

Du côté des ressources humaines

La résilience au travail... c'est possible !

Sophie Péters | 27/11/2013, 13:04

Miser sur les forces des individus plutôt que pallier leurs lacunes : et si l'approche de la qualité de vie au travail s'intéressait à ce "ce qui fonctionne bien" plutôt qu'à analyser les dysfonctionnements ? Un courant de la psychologie, dite "positive", prouve qu'il est plus performant de s'intéresser à nos atouts qu'à nos déficits.

L'impérieuse nécessité de trouver une solution aux problèmes en tous genres nous a jusqu'à présent privé de chercher des ressources dans le positif, c'est-à-dire dans ce qui fonctionne correctement. C'est bien connu : en France, on se méfie de l'esprit bisounours.

Habités à utiliser nos facultés intellectuelles pour pallier aux défaillances, nous omettons de considérer les qualités et les ressources des individus et des systèmes. Pire : l'approche traditionnelle du changement se focalise sur les problèmes à résoudre, réduisant du même coup le champ des perspectives aux erreurs survenues dans le passé.

A la recherche des mauvais élèves

Corollaire managérial : on recherche les coupables et les mauvais élèves de la classe. Loin de vouloir repeindre la vie de bureau en rose, le contexte de plus en plus oppressant du mal-être au travail impose de reconsidérer le rapport entre les individus.

S'appuyant sur l'[émergence de la psychologie dite "positive"](#), portée [par Martin Seligman](#) aux Etats-Unis qui s'intéresse aux conditions et processus qui contribuent au fonctionnement optimal des individus des groupes et des institutions, le management entame un virage à 180 degrés et revêt une nouvelle terminologie : "le management appréciatif".

Une posture appréciative de l'équipe

Développée en France par le psychologue praticien et consultant en entreprise, Jean-Christophe Barralis, également administrateur de l'Association française et francophone de Psychologie positive, cette jeune notion part du postulat que les échanges sur les forces et réussites d'une équipe suscitent créativité et espoir, motivation et engagement.

" Le Manager Appréciatif est dans une posture appréciative de son équipe. Il doit être en mesure de repérer ses forces et ses atouts et s'appuyer sur celles-ci pour piloter et animer ce collectif, diriger son attention sur les réussites, produire continuellement du sens, susciter la coopération, l'entraide et la générosité, favoriser la diffusion d'émotions positives, reconnaître les efforts autant que les résultats", explique Jean-Christophe Barralis.

La confiance, une denrée trop rare dans les organisations

Une pratique managériale plus efficace que de rechercher sans cesse la cause des dysfonctionnements si l'on en croit les travaux de Barbara Frederickson aux États-Unis en 2003. La clé ouvrant cette porte là étant la confiance, une denrée qui se fait trop rare dans les organisations.

Réunie en congrès à Metz fin de semaine dernière, l'Association française et francophone de Psychologie positive a bien établi que l'empathie et la compassion étaient deux notions difficiles à faire vivre dans le monde du travail. C'est pourtant, selon les travaux de Gilles Teneau, universitaire et chercheur, président du centre d'investigation et de recherche expérimentale en résilience organisationnelle, une voie de recours contre la toxicité des organisations.

"Catalyseurs de souffrance"

Ce que les chercheurs nomment les "toxics handler", des "catalyseurs de souffrance" ou des "absorbants d'angoisse" seraient alors à même de faciliter la résilience dans les entreprises. Des individus capables de libérer les énergies dont le profil type, selon les travaux de Teneau, se résume à la capacité à se situer au niveau des sentiments, à donner du sens aux événements, à accepter inconditionnellement l'autre, à faire preuve d'une écoute active (reformulation), à mettre un peu de douceur dans les relations, et enfin un individu qui ne se situe nullement dans le registre du pouvoir personnel.

Déjà, il y a deux ans, l'économiste Jeremy Rifkin dans son ouvrage « Une nouvelle conscience pour un monde en crise » faisait l'apologie de l'empathie.

« Si le choc, écrit Rifkin, en retour contre la mondialisation -xénophobie, populisme et terrorisme- est largement couvert par les médias, on a prêté infiniment moins d'attention à la montée de l'élan empathique, en ces temps où des centaines de millions de personnes entrent en contact avec les autres ».

"Vivre dans une civilisation de l'empathie, c'est ne pas être parfait"

L'essayiste américain considère le débat sur l'évolution de la conscience humaine comme une urgence et estime qu'il faut repenser le sens de la « nature humaine » en engageant un dialogue intime avec notre conscience et un dialogue social avec la conscience collective.

"Les civilisations utopiques sont très éloignées de l'empathie puisqu'elles cherchent à être dans la perfection et la vie éternelle. Or ce que nous avons à réaliser aujourd'hui c'est que tout est basé sur nos imperfections et nos fragilités. Vivre dans une civilisation de l'empathie c'est ne pas être parfait. "

Le courant de la psychologie positive ne démentirait pas les propos de Rifkin, elle qui s'intéresse désormais de très près et de façon scientifique à l'importance et au rôle des émotions, ainsi qu'à leurs effets sur la résilience et la créativité.

"Notre objectif n'est pas de proposer une nouvelle manière de lutter contre le syndrome du stress, mais de chercher à identifier et à mettre en oeuvre les conditions novatrices du bien-être sur le lieu de travail, grâce à différentes approches de la psychologie positive", explique Charles Martin-Krumm, président de l'Association Française et Francophone de Psychologie positive, qui a dirigé un ouvrage collectif "Psychologie positive en environnement professionnel", publié ce mois-ci aux Editions De Boeck.

"Éviter la bonne conscience humaniste"

On y trouve notamment les travaux de recherches et les expérimentations menées autour de la résilience au travail.

Jeune discipline, la psychologie positive n'entend donc pas, comme l'écrit Charles Martin-Krumm, se "dédouaner du contexte psychosocial dans lequel elle a émergé" :

"ce qui lui assigne de fait une responsabilité dont elle doit être consciente et dont elle ne peut faire l'économie, sous peine de se livrer pieds et mains liées à un capitalisme sans état d'âme qui fera de la psychologie positive sa bonne conscience humaniste".

Le risque est réel lorsque l'on voit fleurir chez les experts et consultants de tous bords le lien entre bien-être et performance. Pas question donc de faire de l'individu le centre et le responsable de la démarche. Les autres niveaux de responsabilités que sont les groupes ou les institutions dans le contexte du travail doivent être tout autant impliqués dans les démarches de résilience.

"Une conversion personnelle profonde"

A ce sujet la psychologie positive entend "ne pas réinventer l'eau tiède" selon la formule de Charles Martin-Krumm.

"C'est un véritable changement de vision de la personne et du monde qui est proposé et non un simple rééquilibrage ou une posture à acquérir, estime dans la préface de l'ouvrage François de Montfort, associé gérant fondateur de Caminno (stratégies de communication) et administrateur de Wendel-Participations. Il ne suffit pas d'appliquer une méthode. Cela renvoie à une conversion personnelle profonde, qui peut demander du temps, où on s'abstient de se juger, on porte un regard positif sur soi, on s'accepte tel que l'on est, avec bienveillance, on construit un sens à sa vie, on écoute ses émotions. Ce n'est sans doute pas si simple, notre contexte familial et éducatif n'a peut-être pas facilité les choses. Mais peut-on transformer le monde si on ne se transforme pas soi-même ?"

Ne pas instrumentaliser

Si donc on garde bien évidemment le cap sur les résultats, et donc la performance, rien n'empêche de se préoccuper des femmes et des hommes... bien au contraire ! La Palice n'aurait pas dit mieux : si les hommes ne sont pas heureux, les résultats ne sont pas là."Mais il faut s'occuper des hommes et des femmes pour eux-mêmes et ne pas les instrumentaliser pour faire du résultat", précise François de Montfort.

La psychologie positive n'est donc pas une nouvelle façon de "faire du chiffre" mais seulement celle de pourvoir un mieux-être aux individus dans leur environnement de travail. Et dans ce domaine, la tâche reste immense.