. Well-being therapy. Conceptual and technical issues. *Psychotherapy and Psychosomatics* 1999 ; 68 : 171-9.

Fava G, Ruini C, Rafanelli C, Finos L, Salmaso L, Mangelli L, Sirigatti S. Well being therapy of generalized anxiety disorder. *Psychotherapy and Psychosomatics* 2005 ; 74 : 26-30.

Fava GA, Chiara Rafanelli C, Tomba E, Guidi J, Grandi I. The Sequential Combination of Cognitive Behavioral Treatment and Well-Being Therapy in Cyclothymic Disorder. *Psychotherapy and Psychosomatics* 2011 ; 80 : 136-43.

Kabat-Zinn J. Méditer : 108 leçons de pleine conscience (avec un CD de méditation enregistré par Bernard Giraudeau). Paris : Les Arènes ; 2010.

Kabat-Zinn J. L'Éveil de sens. Paris : Les Arènes ; 2009.

Ruini C, Belaise C, Brombin C, Caffo E, Fava G. Well-being therapy in school setting. *Psychotherapy and Psychosomatics* 2006 ; 75 : 331-6.

Ryff CD, Singer B. Psychological well-being. *Psychotherapy and Psychosomatics* 1996 ; 65 : 14-23.

Ryff CD, Singer B. From social structure to biology. Integrative science in pursuit of human health and well being. In : Snyder CR, Lopez SJ (eds). *Handbook of Positive Psychology*. New York : Oxford University Press ; 2005. p. 541-55.

## Annexe 10.1 Échelle de bien-être psychologique de Carol Ryff – Version à trois items par dimension (version française 2011)

### Échelle

Nom :	
Prénom :	
Âge :	
Sexe : M F	
Date :	
<i>Instructions</i> : veuillez donner une note de 1 à 6 aux affirmations suivantes selon votre degré d'accord avec ce qu'elles énoncent : entourez le chiffre choisi.	
Désaccord 1 2 3 4 5 6 Accord	
<u>Au</u>	
*[1] J'ai tendance à me laisser influencer par les autres quand ils ont de fortes opinions	1 2 3 4 5 6
[2] Je fais confiance à mes opinions, même quand elles vont à l'encontre du consensus	1 2 3 4 5 6
[3] Je me juge par rapport à ce que je pense important et non pas selon les valeurs que les autres pensent importantes	1 2 3 4 5 6
<u>Ma</u>	
[4] En général, je me sens responsable des situations dans lesquelles je vis	1 2 3 4 5 6
*[5] Souvent les exigences de la vie quotidienne m'abattent	1 2 3 4 5 6
[6] Je suis tout à fait valable dans la gestion des multiresponsabilités de ma vie quotidienne	1 2 3 4 5 6



<p><u>Dev</u></p> <p>[7] Je pense qu'il est important d'avoir de nouvelles expériences qui mettent en cause la manière de penser aussi bien soi que le monde</p> <p>[8] Pour moi la vie est un processus continu d'apprentissage, de changement et de croissance personnelle</p> <p>*[9] Il y a longtemps que j'ai renoncé à tenter de faire de grandes améliorations ou de grands changements dans ma vie</p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
<p><u>Rel</u></p> <p>*[10] Il m'a été difficile et frustrant de maintenir des relations proches</p> <p>[11] Les gens me décriraient comme une personne qui donne, et qui a la volonté de partager mon temps avec les autres</p> <p>*[12] Je n'ai pas vécu beaucoup de relations chaleureuses et confiantes avec les autres</p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
<p><u>Dos</u></p> <p>*[13] Je vis au jour le jour et ne pense pas vraiment au futur</p> <p>[14] Certaines personnes errent sans buts dans la vie : ce n'est pas mon cas</p> <p>*[15] Souvent je pense que j'ai fait tout ce qu'il y avait à faire dans la vie</p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
<p><u>Ac</u></p> <p>[16] Quand je regarde l'histoire de ma vie, je suis content de la manière dont les choses ont tourné</p> <p>[17] J'apprécie la plupart des aspects de ma personnalité</p> <p>*[18] À bien des égards, je me sens désappointé en ce qui concerne ce que j'ai réalisé dans ma vie</p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>

Traduction française Jean Cottraux (2009).

Je remercie le professeur Carol Ryff de m'avoir fait parvenir la version américaine de cette échelle abrégée qui, bien entendu, ne représente pas l'optimum en psychométrie, mais possède une valeur indicative pour le psychothérapeute, qui doit au quotidien évaluer les patients.

## Score

Autonomie : items 1-3. Maîtrise de l'environnement : items 4-6. Développement personnel : items 7-9. Relations positives : items 10-12. Donner du sens à la vie : items 13-15. Acceptation de soi : items 16-18

Score : inverser les items marqués d'un astérisque : 1, 5, 9, 10, 12, 13, 15, 18.

Score par dimension : 3 à 18.

Score total : 18 à 108.

Autonomie :
Maîtrise de l'environnement :
Développement personnel :
Relations positives :
Donner du sens à la vie :
Acceptation de soi :
<b>Score total :</b>

# Conclusion

La psychologie positive n'a qu'une vingtaine d'années d'existence bien qu'elle soit solidement ancrée dans la tradition philosophique et religieuse orientale et occidentale, tout en représentant une approche délibérément laïque pour aborder le problème du sens de la vie.

Les valeurs sont essentielles pour le développement personnel et sont universelles, ainsi que les forces du caractère, comme le montrent les travaux détaillés dans cet ouvrage. Dans cette perspective, les TCC pourraient se fonder sur deux types d'universaux : les universaux biologiques qui sont la matrice biologique des apprentissages et des émotions, et les universaux cognitifs que représentent les valeurs qui polarisent nos schémas cognitifs et orientent la vie de chacun.

Cet ouvrage ouvre la voie à de nouvelles formes d'interventions cognitives et comportementales pour accroître le bien-être au travail. Mais, au-delà de la pratique immédiate, il pose aussi une série de questions qui justifient plus de recherches sur le terrain. Chemin faisant, il a exploré le travail souffrance mais aussi le travail plaisir, proposé une analyse précise des problèmes souvent rencontrés, montré comment résoudre les conflits et redonner du sens au travail.

# Index

## A

- Acceptation de soi, 84
- Accidents de travail, 78
- Acte de remerciement, 95
- Affects positifs, 37, 40, 83, 87, 88, 95, 96
- Affirmation de soi, 111
  - règle des « trois Ne pas », 112
- Analyse fonctionnelle, 106, 117
  - diachronie, 112
  - – exemple, 117
  - exemple, 115
  - synchronie, 112
  - – exemple, 115
- Atelier stress professionnel, 173
- Attentes
  - de résultat, 6
  - d'efficacité, 6
  - positives, 6, 32
- Attention, 141
  - au moment présent, 37, 97
- Authenticité, 109
- Autocontrôle, 6

## B

- Bandura
  - théorie de l'apprentissage social, 129
- Baromètre du bien-être au travail, 82
- Beck
  - restructuration cognitive, 122
- Bègue
  - échelle de croyance en un monde juste, 46
- Bien-être, 7, 32, 82, 133, 185
  - et travail, 15
  - Organisation mondiale de la santé, 83
  - psychologique ou eudémoniste, 8, 83, 186
  - subjectif, 34, 35
  - subjectif ou hédoniste, 3, 8, 83
- Bon moral
  - et travail, 57
- Bonheur, 32
- Bouddhisme, 136, 145

*Burn-out*, 15

- Burns
  - méthode PIC-POC, 124

## C

- Cahier des charges, 111
- Cantril
  - échelle de satisfaction de vie, 28
- Capacité(s)
  - à donner du sens à la vie, 6
  - à prendre du plaisir, 5
  - à relativiser les ennuis, 5
  - affective, 157
  - cognitives, 157
  - d'attention, 142
- Carl Rogers
  - critères de (-), 108
- Chaleur humaine, 109
- Chômage, 75
  - conséquences et répercussions, 76
- Christianisme, 14, 68
- Classifications internationales, 31
- Cognition, 141
- Cognitive and Affective Mindfulness Scale*, 145
- Communication
  - efficace, 108
  - entre professionnels, 31
- Comparaison sociale, 91
- Comportement(s), 128, 129
  - automatique, 140
  - renforcements, 127
  - – exemple, 128, 129
- Composante
  - cognitive-évaluative, 34
- Conscience non élaborative, 141
- Consultation d'entreprise, 106
- Contrôle émotionnel, 160
  - méthode, 162
  - zone de performance, 165, 167
  - zone de stress, 165
  - zone d'inactivité, 165

Créativité, 6, 10, 30, 89  
 – quotidienne, 8  
 Critères  
 – de Carl Rogers, 108  
 – de fonctionnement optimal et positif, 31  
 Croissance en un monde juste  
 – évaluation, 40

## D

D DRAMA, 186, 190  
 Définition du mandat, 113  
 Déterminants de l'épanouissement humain, 31  
 Développement personnel, IX, 10, 143  
 Disposition, 42  
 – à l'optimisme, 5  
 – au pardon, 41  
 – – évaluation, 42  
 Distanciation, 123  
 Don, 92

## E

Échelle, 13, 28, 31, 46  
 – d'auto-efficacité généralisée de Schwarzer et Jerusalem, 29  
 – de bien-être psychologique de Ryff, 187  
 – de croissance en un monde juste, 40  
 – – de Bègue, 46  
 – de gratitude de Mc Cullough, Emmons et Tsang, 101  
 – de mesure  
 – – validation, 31  
 – de Ryff, 8, 188  
 – de satisfaction de vie, 34  
 – – de Cantril, 28  
 – des forces du caractère, 9  
 – – exemple d'une application, 13  
 Échelle de bien-être psychologique de Ryff, 188  
 – version courte, 194  
 Efficacité, 5–7  
 – personnelle  
 – – mesure, 7  
 – – perçue, 5, 6  
 Émotions, 84, 120, 156  
 – à forte activité sympathique, 159  
 – archaïques, 158  
 – négatives, 34, 89  
 – positives, 34, 35, 85, 89  
 – sophistiquées, 158

Empathie, 30, 32, 85, 90, 109  
 Enfermement, 140  
 Engagements cognitifs prématurés, 140  
 Enquête  
 – de satisfaction au travail, 131, 132  
 Entreprises  
 – et *mindfulness*, 133  
 – et méthodes comportementales et cognitives, 105  
 – *mindfulness* et prévention, 147  
 Espace créatif imaginaire, 191  
 Estime de soi, 15, 35, 40, 90  
 Évaluation  
 – questionnaires, 131  
 Expériences subjectives positives, 32

## F

Facteurs de bien-être  
 – de Warr, 16  
 Feuille(s) à cinq colonnes de Beck, 122, 123  
 – exemple, 124  
 Flexibilité des capacités attentionnelles, 142  
 Focalisation de l'attention, 142  
 Forces de caractère  
 – selon le modèle de Peterson, 10  
 Forces du caractère, 9, 11  
 – psychologie du travail, 10  
*Freiburg Mindfulness Inventory* (FMI), 144, 145  
 Fréquence cardiaque  
 – variabilité, 162

## G

Généativité, 93  
 Gratitude, 84  
 – dispositionnelle, 36  
 – état, 85  
 – rôle, 82  
 – trait, 85

## H

Harcèlement, 171, 174  
 – moral, 79, 172  
 Hindouisme, 136  
 Humeur, 84

## I

Indicateur du bien-être des groupes, 50  
 Individu normal, 4  
 Institutions ayant des effets positifs, 32

Interventions

- positives, 94
- psychologiques en entreprise, 105
- Islam, 70, 72, 73
- fondements, 68
- place du travail, 71
- travail
- et avantages, 70
- et devoirs, 73
- et valeurs, 72
- valeurs, 69

**J**

Journal

- de la thérapie, 188
- de reconnaissance, 94
- Judaïsme, 11

**K**

Kabbat-Zin

- méthode MBSR, 143
- Karôshi, 15
- Kentucky Inventory of Mindfulness Skills*, 145

**L**

Laïcité, 11, 16, 18

*Langer Mindfulness Scale (LMS)*, 144

Leader

- narcissique sain et pathologique, 23
- positif
- comportements en entreprise, 21
- qualité du (-) et le modèle ACES, 21

Leadership, 18

- destructeur, 24
- et intelligence émotionnelle, 23
- positif, 24

LOT-R ou *Life Orientation Test - Revised*, 33

**M**

Mandat

- personnel, 113
- professionnel, 113

Marxisme, 14

Matérialisme, 91

Mc Cullough, Emmons et Tsang

- échelle de gratitude, 101

Méditation, 38, 39, 142, 146, 161

- CREATIVE
- fiche, 192

- du magnolia, 191, 192

Mémorisation positive, 87

Mesures psychométriques, 30

Méthode(s), 120, 121, 126

- comportementales et cognitives, 105, 106, 119

- contexte de travail, 120

- émotions, 120

- pensées automatiques, 120

- traitement de l'information, 121

- de prise de décisions

- exemple, 126

- de résolution de problèmes

- exemple, 125

- des 4 R, 110

- MBSR de Kabbat-Zin, 143

- PIC-POC de Burns, 124, 125

*Mindful Attention Awareness Scale*, 38, 145

*Mindfulness*, 37, 137

- causes, 140

- diagnostic initial, 144

- échelles de mesure, 144

- effets, 148

- et entreprise, 133, 143

- formes, 139

- historique, 135

- mesure, 143

Modèle psychométrique de Peterson, 9

Moral, 50

- composants, 52

- connaissances, 56

- dimensions, 60

- étymologie, 51

- évaluation, 52

- psychologie positive, 59

- recherches, 55, 60

Mullet

- questionnaire de disposition à pardonner, 47

**O**

Optimisme, 4, 30, 32, 37, 40, 53, 85

- évaluation, 33

Orientation reconnaissante, 84

- effets, 85

- évaluation, 36

- maladies chroniques, 86

- mécanismes d'action, 87

- santé physique, 86, 94

- satisfaction au travail, 86

**P**

- Pardon, 42
- Pensées
  - qui inhibent l'action ou PIC, 124
  - qui orientent vers l'action ou POC, 124
- Performance, 133
- Peterson
  - forces de caractères, 12
  - forces de caractère selon le modèle de (-), 10
  - modèle psychométrique de, 9
- Plan positif d'existence, 190
- Pleine conscience, 37, 97, 141
  - évaluation, 38
- Poursuite de buts, 93
- Principe
  - de parcimonie, 115
  - de précaution, 115
- Processus
  - cognitifs, 141
  - créatif, 8
  - de pensées, 122
  - des TCC, 106
- Professionnalisme, 109
- Programme d'entraînement à la cohérence cardiaque, 162
- Psychologie positive, IX, 23
  - échelles d'évaluation, 30
  - et bien-être des groupes, 49
  - et monde du travail, 3, 14
  - moral, 59
  - origine, 3
- Psychothérapie individuelle, 178

**Q**

- Qualité de vie, 83
- Questionnaire, 47
  - de disposition à pardonner, 42
  - de Mullet, 47
  - de la qualité de vie au travail, 131
  - de personnalité de Tellegen, 13
  - d'orientation reconnaissante, 36

**R**

- Rapport collaboratif, 106
  - quatre critères, 109
  - techniques d'entretien, 109
- Recadrage, 96
  - positif, 61, 89
  - effet de contraste, 96

- reconnaissant, 95
- – apprécier ce que l'on a, 96
- Re-centrer l'attention, 187
- Recherche de bénéfices, 89
- Re-contextualiser, 110
- Reformuler, 110
- Règle des « trois Ne pas », 112
- Relaxation, 161
- Renforcer, 111
- Réseau social, 91
- Résilience, 5, 53
- Restructuration, 122
  - cognitive, 120
  - cognitive de Beck
    - – feuilles à cinq colonnes, 122
- Résumer, 111
- Retraite, 80
- Ryff, 8, 194
  - échelle de bien-être psychologique, 187, 188
  - – version courte, 194
  - et Singer
  - – échelle, 8

**S**

- Santé psychique, 178
- Satisfaction par rapport à la vie
  - évaluation, 34
- Schwarzer et Jerusalem
  - échelle d'auto-efficacité généralisée, 29
- Sentiment(s), 158
  - d'efficacité personnelle, 6
  - de gratitude, 92
  - de maîtrise de l'environnement, 84
- Shouldism*, 122
- Southampton Mindfulness Questionnaire* (SMQ), 145
- Soutien social, 90
- Standardisation des fonctionnements, 140
- Stratégies d'adaptation ou d'ajustement ou *coping strategies*, 31, 87, 88
- Stress, 171, 173
  - bon, 153
  - définition, 153
  - et émotions, 156
  - et variabilité de la fréquence cardiaque, 160
  - évaluation, 162
  - exemple, 154
  - mauvais, 153, 155

- professionnel, 77, 175, 176
- atelier, 173
- prise en charge, 171
- motifs, 175
- utilité perçue, 176
- programme de gestion, 160
- réduction, 148
- stressseurs, 154
- tolérance, 143

*Stress*

- *bon*, 155
- Stresseurs, 154
- Système nerveux autonome, 159

**T**

- Taoïsme, 136
- Technique(s), 110
  - d'affirmation de soi, 111
  - de la liste de gratitude, 95
  - d'entretien, 109, 111
  - méthode des 4 R, 110
  - du balcon, 190
- Tellegen
  - questionnaire de personnalité, 13
- Théorie
  - de l'apprentissage social de Bandura, 129
  - des émotions, 156
- Thérapie(s), 187, 189, 191
  - cognitives, 96
  - comportementales et cognitives, 6, 95, 106
  - de la qualité de vie, 93
  - du bien-être, 82, 185
  - journal, 189
  - pratique, 187
  - résultats, 191
  - motivationnelle, 7
- Toronto Mindfulness Scale*, 145
- Trait, 5, 32
  - de personnalité, 8, 36, 42, 84, 87

- positif, 32
- psychologique, 8
- d'optimisme, 5
- Traitement de l'information
  - schémas conditionnels, 121
  - schémas inconditionnels, 121
- Travail, 16
  - à trois cent soixante degrés, 142
  - accidents, 78
  - au « noir », 76
  - clandestin, 76
  - et bien-être, 15
  - subjectif, 16
  - et bon moral, 57
  - et santé mentale, 82
  - psychologie positive, 3, 14
  - représentation négative, 14
  - stress professionnel, 77
  - valeur de l'Islam, 67

**V**

- Valeurs, 10, 17
  - chrétiennes, 11
  - démocratiques, 11, 18, 25
  - en action, 9
  - islamiques, 67
  - judaïques, 11
  - laïques, 11, 16, 18
  - universelles, 16
- Variabilité de la fréquence cardiaque, 159, 160
- Vertus, 3, 8-11, 14, 16, 67

**W**

*Workaholics*, 15

**Z**

- Zone
  - de performance, 165, 167
  - de stress, 165
  - d'inactivité, 165

471023 - I - (2) - OSB 80 -Thomson

Elsevier Masson S.A.S,  
62, rue Camille-Desmoulins,  
92442 Issy-les-Moulineaux cedex

Dépôt légal : janvier 2012

*Imprimé en Italie par Legoprint*