



La psychologie positive : cheval de Troie du néolibéralisme ?



La question du bien-être est omniprésente dans l'espace public. Les ouvrages sur le sujet sont nombreux et rencontrent fréquemment un vif succès auprès du public. Dans bon nombre de librairies, il y a maintenant un rayon spécialement dédié au sujet. Les auteurs de ces ouvrages font fréquemment l'objet d'articles de presse ou de documentaires[1], et sont invités dans les radios ou sur les plateaux télévisés. Certains, comme Matthieu Ricard ou Christophe André, auteurs de best-sellers vendus à des centaines de milliers d'exemplaires, sont clairement identifiés par le grand public[2]. Un magazine spécialisé, *Psychologie positive*, a vu le jour[3]. Des mots comme bonheur, bienveillance, méditation ont fait irruption dans les lieux de travail[4] et à l'école[5]. De nombreuses formations universitaires sur le sujet ont été créées à travers la France ces dernières années[6]. L'engouement est incontestable. Des critiques se sont également faites entendre. Par exemple, dans une chronique pour *Le Figaro* de 2015, Luc Ferry fustige la psychologie positive car elle favoriserait l'égoïsme et le narcissisme[7]. *Happycratie* publié en 2018 par Edgar Cabanas et Eva Illouz est un livre à charge contre la psychologie positive[8]. Le livre articule sa critique autour de trois axes : la méthodologie de la psychologie positive ne serait, selon elle, pas scientifique ; les résultats de la psychologie positive ne seraient pas du tout à la hauteur de ce qu'elle clame ; la psychologie positive serait avant tout un business complètement intégré dans



le système capitaliste néolibéral. Martin Seligman, une des figures de la psychologie positive, qui est à l'origine de plusieurs polémiques, notamment sur les tarifs de ses conférences, mais aussi sur sa collaboration très juteuse avec l'armée américaine, est épinglé. La presse s'est faite le relais de ces critiques. À Mediapart par exemple, plusieurs articles/chroniques ont été publiés sur ce sujet[9]. Toutes ces critiques amènent à l'idée que la psychologie positive serait uniquement au service du système capitaliste néolibéral, alors qu'il est de plus en plus contesté. Au lieu de laisser les salariés qui souffrent au travail se rebeller contre le système, la psychologie positive les aiderait à s'y adapter et participerait à étouffer la contestation, tout en prétendant travailler au bien-être des salariés. Elle agirait comme un véritable cheval de Troie en faveur du néolibéralisme. D'autres avant nous ont déjà réalisé un résumé critique de *Happycratie* en montrant que le livre n'est pas convaincant sur les deux premiers axes de critique (le manque de méthodologie et de résultats)[10]. Un problème qui a été relevé est le manque de documentation du livre qui pourtant prétend fournir une analyse éclairée de la psychologie positive. Nous allons nous aussi revenir brièvement sur ce qu'est la psychologie positive et sur ses apports, mais surtout discuter de la question de ses liens présumés avec le néolibéralisme.

Qu'est-ce que la psychologie positive exactement ?

La psychologie positive est un courant de recherche qui a vu le jour aux États-Unis à la fin des années 1990. L'association américaine de psychologie (American Psychological Association) tentait alors de faire un bilan des recherches menées au XX^e siècle et de proposer un programme de recherche pour le XXI^e siècle. Cette réflexion coordonnée par Martin Seligman, alors président de l'APA, a néanmoins été un travail collectif impliquant de nombreux chercheurs[11]. Celle-ci a conclu que le XX^e siècle s'était essentiellement focalisé sur les psychopathologies, et ce, avec succès. Néanmoins, les personnes non pathologiques étaient restées en dehors des radars de la recherche en psychologie et, de ce fait, le bien-être, les façons de le mesurer, les facteurs qui l'influencent et les moyens de l'améliorer n'étaient pas suffisamment étudiés. La psychologie positive a ainsi vu le jour. Elle tire son nom du fait de travailler dans la partie positive du spectre de la santé mentale, par opposition à la psychologie classique qui a pour but d'aider les individus à sortir de la partie négative (le pathologique). L'étude et l'amélioration du bien-être des individus, des groupes et des organisations ont été posées comme objectifs[12]. Sa méthodologie est scientifique et les interventions en psychologie positive sont validées selon des principes qui rappellent, dans une certaine mesure, ceux de la médecine, avec notamment l'utilisation d'indicateurs mesurables, la notion de groupe contrôle ; les statistiques y sont abondamment utilisées[13]. Il est important de noter que la psychologie positive n'a pas pour objet de se substituer pas à la psychopathologie, mais de la compléter.

Contrairement à ce que l'on peut entendre parfois et à quoi voudraient la réduire ses détracteurs, la psychologie positive ne relève pas du développement personnel : les approches de type développement personnel ne reposent en général pas sur des bases scientifiques et ne font pas l'objet de recherches permettant d'attester de leur efficacité. En particulier, la psychologie positive est à distinguer de la « pensée positive », qui, elle,



s'inscrit dans le développement personnel. Pourtant, dans les publications critiques de la psychologie positive mentionnées plus haut, les deux sont très souvent mélangées. La pensée positive consiste à auto-générer des pensées positives afin d'améliorer son bien-être et à créer des dynamiques de succès. Or, des études de psychologie positive ont justement montré que cette approche fonctionnait mal. Le fait de se focaliser uniquement sur le positif et d'être obsédé par la quête du bonheur peut être contre-productif et a tendance à rendre les gens moins heureux[14].

Une pratique sur laquelle la critique revient souvent est la méditation de pleine conscience. La méditation de pleine conscience (mindfulness en anglais) regroupe un ensemble de pratiques laïcisées par Jon Kabat-Zinn, un neurobiologiste américain, dans les années 1970. Il a mis au point un programme de réduction du stress basé sur les principes de la méditation bouddhiste mais dans un cadre laïc (Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR). Le MBSR et d'autres programmes qui ont été développés par la suite sont très utilisés dans la gestion du stress et d'autres troubles psychologiques. Ces programmes font l'objet de très nombreuses études scientifiques dans le champ de la psychologie, de la médecine et des neurosciences. La base de données de référence des articles en biologie et médecine PubMed comprend à l'heure d'aujourd'hui plus de 7000 publications sur le sujet. La méditation de pleine conscience n'a pas été développée par des psychologues et certains la placent même en dehors de la psychologie positive. Néanmoins, c'est une pratique dont les objectifs sont proches de ceux poursuivis au sein de la psychologie positive, et qui est d'ailleurs utilisée telle quelle ou parfois associées à d'autres pratiques par de nombreux chercheurs en psychologie positive dans le cadre de leurs études[15].

La psychologie positive est donc ancrée dans la recherche. Pour autant, elle ne se conçoit pas comme une solution de type « baguette magique ». De nombreuses interventions de psychologie positive ont été validées scientifiquement, mais pas toutes, et certainement pas dans n'importe quelles conditions. Quand on veut déployer une intervention dans un cadre précis, il est important de questionner la littérature scientifique pour savoir quelles interventions et quels outils sont pertinents, et de les adapter si besoin avec l'aide de chercheurs[16].

Psychologie positive et bien-être au travail

Les problèmes de santé mentale au travail sont généralisés dans les pays occidentaux. En Europe, environ un salarié sur trois a des problèmes de santé mentale au travail. Ces problèmes se traduisent en arrêt maladie, en maladie professionnelle, en invalidité et ont un coût humain et financier[17]. Le mal-être au travail est transversal à tous les milieux professionnels et à tous les types d'organisations. Dans un domaine que nous connaissons bien, le milieu universitaire, la situation est accablante. Chez les doctorants, les travaux récents montrent que 30% à 80% d'entre eux présentent des signes de mal-être (stress, dépression et anxiété chroniques) selon les établissements et les pays. Dans les pays pour lesquels on dispose de données sur plusieurs décennies, celles-ci montrent clairement une aggravation de la situation. Certains auteurs parlent d'une crise mondiale de la santé mentale des doctorants. Dans certains pays, les taux d'abandon sont très élevés : de 30% à 60%[18]. Aux États-Unis, un



doctorant sur deux arrête sa thèse en cours de route. Et la situation n'est guère plus reluisante pour les universitaires plus âgés[19].

Or les études montrent que les outils de la psychologie positive, et notamment les pratiques de pleine conscience, permettent d'améliorer sensiblement le bien-être au travail (pour peu que l'intervention soit adaptée, cf. section précédente)[20]. Par exemple, les interventions reposant sur la méditation de pleine conscience ont un effet significatif bien documenté sur le stress, ce qui en fait une solution de choix pour lutter contre le stress au travail. On estime que ~13% des salariés américains suivent actuellement un entraînement à la méditation de pleine conscience[21]. En Grande-Bretagne, les sessions du parlement commencent maintenant avec une micro-méditation[22], et des programmes de pleine conscience dans le milieu scolaire ont été lancés à l'échelle nationale, comme par exemple, le programme « .be » (stop and be)[23].

Étant donné le coût du mal-être au travail pour les organisations, et notamment les entreprises, on comprend aisément que celles-ci cherchent des solutions qui leur permettraient de le minimiser. Une pression importante sur les salariés, un management agressif, les plans sociaux, la précarité, la baisse du pouvoir d'achat des classes moyennes et populaires et la montée des inégalités[24] sont probablement pour une grande part à l'origine de ces souffrances au travail. Il peut être tentant pour les propriétaires et dirigeants d'entreprises de chercher des solutions efficaces (au moins à court terme) au problème du mal-être au travail ne remettant pas en cause le système qui l'a généré. Grâce à ces solutions « rustines », l'objectif est alors de remettre les salariés sur le chemin de la productivité et l'entreprise sur celui du profit. Le raisonnement est le même pour la fonction publique, où il faut remplacer « profit » par « réduction des coûts ». Les interventions en psychologie positive peuvent même être utilisées comme « écran de fumée », c'est-à-dire sans réel objectif d'amélioration de la situation, mais tout simplement pour répondre à l'obligation légale de l'employeur en matière de santé mentale et physique des salariés[25]. Il faudrait être naïf pour ne pas reconnaître que le top management de bon nombre d'organisations a ces intentions en tête lorsqu'il souhaite déployer des programmes de psychologie positive. Ainsi, des organisations hostiles à leurs salariés peuvent très bien afficher des actions sur le bien-être et la qualité de vie au travail.

La psychologie positive est-elle alignée sur le néolibéralisme ?

Plusieurs éléments font néanmoins penser que la psychologie positive pourrait ne pas avoir l'effet escompté de sauvetage du système recherché par certaines organisations. Tout d'abord, penser le système est au cœur du programme de recherche et des interventions en psychologie positive. Elle est, à ce titre, systémique. Elle vise en effet à étudier et à améliorer le bien-être des individus, des groupes et des institutions, pas seulement des individus. Les intentions d'une organisation peuvent être ainsi mises à jour assez facilement. Si celle-ci cherche à limiter ses actions sur le bien-être au travail à des actions individuelles, et freine ou refuse les actions à l'échelle de l'institution, il y a fort à parier qu'une remise à plat du fonctionnement de l'institution n'est pas à l'ordre du jour et que l'organisation cherche à agir sur les symptômes et non sur les causes, dans



son propre intérêt et non celui de ses employés.

Les entreprises qui ont remis à plat leur fonctionnement à la lumière des travaux de la psychologie positive sont appelées entreprises « positives », « libérées » ou « humanistes ». Ces entreprises ont fait l'objet d'un ouvrage écrit par l'un de nous en 2017[26]. Elles accordent de l'importance aux trois niveaux présentés ci-dessus : l'individu (bien-être, motivation, sens au travail, ...), le groupe (coopération, confiance, empathie...) et l'institution (responsabilité sociale et environnementale). Elles considèrent le bien-être des salariés comme étant une fin en soi et non pas un moyen au service d'une fin qui serait le profit des actionnaires. Le fonctionnement de l'entreprise est ainsi complètement repensé. Les changements peuvent être nombreux et radicaux. Ainsi, le fonctionnement autoritaire, présent dans certaines entreprises[27], est remplacé par un fonctionnement plus démocratique où les décisions sont prises de manière collégiale. La hiérarchie s'efface au profit d'une organisation plus horizontale. Ce mode de fonctionnement est particulièrement adapté pour les entreprises reposant sur la créativité et l'innovation, mais est également expérimenté dans d'autres types d'entreprises. Ces organisations sont cependant encore extrêmement minoritaires dans le paysage entrepreneurial français et mondial.

Un forum appelé la « Nuit de l'Entreprise Positive » organisé par un acteur privé local et sous le patronage de l'Université Catholique de Lyon propose de réunir ces entreprises à Lyon tous les ans[28]. Les expériences qui y sont partagées sont très disparates, et dans certains cas, le lien avec l'idéal d'entreprise positive présenté plus haut est ténu. Il y a néanmoins des cas avérés d'entreprises qui ont complètement remis à plat leur fonctionnement et ont basculé sur le mode « entreprise positive ». Il y a également des parcours individuels intéressants de créateurs d'entreprises ou de cadres supérieurs qui avaient réussi professionnellement selon les normes néolibérales, et qui ont choisi d'abandonner leur situation et notamment des salaires mirobolants pour se consacrer à des activités beaucoup moins lucratives mais plus en phase avec leurs valeurs et leur bien-être. Pour le moment, il nous manque du recul sur le phénomène des « entreprises positives » en France. Néanmoins, si celui-ci prenait de l'ampleur, il pourrait s'agir d'une révolution du monde du travail et de l'entreprise. En effet, dans le système actuel, capitaliste et néolibéral, la raison d'être de l'entreprise est de faire du profit et de le rendre sous forme de dividendes aux actionnaires, les principaux bénéficiaires de ce système[29]. Des entreprises où ce schéma changerait seraient de fait en rupture avec le système capitaliste néolibéral, si ce changement n'est pas un changement de façade.

De manière plus générale, certaines découvertes de la psychologie positive sont en contradiction totale avec les fondements du système capitaliste néolibéral. Deux piliers du néolibéralisme sont la promotion de l'individualisme et la recherche de bien-être via la consommation de biens matériels[30]. Nos sociétés se sont organisées autour de ces piliers et le résultat en terme de bien-être est assez décevant. Tout un pan des recherches en psychologie positive s'intéresse à la mesure d'indices du bien-être à l'échelle des pays. Les résultats accumulés depuis deux décennies sont sans équivoque et porteurs de messages très intéressants[31]. Quand on compare les indices de bien-être au PIB, les deux sont très peu corrélés. Il existe une zone pour des PIB assez



faibles où une augmentation du PIB est corrélée à une augmentation du bien-être des populations. Autrement dit, lorsqu'un pays pauvre voit sa richesse augmenter, le niveau de bien-être de ses habitants augmente également. Mais passé un certain seuil, PIB et bien-être ne sont pas corrélés. Des pays riches comme la France par exemple ont un indice de bien-être comparable, et parfois inférieur à celui de pays avec des PIB bien plus faibles d'Amérique latine par exemple[32]. Des études assez anciennes sur les gagnants au loto montrent que le fait de devenir millionnaires déclenche un pic de bien-être, mais passé quelques mois, ces personnes reviennent à leur niveau de bien-être d'avant, un phénomène appelé « adaptation hédonique » très étudié en psychologie positive[33]. De même, des études montrent que le salaire est une source de satisfaction et de motivation mineure au travail, pour peu que le salaire dépasse un seuil permettant de vivre décemment[34]. Une philosophie de vie principalement focalisée vers les biens matériels mène à différents troubles mentaux et pas du tout au bonheur[35]. Tous ces travaux permettent de conclure que si les conditions matérielles améliorent le bien-être des populations jusqu'à un certain point (qui n'est pas encore atteint pour beaucoup d'humains de nos jours), l'accumulation sans fin de ces biens est en fait un mirage qui n'apporte rien en terme de bien-être.

En effet, les déterminants du bien-être identifiés par la psychologie positive (voir notamment les travaux de Tim Kasser[36] et le modèle PERMA de Martin Seligman[37]) sont la fréquence des émotions positives, l'engagement, la qualité des relations interpersonnelles, le sens, et les réussites. La qualité des relations interpersonnelles est un facteur très important. La fréquence des comportements altruistes est un indicateur de bien-être au niveau individuel et également au niveau d'un pays[38]. La psychologie positive foisonne d'ailleurs de travaux sur les aspects interpersonnels, comme la coopération, l'empathie, la confiance, l'interdépendance[39]. La psychologie positive nous dit donc qu'un système d'organisation sociale qui repose sur le confort matériel, centré sur l'individu, et qui stimule la concurrence des uns envers les autres va complètement à l'opposé de ce qui permet la promotion du bien-être humain. Un message de la psychologie positive qui dément les critiques sur sa soi-disant promotion du narcissisme et de l'individualisme.

Psychologie positive et mouvements sociaux sont-ils opposés ?

Les données disponibles suggèrent que les entreprises positives réussissent à atteindre leur objectif d'augmenter sensiblement la satisfaction et le bien-être au travail des salariés, sans que leur productivité ne soit diminuée en tous cas sur le long terme. La viabilité de ces entreprises ne paraît pas plus faible que celle des entreprises classiques[40]. Il nous manque cependant du recul pour savoir à quel point le mode d'organisation en entreprise positive peut se propager dans le système actuel et si ces entreprises seront porteuses de changements systémiques.

Une expérience intéressante mais qui, à notre connaissance, n'a pas été faite serait de voir quels sont les impacts d'une intervention de psychologie positive sur une entreprise suivant son mode d'organisation du travail. Dans les critiques faites à la psychologie positive, il est fait souvent l'hypothèse (non vérifiée à ce jour) que les interventions en psychologie positive permettent aux salariés de retrouver l'énergie suffisante pour se



remettre docilement au travail. Néanmoins, il n'est pas interdit de penser que de telles interventions, dans des entreprises hostiles aux salariés, arment les salariés avec des outils de résistance au stress et à la pression de leur hiérarchie, leur dégagent de l'espace mental pour prendre du recul par rapport à leurs conditions de travail, et leur donnent de l'énergie pour réclamer des changements.

À l'heure actuelle, les syndicats peinent à mobiliser les salariés en souffrance au travail, qui représentent pourtant un tiers des salariés, c'est-à-dire des dizaines de millions de personnes à l'échelle de l'Union Européenne, par exemple. La dynamique d'un salarié en souffrance psychologique passe par des problèmes de santé (TMS par exemple), souvent le burnout et parfois le suicide. Il faut de l'énergie pour se mobiliser, et ces personnes n'en ont plus. Des données suggèrent d'ailleurs que l'engagement en politique est corrélé avec le bien-être[41]. À rebours des critiques faites à la psychologie positive, celle-ci semble avoir un potentiel pour remobiliser les salariés par rapport à leurs conditions de travail. Plutôt que de laisser les dirigeants d'entreprises s'appropriier seuls des outils de la psychologie positive, les autres acteurs du monde du travail souhaitant un changement de système pourraient être bien inspirés de s'intéresser à ces outils également.

Conclusion

Bon nombre de critiques sur la psychologie positive évoquées en introduction ne survivent pas à une analyse un tant soit peu objective de la littérature scientifique et à une connaissance concrète du champ d'application de la psychologie positive. La critique du manque de méthodologie scientifique et des résultats quantitatifs ne tient pas et se retourne contre ceux qui la font et à leurs déficiences en la matière[42]. La psychologie positive est un mouvement de fond de la psychologie, elle dépasse les quelques personnalités médiatiques, qui parfois font polémique. Concernant le cas précis de M. Seligman : si certains de ses comportements et collaborations sont clairement discutables, son apport en tant que chercheur à la compréhension du bien-être humain est indéniable. Aussi, la psychologie positive ne vise pas à remplacer la psychopathologie, mais à la compléter.

Quant au lien avec le néolibéralisme, il n'est pas ontologique. Les objectifs programmatiques de la recherche en psychologie positive ainsi que bon nombre de ses découvertes ne vont pas du tout dans le sens du néolibéralisme – une situation qui est très rarement commentée et qui semble avoir échappé aux critiques de la psychologie positive. Le risque de l'instrumentalisation des résultats de recherches en psychologie positive par des forces politiques voulant maintenir le système actuel ou établir un système proche est lui réel. Certains chercheurs seront prêts à collaborer avec ces forces. Certains le font déjà. Néanmoins, ce risque existe pour toute discipline, en sciences et techniques comme en science humaines. Il ne nous paraît pas plus important dans le cas de psychologie positive. Il y a néanmoins un besoin de vigilance sur ce point.

Rejeter en bloc la psychologie positive serait, nous le pensons, une erreur. La quête du bonheur est ancienne, elle était par exemple dans les écrits des révolutionnaires de



1789, ce n'est pas une mode qui passera. La psychologie positive a montré sa capacité à comprendre et à améliorer le bien-être humain. Elle a vocation à être mobilisée dans le cas de changements de système. Elle pourrait s'avérer être une alliée utile pour faire évoluer nos sociétés vers un projet social et écologique.



Gabriel Marais est directeur de recherche au CNRS en biologie à l'université Lyon 1. Il est aussi diplômé en psychologie positive et chercheur associé au laboratoire inter-universitaire de psychologie à l'université de Grenoble-Alpes. Il effectue notamment des recherches sur le bien-être au travail en milieu universitaire. Il est également syndicaliste et membre du comité hygiène et sécurité du CNRS pour la région Rhône-Auvergne.



Pascale Haag est docteur en psychologie et maîtresse de conférences à l'EHESS Paris. Ses recherches portent sur le bien-être dans l'éducation (depuis l'école jusqu'à l'université) et elle a développé le programme BEST-doc pour les doctorants. Elle a créé et anime le réseau Lab School Network (www.labschool.fr) qui vise à faciliter la collaboration entre les chercheurs et l'ensemble des acteurs éducatifs pour faire évoluer le système scolaire et améliorer la réussite des élèves. Elle est l'auteur de *Les Émotions : les connaître pour mieux les utiliser à la maison et à l'école* (à paraître, juillet 2020, éditions L'Instant Présent).



Rebecca Shankland est maître de conférence en psychologie à l'université de Grenoble Alpes, chercheuse au Laboratoire Interuniversitaire de Psychologie : Personnalité, Cognition et Changement Social. Elle est responsable des Diplômes Universitaires « Développer les Compétences Psychosociales » et « Psychologie Positive : Fondements et Applications ». Elle a fondé l'association Social+ (<https://www.social-plus.fr>). Elle a publié de nombreux ouvrages dont « Ces liens qui nous font vivre : Eloge de l'interdépendance », co-écrit avec Christophe André, paru chez Odile Jacob (2020), et « La psychologie positive » paru chez Dunod (2019).



Jacques Lecomte est docteur en psychologie et ancien journaliste. Il est président d'honneur de l'Association Française et francophone de Psychologie Positive (AFfPP). Il est auteur de plusieurs ouvrages à destination du grand public comme « Guérir de son enfance » (2010, Odile Jacob), « Introduction à la psychologie positive » (2014, Dunod), « La Bonté humaine: Altruisme, empathie, générosité » (2012, Odile Jacob), « Les entreprises humanistes » (2016,

Les Arènes).

[1] https://boutique.arte.tv/detail/vers_un_monde_altruiste

[2] par exemple, « méditer jour après jour » de C. André, plus de 700.000 exemplaires venus

[3] <https://www.psychologiepositive-magazine.com>



- [4] Martin-Krumm, C., Shaar, M. J., & Tarquinio, C. (2013). Psychologie positive en environnement professionnel. De Boeck Supérieur.
- [5] Jellab, A. & Marsollier, C. (2018). Bienveillance et bien-être à l'école: plaidoyer pour une éducation humaine et exigeante. Berger-Levrault. Virat, Mael (2019). Quand les profs aiment les élèves. Psychologie de la relation éducative. Paris, Odile Jacob.
- [6] DU de psychologie de Grenoble (2015), de la Réunion (2015), de Metz (2016), etc... voir le site de Association française et francophone de Psychologie Positive <https://assopsychologiepo.wixsite.com>
- [7] <https://www.lefigaro.fr/vox/societe/2015/12/23/31003-20151223ARTFIG00183-psychologie-positive-ou-delire-narcissique.php>
- [8] <http://www.premierparallele.fr/livre/happycratie>
- [9] <https://blogs.mediapart.fr/quentin-durand-moreau/blog/210717/petit-plaidoyer-pour-une-psychologie-negative-en-entreprise>, <https://www.youtube.com/watch?v=6aWaC4HUJJ8>
- [10] par exemple:
<https://blog-bloomr.org/2018/11/28/happycratie-le-bonheur-ad-nauseam/> et
<https://www.erudit.org/fr/revues/rqpsy/2019-v40-n2-rqpsy04976/1065914ar/>
- [11] Voir l'ouvrage commun Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In Flow and the foundations of positive psychology (pp. 279-298). Springer, Dordrecht.
- [12] Shankland, R. (2014). La psychologie positive. Dunod.
- [13] Idem.
- [14] Gruber, J., Mauss, I. B., & Tamir, M. (2011). A dark side of happiness? How, when, and why happiness is not always good. Perspectives on psychological science, 6(3), 222-233.
- [15] Nous pensons notamment à l'approche ACT (psychothérapie d'acceptation et d'engagement) qui mélange thérapie cognitivo-comportementale et pleine conscience.
- [16] Parks, A. C., & Schueller, S. (Eds.). (2014). The Wiley Blackwell handbook of positive psychological interventions. John Wiley & Sons.
- [17] Martin-Krumm, C., Shaar, M. J., & Tarquinio, C. (2013). Psychologie positive en environnement professionnel. De Boeck Supérieur.
- [18] Marais, G. A., Shankland, R., Haag, P., Fiault, R., & Juniper, B. (2018). A survey and a positive psychology intervention on French PhD student well-being. International Journal of Doctoral Studies, 13, Haag, P., Shankland, R., Osin, E., Boujut, É., Cazalis, F., Bruno, A. S., ... & Gay, M. C. (2018). Stress perçu et santé physique des doctorants dans les universités françaises. Pratiques Psychologiques, 24(1), 1-20.
- [19] Rapport de la SGEN-CFDT (2014)



- [20] Martin-Krumm, C., Shaar, M. J., & Tarquinio, C. (2013). Psychologie positive en environnement professionnel. De Boeck Supérieur.
- [21] Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., . . . Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42, 114–142.
- [22] http://www.lexpress.fr/actualite/monde/europe/quand-le-parlement-britannique-se-met-a-la-meditation_1559870.html
- [23] <https://mindfulnessinschools.org/what-is-b/b-curriculum>
- [24] Piketty, T. (2013). *Le capital au XXIe siècle*. Le Seuil.
- [25] Voir les articles L4121-1 du code du travail
- [26] Lecomte, J. (2016). *Les entreprises humanistes*. Les Arènes.
- [27] <https://www.arte.tv/fr/videos/RC-018077/travail-salaire-profit>
- [28] <https://positiveleadership.fr/nuit-de-lentreprise-positive-2019>
- [29] <https://www.arte.tv/fr/videos/RC-018077/travail-salaire-profit>
- [30] <https://www.arte.tv/fr/videos/RC-018077/travail-salaire-profit>
- [31] <https://worldhappiness.report/ed/2019>
- [32] <https://worldhappiness.report/ed/2019> et Senik, C. (2014). *L'économie du bonheur*. Le Seuil.
- [33] Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative?. *Journal of personality and social psychology*, 36(8), 917.
- [34] Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- [35] Kasser, T. (2016). Materialistic values and goals, *Annual Review of Psychology*, 67, 489-514.
- [36] Kasser, T. (2011). Ecological challenges, materialistic values, and social change. In R Biswas-Diener, *Positive Psychology as Social Change* (ed.), 89–108. New York: Springer.
- [37] Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- [38] <https://worldhappiness.report/ed/2019>
- [39] Shankland, R. & André, C. (2020). *Ces liens qui nous font vivre : Eloge de l'interdépendance*. Paris : Odile Jacob.
- [40] Lecomte, J. (2016). *Les entreprises humanistes*. Les Arènes.
- [41] <https://worldhappiness.report/ed/2019/>
- [42] <https://www.erudit.org/fr/revues/rqpsy/2019-v40-n2-rqpsy04976/1065914ar>



Le Club est l'espace de libre expression des abonnés de Mediapart. Ses contenus n'engagent pas la rédaction.