

# L'ORGANISATION POSITIVE

**10 clés  
pour une entreprise  
performante**



**Eric Mellet**

Illustrations de Caroline Tsiang



# **L'ORGANISATION POSITIVE**

**10 clés  
pour une entreprise  
performante**

**DUNOD**

Éditorial : Delphine Levêque et Yaël Aouizrat  
Fabrication : Anissa Marzouk  
Direction artistique : Studio Dunod  
Couverture : Florie Bauduin  
Conception de maquette : Marion Alfano  
Mise en page : Nord Compo  
Illustrations : Caroline Tsiang

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod 2023  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-083652-9

# Sommaire

Remerciements .....	8
Liste des ressources numériques .....	9
Préface .....	13
Avant-propos .....	17
En guise d'introduction .....	21

## **PARTIE 1 LES INDICES D'UNE « RÉVOLUTION POSITIVE »... AU TRAVAIL**

1. Un rapport au travail qui change .....	28
2. Des organisations en transition.....	31
3. L'émergence d'une finance citoyenne .....	35
4. Le « politique » face à la transformation positive .....	36
5. Le besoin d'une nouvelle gouvernance et d'une autre forme de leadership.....	37
6. Les apports de la Psychologie Positive appliqués au travail .....	38

## **PARTIE 2 LES 10 CLÉS DE L'ORGANISATION POSITIVE**

Clé n° 1 Encourager un État d'esprit de développement ...	45
Ce que nous dit la recherche .....	47
Ce que j'ai appris de l'expérience .....	59
Les applications pratiques en environnement professionnel.....	61

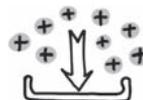
<b>Clé n° 2 S'appuyer sur les « Forces de caractère » .....</b>	<b>69</b>
Ce que nous dit la recherche .....	71
Ce que j'ai appris de l'expérience .....	84
Les applications pratiques en environnement professionnel.....	86
<b>Clé n° 3 Générer des émotions positives .....</b>	<b>93</b>
Ce que nous dit la recherche .....	95
Ce que j'ai appris de l'expérience .....	105
Les applications pratiques en environnement professionnel.....	108
<b>Clé n° 4 Susciter et renforcer l'engagement.....</b>	<b>115</b>
Ce que nous dit la recherche .....	117
Ce que j'ai appris de l'expérience .....	128
Les applications pratiques en environnement professionnel.....	131
<b>Clé n° 5 Créer et nourrir des relations saines et constructives .....</b>	<b>135</b>
Ce que nous dit la recherche .....	137
Ce que j'ai appris de l'expérience .....	145
Les applications pratiques en environnement professionnel.....	148
<b>Clé n° 6 Donner/créer du sens.....</b>	<b>161</b>
Ce que nous dit la recherche .....	163
Ce que j'ai appris de l'expérience .....	175
Les applications pratiques en environnement professionnel.....	177
<b>Clé n° 7 Nourrir le besoin d'accomplissement... et de performance optimale .....</b>	<b>183</b>
Ce que nous dit la recherche .....	185
Ce que j'ai appris de l'expérience .....	198
Les applications pratiques en environnement professionnel.....	201

<b>Clé n° 8 Être une « <i>Great Place to Learn</i> » : une Organisation Apprenante.....</b>	<b>207</b>
Ce que nous dit la recherche .....	209
Ce que j'ai appris de l'expérience .....	217
Les applications pratiques en environnement professionnel.....	219
<b>Clé n° 9 Encourager la Déviance Positive .....</b>	<b>225</b>
Ce que nous dit la recherche .....	227
Ce que j'ai appris de l'expérience .....	235
Les applications pratiques en environnement professionnel.....	237
<b>Clé n° 10 Promouvoir un Leadership Positif.....</b>	<b>245</b>
Ce que nous dit la recherche .....	247
Ce que j'ai appris de l'expérience .....	260
Les qualités toujours « en développement » du leader positif .....	263
<b>Conclusion .....</b>	<b>267</b>
<b>Postface.....</b>	<b>269</b>

# Remerciements

Mes sentiments de gratitude vont en premier lieu à Romana, Caroline, Maureen et Jade pour leur patience et leur soutien inconditionnels. Merci également à toutes celles et ceux qui m'ont inspiré, encouragé, accompagné et auprès desquels j'ai appris tout au long de ces années, à « tracer mon chemin ».

# Liste des ressources numériques



Retrouver l'ensemble des compléments numériques suivants sur le site Dunod, sur la page de l'ouvrage, disponible en scannant le QR code ou au lien suivant : [www.dunod.com/ean/9782100836529](http://www.dunod.com/ean/9782100836529).



- Pratique positive n° 1 : Cultiver un État d'esprit de développement
- Pratique positive n° 2 : Identifier nos déclencheurs
- Pratique positive n° 3 : Revisiter notre rapport à l'échec
- Pratique positive n° 4 : Découvrir le pouvoir du « jusqu'à maintenant »
- Pratique positive n° 5 : Insuffler un État d'esprit de développement à son équipe
- Pratique positive n° 6 : Pratiquer le feedback positif
- Pratique positive n° 7 : Favoriser une culture d'entreprise fondée sur un État d'esprit de développement
- Pratique positive n° 8 : Identifier et développer ses Forces de caractère
- Pratique positive n° 9 : S'appuyer sur ses Forces de caractère pour mener un projet
- Pratique positive n° 10 : Manager à partir des Forces de caractère

- Pratique positive n° 11 : Définir le « Cycle de vie positif » d'un collaborateur
- Pratique positive n° 12 : Construire une culture d'entreprise fondée sur les Forces de caractère
- Pratique positive n° 13 : Auto check-up émotionnel au travail
- Pratique positive n° 14 : Développer son Intelligence Émotionnelle
- Pratique positive n° 15 : L'Intelligence Émotionnelle du manager en action
- Pratique positive n° 16 : Savoir dire STOP
- Pratique positive n° 17 : Créer des Réseaux d'énergie positive (*Positive Energy Networks*)
- Pratique positive n° 18 : Stimuler mon engagement au travail
- Pratique positive n° 19 : Comprendre et nourrir la motivation intrinsèque de ses collaborateurs
- Pratique positive n° 20 : Créer une Vision partagée à partir de la matrice SOAR
- Pratique positive n° 21 : Développer une « orientation reconnaissante » en exprimant de la gratitude
- Pratique positive n° 22 : Identifier et développer son « réseau personnel de ressources humaines »
- Pratique positive n° 23 : Développer le sentiment de Sécurité Psychologique au sein d'une équipe
- Pratique positive n° 24 : Réguler et retirer le meilleur des conflits avec le Quadrant d'Ofman
- Pratique positive n° 25 : Développer la reconnaissance et la gratitude au sein de l'organisation
- Pratique positive n° 26 : La méthode du 3/1,5 pour stimuler le Soutien social dans l'organisation
- Pratique positive n° 27 : Identifier ses valeurs et comment elles s'expriment au travail

- Pratique positive n° 28 : Créer votre poste idéal avec le « *job crafting* »
- Pratique positive n° 29 : Nourrir le besoin de donner/trouver du sens à l'œuvre collective
- Pratique positive n° 30 : Définir sa raison d'être avec SWITTCHE®
- Pratique positive n° 31 : Identifier et développer son GRIT (CRAN)
- Pratique positive n° 32 : Développer son « Capital Psychologique »
- Pratique positive n° 33 : Évaluer et développer les facteurs d'une performance collective optimale
- Pratique positive n° 34 : L'Exploration appréciative (*Appreciative Inquiry*) pour développer la résilience individuelle et collective
- Pratique positive n° 35 : Développer sa Maîtrise personnelle
- Pratique positive n° 36 : Gérer les « routines défensives »
- Pratique positive n° 37 : Évaluer la maturité de son Organisation Apprenante avec l'approche CAP5D de SOL France
- Pratique positive n° 38 : Être ou ne pas être un « déviant positif »
- Pratique positive n° 39 : Identifier et manager les « déviants positifs »
- Pratique positive n° 40 : Faire de l'anomalie une opportunité collective de transformation positive



# Préface

## Un nouveau rapport au travail

Hôtellerie-restauration, BTP, secteur bancaire, secteur du social : autant de métiers qui sont en tension et peinent à recruter des talents. Première préoccupation des chefs d'entreprise de PME selon l'institut IPSOS qui a interrogé les patrons de TPE/PME, 73 % des sondés évoquent des difficultés croissantes à recruter.

C'est un défi majeur pour la fonction commerciale : en 2022, plus d'un million d'offres étaient à pourvoir dans les métiers commerciaux, dont 100 000 pour les ingénieurs commerciaux sans que les entreprises ne parviennent à attirer les talents recherchés.

Pour comprendre cette pénurie, il est indispensable d'analyser les nouvelles aspirations et souhaits des jeunes générations qui ont profondément changé. Nous pouvons tous constater que le rapport au travail est en mutation et que la crise sanitaire a révélé ou accentué l'émergence d'un nouveau paradigme. Hier, les entreprises choisissaient leurs collaborateurs ; aujourd'hui, les collaborateurs choisissent leur entreprise. Jamais les efforts et investissements pour développer les marques employeur n'ont été aussi déterminants.

En effet, le travail représente pour les nouvelles générations autre chose qu'un simple gagne-pain. Elles sont en quête de sens, d'un travail en accord avec leurs valeurs et modes de vie. Elles sont davantage sensibles aux leviers de motivation intrinsèques et beaucoup moins à ceux extrinsèques, encore trop privilégiés par les managers. La recherche de l'organisation qui permettra de cocher toutes les cases de ces générations exigeantes devient une priorité absolue.

# La nécessaire métamorphose des pratiques managériales

Cette problématique de recrutement et de rétention des collaborateurs nous invite et nous impose une remise en question quant à notre façon d'interagir avec nos équipes. Comment satisfaire leurs nouveaux besoins, envies et exigences ?

J'avais l'intuition, dès la fin des années 2010, par l'écoute de signaux faibles, que nos modes de management traditionnels devaient être repensés. Voilà pourquoi j'ai souhaité porter en 2018 la *Métamorphose du management* comme thème du Congrès national du mouvement des Dirigeants commerciaux de France (DCF) en invitant les experts à s'exprimer sur le nouveau design des lieux de travail, la valorisation de l'Intelligence Émotionnelle, les principes de l'entreprise libérée.

Tous ces bouleversements de nos pratiques managériales se sont trouvés amplifiés au moment de la crise de Covid-19 qui a été à la fois un révélateur et un accélérateur des transitions amorcées. Au quotidien, cette métamorphose du management m'a obligé à repenser avec les managers les interactions avec nos collaborateurs. Et lorsque j'ai eu l'opportunité de lancer chez JCDecaux en 2020 une initiative pour développer une méthode de vente et de management commune partagée par nos équipes sur les 5 continents, nous avons créé *The Sales Intelligence Hub*.

Pour connecter des managers commerciaux de langue et culture différentes, nous avons, avec l'aide et l'expérience d'Éric Mellet, choisi de nous appuyer sur un mode de fonctionnement « en réseau », avec une gouvernance et une organisation innovantes fondée sur les ressorts de l'Intelligence Collective et les forces de chacun.

# L'organisation de demain sera positive ou ne sera pas

Et si ce qui apparaît souvent comme une menace ou une crise, la soi-disant *Grande Démission* et la baisse constante de l'engagement et de la motivation, nous offrait l'opportunité d'instaurer des pratiques de Leadership Positif ? Si ce pari de la métamorphose du management n'est pas pris, tout laisse penser que les entreprises connaîtront de grandes difficultés à attirer et fidéliser les talents dans les prochaines années. Ainsi, cet ouvrage nous invite à repenser les « modèles mentaux » et les comportements qui prévalent encore très souvent au sein de nos organisations. Il nous offre des clés, des outils pratiques et une approche pour tendre vers un modèle d'organisation qui stimule la créativité, la curiosité et l'engagement des collaborateurs, valorise leurs forces et s'appuie sur les vertus d'un Leadership Positif. S'il est vrai qu'il est plus facile de mettre en œuvre cette approche lorsque l'on crée une nouvelle structure, chaque entreprise dispose d'un chantier managérial devant elle et, chaque pas est une avancée vers la recherche de l'Organisation Positive.

**Jean Muller**

JCDecaux

*Executive Vice President Sales Intelligence*

*Asie, France, Belux, Israël,*

*Amérique Latine & Europe du Sud,*

*Moyen-Orient & Afrique*

### ***L'Organisation Positive...***

*« La démonstration qu'il peut exister et qu'il existe réellement des gens merveilleux – même s'ils sont rares et s'ils ont des pieds d'argile – suffit à nous donner le courage, l'espoir, la force de continuer à lutter, à avoir foi en nous-mêmes et dans nos propres possibilités de croissance.*

*De même, l'espoir en la nature humaine, aussi lucide fût-il, devrait contribuer à nous mener vers la fraternité et la compassion. »*

Abraham Maslow, 1954

# Avant-propos

## « Mais tu es devenu fou ou bien ? »

Associer les mots « organisation » et « positive »... Et pourquoi pas « épanoui » et « performant » ou encore plus fou, « humain » et « généreux » ? En ces temps de pensée binaire et de jugement à la serpe, cela ne pouvait manquer de susciter au mieux des sourires compatissants pour une forme de naïveté puérile, au pire une sourde colère alimentée par un rapport au travail et à l'entreprise bien loin du monde des Bisounours que laissait supposer cette combinaison hasardeuse. D'ailleurs, le fait même que ces deux mots n'aient jamais été associés auparavant pour en faire le titre d'un ouvrage semblait en dire long sur l'incongruité d'une telle association d'idées. Aussi, c'est après avoir beaucoup « consulté » et invoqué les oracles, que je me suis enfin décidé à tenter une sortie sur un sujet aussi propice à controverses. En redéroulant le film d'une carrière de 29 années passées dans une organisation qui le « valait bien », je me suis d'abord rappelé un temps où, après une longue période d'immersion à arpenter les États Unis, j'étais revenu en France pour lancer une marque américaine qui invitait ses prospects à « Mieux vivre et mieux gagner leur vie » ! Là où tous les autres acteurs du marché se battaient sur les prix ou la performance produit, nous propositions alors à des artisans coiffeurs de « vivre leur métier » avec passion et fierté. L'élément essentiel de la « promesse » : retirer de façon juste les fruits de leurs « services » à celles et ceux qui, au-delà de leur apparence physique, cherchent finalement à nourrir leur besoin de confiance en soi, d'estime de soi et de relations sociales. En y réfléchissant plus avant, j'ai ensuite réalisé qu'un parcours atypique débuté en tant que commercial m'avait amené à faire l'expérience, tant en France qu'à l'international, de multiples contextes, équipes et modes de management plus ou moins performants et agréables à vivre. Promu manager à 25 ans, j'avais aussi découvert très tôt les joies, mais aussi les vicissitudes d'un rôle qui pouvait être aussi ingrat qu'extraordinaire dans

sa dimension de développement humain. Dans une « culture du chiffre » (d'affaire) où « bonjour » rimait le plus souvent avec « combien vas-tu ? », tenter de promouvoir l'épanouissement comme facteur de performance heurtait souvent la croyance dominante que le « résultat » l'emportait sur tout. Bien des années plus tard, je découvrais en retournant sur les bancs de l'école à Cambridge pour faire un Master en Psychologie Positive Appliquée, que cette trajectoire atypique pouvait s'apparenter à ce que la recherche convenait de qualifier de « Déviance Positive » (➤ Clé n° 9). C'est aussi sûrement là qu'il faut chercher l'origine du saut quantique effectué à 51 ans qui m'amena à sortir de la « matrice » pour démarrer une nouvelle vie de « coach et consultant appréciatif ». Après trois décennies dans les cosmétiques, quel bonheur de découvrir de « nouveaux mondes » si différents par leur finalité (banque, assurance, luxe, communication, pharmaceutique, distribution, transport, hôpital, collectivité locale, association...) et pourtant si semblables par les défis auxquels leurs organisations devaient faire face en ces temps incertains...

## « Bon d'accord mais on cherche quoi ? »

Si les préoccupations ne datent pas d'hier, la crise du Covid-19 a semble-t-il généré une prise de conscience plus large et plus profonde du caractère fragile de nos « équilibres » tant personnels que professionnels. Plus globalement, pour bon nombre d'entre nous, celle-ci s'est étendue à la réalisation qu'au-delà de l'aspect individuel, cette fragilité se manifestait également au niveau de nos organisations et de nos institutions. Dans ce contexte, les enseignements de ma pratique de l'accompagnement individuel de dirigeants et de la facilitation de nombreux collectifs qui cherchent à trouver (ou retrouver) du sens et à explorer de nouvelles manières de plus et mieux « travailler ensemble », faisaient émerger deux grands champs de questionnement :

- **une question existentielle** : comment en tant qu'entreprises ou institutions, « rester vivantes » dans un environnement caractérisé par son imprévisibilité, sa complexité et la rapidité des changements de tous ordres à opérer ?

- **une question pratique** : comment embarquer le « corps social » dans ce qui ressemble de plus en plus à un processus de transformation permanente qui demande à chacun, quel que soit son titre ou sa fonction, de « penser et de faire autrement » ?

Ainsi après réflexion, l'expérience de multiples fonctions dans l'univers de l'organisation multinationale, la posture et la démarche inhérentes à la recherche et la pratique de coach/consultant appréciatif m'amenaient à la question fondamentale qui serait à l'origine de cet ouvrage : **quelles conditions essentielles et quels comportements positifs pouvaient permettre d'assurer le succès des organisations dans le respect des individus et la préoccupation de leur plein épanouissement ?**

Faute de « diamant vert », je me mis donc à la poursuite de ce qui serait une « Organisation Positive ». Très vite, il m'apparut que, **s'il était vain et illusoire de prétendre identifier les « conditions suffisantes » pour qualifier une organisation de positive, allier les découvertes de la recherche en la matière à une intense et riche expérience professionnelle pouvait à tout le moins permettre d'en définir les « conditions nécessaires ».**



# En guise d'introduction

## Toujours commencer par les questions...

Comme je l'avais appris sur le tard, tout travail de recherche commence par la formulation d'hypothèses qui se traduisent par des questions... Dans un souci de clarté, je m'attacherai ici à celles qui m'apparurent d'emblée comme essentielles, pour orienter et préciser ce qui permettrait par la suite de qualifier une organisation de « positive » :

- L'Organisation « Positive » existe-t-elle et si oui comment la définir ?
- Est-il même possible et pertinent pour une organisation d'être qualifiée de « positive » ?
- Et qui d'ailleurs serait le plus à même de porter cette appréciation (dirigeants, collaborateurs, clients, fournisseurs...) ?
- Une organisation peut-elle être « positive » tout le temps et partout ?
- Une organisation peut-elle être « positive » pour ceux qu'elle emploie et « négative » pour la société ? (*quid* de la Mafia par exemple...).
- À l'inverse, une organisation peut-elle être « négative » pour ceux qu'elle emploie et « positive » pour la société ? (Pensons à l'hôpital ou à l'école par exemple, où il ne semble pas si réjouissant de travailler aujourd'hui...).
- Quels liens entre « Organisation Positive » et performance ?
- Est-il possible d'accompagner la « transformation positive » de l'organisation ?