

LE COACHING EN PSYCHOLOGIE POSITIVE : CULTIVER LE BIEN-ÊTRE, LES ÉMOTIONS POSITIVES ET LES FORCES PERSONNELLES

POSITIVE PSYCHOLOGY COACHING : BUILDING WELL-BEING, POSITIVE EMOTIONS, AND STRENGTHS

Iliona Boniwell¹
*Université Anglia Ruskin
(Royaume-Uni)*

Carol Kauffman
*Université Harvard
(États-Unis)*

Traduit et adapté de l'anglais par Léandre Bouffard²

INTRODUCTION

Le coaching en psychologie positive (CPP) est une approche scientifique visant l'augmentation du bien-être, l'intensification et l'utilisation des forces personnelles, l'amélioration de la performance et la réalisation des buts personnels valorisés. Le CPP repose sur la croyance que la science peut trouver les meilleurs moyens pour transformer positivement la vie des clients. Selon le CPP, le coach voit le client comme un « tout » et se centre sur ses forces, ses comportements positifs et ses buts signifiants. Ces éléments servent, à leur tour, de levier pour le développement du client et l'amélioration de ses performances. La psychologie positive offre les fondements théoriques et empiriques du CPP et fournit un ensemble de modèles et d'interventions de grande valeur pour la pratique du coaching. Le présent article présente une vue d'ensemble du CPP et a pour objectif d'aider les coaches³ à trouver des façons spécifiques d'optimiser l'efficacité des pratiques en ce domaine.

Pour sa part, la psychologie positive est née d'un changement des priorités des psychologues. Ces derniers ont d'abord été principalement préoccupés par les troubles mentaux et assez peu par la promotion d'une santé mentale positive. Avant le lancement du mouvement de la psychologie positive en 1998, les études sur le bien-être étaient rares. Depuis cette date, on compte environ 2000 publications annuelles en ce domaine (Diener, 2007).

La psychologie positive et le coaching sont des alliés naturels puisqu'ils partagent une préoccupation explicite pour le rehaussement du bien-être et du fonctionnement optimal, l'amélioration de la performance et l'application de ce qui convient vraiment au client. La philosophie de la

1. Adresse de correspondance : 26, rue d'Alsace, 78200 Mantes La Jolie, France. Téléphone : +33 6 23 75 01 04. Courriels : i.boniwell@positran.fr, i.boniwell@gmail.com
2. Le traducteur remercie Sylvie Lapiere et Hélène Bourassa pour leurs suggestions.
3. Il existe une Association canadienne des coaches. Elle est rattachée à la Fédération internationale des coaches qui existe depuis 1995. En 2012, cette dernière comptait plus de 20 000 membres provenant de plus de 100 pays. Il existe également une Association internationale des coaches d'affaires. NDT

psychologie positive et celle du coaching se démarquent des modèles médicaux trop exclusivement centrés sur la maladie. D'ailleurs, Linley et Harrington (2005) considèrent que le coaching implique plutôt une orientation vers les aspects positifs de la nature humaine de même que sur la possibilité de son amélioration. Gable et Haidt (2005) définissent la psychologie positive comme « l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et des institutions ». Cette définition englobe tout ce qu'on espère observer dans une démarche de coaching. En effet, le coaching apparaît comme une « résidence naturelle » de la psychologie positive, un véhicule idéal grâce auquel la science de la psychologie positive peut être appliquée.

Dès l'origine, un modèle « théoricien-praticien » s'est intégré à la pratique du CPP (Grant, 2006a). En effet, une récente définition du coaching suggère qu'il « se base sur des approches psychologiques » (Palmer et Whybrow, 2005), faisant allusion aux bases scientifiques qui sont devenues partie intégrante de la pratique du coaching. Les coaches en psychologie positive tentent de tisser la paille de la recherche dans la trame de l'art du coaching.

De nombreux bénéfices émergent de la collaboration réussie entre coaching et psychologie positive. Le coaching profite de la psychologie positive puisque cette dernière offre un riche fondement théorique et empirique. Les coaches tirent profit de la littérature scientifique, des instruments de mesure validés (faciles à utiliser, faciles à interpréter et disponibles gratuitement) et d'interventions variées qui ont été développées dans le domaine de la psychologie positive (Biswas-Diener, 2010). Pour la psychologie positive, le coaching sert de boîte de résonance pour ses idées. Malgré ces similitudes, il existe des différences entre les champs du coaching et de la psychologie positive qui devront être explorées (elles sont présentées dans le Tableau 1). Malgré ces différences, le CPP⁴ se veut une approche intégrative impliquant à la fois recherche scientifique et interventions personnalisées, combinant ainsi les deux disciplines (Popovic et Boniwell, 2007).

4. En plus des références offertes par les auteures, signalons des études expérimentales qui ont contribué à établir le coaching : Green, Oades et Grant (2006); Spence et Grant (2007). Ensuite, la publication de Biswas-Diener (2010) a contribué à son expansion. Sont parues également des recensions de recherches dans les chapitres de différents ouvrages : Corx, Bachkirova et Clutterbuck (2014); Grant et Cavanagh (2011); Green et Spence (2014); Spence et Grant (2013). De nouvelles revues scientifiques sont apparues dans le domaine : *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring* (paraît depuis 2002); *International Coaching Psychology Review* (depuis 2005); *Coaching : An International Journal of Theory, Research and Practice* (depuis 2008). NDT

Tableau 1

Différences entre les disciplines du coaching et de la psychologie positive

Aspects	Coaching	Psychologie positive
Focalisation	Sur l'individu : aide à son épanouissement et à l'atteinte des buts	Sur la recherche : aider les gens à s'épanouir grâce à des interventions validées
But premier	Aide à l'amélioration de la performance	Aide à l'épanouissement
Individualité de l'approche	Soutien personnalisé	Les différences individuelles sont peu considérées
Méthode	Approche pratique à l'aide d'outils et d'exercices	Scientifique
Provenance de la « bonne » réponse	De l'individu	De la recherche

Le CPP est influencé par d'autres paradigmes. Par exemple, il a beaucoup en commun avec la psychologie humaniste : le développement des talents, la promotion du sentiment d'efficacité personnelle, le soutien dans la poursuite des buts autoactualisant. De plus, il apparaît que le CPP est influencé davantage par les modèles cognitivo-comportementaux que par les perspectives psychanalytiques. Ce dernier point s'explique par l'origine académique de la psychologie positive et par la désaffectation subie par la psychanalyse en faveur des approches cognitivo-comportementales au cours des dernières décennies.

Cet article traite des processus et des outils du CPP. On y présente les théories de la psychologie positive, on explore comment ces théories influencent l'approche adoptée à l'endroit du client et la coconstruction de la relation qui s'établit dans le coaching. On y discute des interventions spécifiques choisies en fonction des buts du client. Ainsi, il est question de la façon dont la psychologie positive influence le processus et le contenu du coaching.

CARACTÉRISTIQUES DISTINCTIVES DU COACHING : ÉMOTIONS POSITIVES, FORCES PERSONNELLES, PROCESSUS DE CHANGEMENT

Les émotions positives

Avant d'aborder les buts et les tâches du CPP, il convient d'explorer l'importance des interventions élaborées en vue d'augmenter le bien-être. Nous savons maintenant que nous pouvons faire croître la satisfaction de vivre ainsi que d'autres indices de bien-être psychologique (Boniwell, 2012; Kauffman, 2006; Seligman, Rashid et Parks, 2006; Seligman, Steen,

Park et Peterson, 2005). De plus, ces interventions produisent des bénéfices mesurables qui dépassent de beaucoup le simple fait de « se sentir bien ». Tous ces résultats indiquent que, même si l'expérience émotionnelle est temporaire, les émotions positives peuvent favoriser l'émergence de ressources personnelles durables. En effet, les émotions positives rehaussent la résilience aux plans cognitif, affectif et physique tout en élargissant le répertoire des pensées et des comportements (Fredrickson, 2001). De très nombreuses études rapportent des associations entre les émotions positives et des résultats bénéfiques en ce qui a trait aux revenus, à la satisfaction des clients, à la créativité, à la mise en perspective (ou recadrage), à la santé physique, à la récupération cardiovasculaire et à l'engagement au travail (Lyubomirsky, King et Diener, 2005).

Ces bénéfices peuvent donner lieu à une spirale ascendante positive. Par exemple, l'augmentation d'affects positifs que connaissent les clients peut amener l'élargissement et la construction de leur répertoire de pensées et d'actions. Ce fait favorise la capacité de mettre les choses en perspective, la créativité et donne accès à un plus grand nombre de choix chez les clients. Ces effets favorisent chez eux la poursuite des buts, l'affrontement des défis et une performance plus efficace. À leur tour, ces derniers intensifient l'affect positif, provoquant une nouvelle itération de la spirale ascendante.

Les forces personnelles

De nombreux résultats démontrent l'efficacité de l'approche basée sur les forces personnelles dans le domaine du coaching dans les organisations et en ce qui a trait au travail en équipe. Chez les leaders très performants, on note une association entre leurs forces et la réussite de leur carrière (Clifton et Harter, 2003), un engagement plus fort à l'endroit de la culture organisationnelle (Waters et White, 2015) ainsi qu'un sens de « ceci est ma mission » lorsque les principales forces de quelqu'un sont impliquées. De plus, quand la culture de travail met l'accent sur les forces personnelles, on a observé que tous les membres d'une équipe tendent – de façon naturelle et autonome – à assurer un rôle de leadership aux différentes étapes d'un projet selon les forces de chacun (Cameron, 2008). Le fait de nommer, d'identifier, de repérer et de développer des forces favorise une culture positive d'appréciation et un travail qui a du sens pour l'individu, tout ceci favorisant l'engagement (Biswas-Diener, 2010). Un coaching qui développe une prise de conscience de l'unique combinaison des forces de chacun a le pouvoir de bien aligner le soi authentique, l'équipe et la vision de l'organisation.

L'une des entreprises les plus ambitieuses de la psychologie positive a été le développement de *Values in Action* (VIA), une classification⁵ des forces du caractère, ainsi qu'un inventaire de ces forces (*Inventory of Strengths*, IS) par Peterson et Seligman (2004). L'équipe de Peterson et Seligman a consulté de nombreux experts de plusieurs domaines pour identifier 24 forces du caractère valorisées dans la plupart des cultures du monde. Elles incluent la pensée critique, l'humour, la spiritualité, la sociabilité et bien d'autres. Elles peuvent être évaluées par le VIA-IS, un questionnaire de 240 items (10 par force, celles-ci regroupées sous six vertus) (Dahlsgaard, Peterson et Seligman, 2005). Les vertus⁶ sont définies comme « des caractéristiques profondes valorisées par la philosophie morale et les penseurs religieux », tandis que les forces du caractère sont « les ingrédients psychologiques » – processus ou mécanismes – qui constituent les vertus (Peterson et Seligman, 2004). Nos cinq forces les plus développées constituent notre « signature »; elles nous sont chères et nous les utilisons fréquemment. Le questionnaire VIA-IS est accessible gratuitement en ligne (www.AuthenticHappiness.org); le programme donne une note pour chaque force et fournit la liste de nos cinq plus grandes forces.

Les instruments, tel que le VIA-IS, peuvent être intégrés dans les modèles courants de coaching. Bien des coaches utilisent le modèle GROW comme façon de structurer une session de coaching (Whitmore, 2002). Ce modèle incorpore les buts du client (*Goal*), les circonstances, les ressources du client et les obstacles qu'il rencontre (*Reality*), les choix possibles pour la poursuite du but (*Options*) et, enfin, la motivation ainsi que les étapes nécessaires pour l'atteinte du but (*Will/Way*). L'approche VIA facilite ce processus. Un exercice souvent utilisé en CPP implique les moyens qu'un client peut utiliser pour obtenir le résultat désiré. Dans pareil cas, le coach peut décrire le processus grâce à une image comme celle-ci : « Imaginez que vous êtes d'un côté d'une rivière et ce que vous désirez de l'autre côté. Maintenant, construisez des ponts au-dessus de la rivière. Considérez vos cinq meilleures forces et voyez comment les utiliser pour atteindre ce que vous voulez vraiment ». Si le client démontre une créativité élevée, on peut commencer avec cette force. Par exemple, on peut encourager un PDG à utiliser sa créativité pour améliorer les produits qui ont été rentables dans le passé. Le coach et son client développent un plan d'action – une carte routière – pour traverser le pont. Le coach demande ensuite de créer un autre pont avec la deuxième force du client

5. Cette classification des forces a été parfois désignée comme un anti-DSM. NDT
6. Les « vertus » ont mauvaise presse, au Québec en particulier, sans doute à cause de leur association avec la religion. Pourtant, à l'origine, le terme grec *arété* (vertu) est plutôt associé à l'excellence (ce qui fonctionne bien). Par exemple, on dira qu'un couteau a de la vertu s'il coupe bien, qu'un humain a de la vertu s'il se comporte conformément à sa nature. D'où l'équivalence entre vertu et bonheur chez les philosophes de l'Antiquité. NDT

et de répéter le processus de façon à en construire cinq. Il s'agit donc d'un processus par étapes qui intègre le VIA dans les approches établies de coaching. Cette même approche peut servir dans un processus émergent, non structuré. Dans la phase « options », par exemple, le coach peut utiliser ses connaissances relatives aux forces personnelles et poser des questions stimulantes qui ouvrent sur plusieurs choix : « Comment pouvez-vous utiliser vos forces dans cette situation? »

Le changement personnel

En plus de la promotion des affects positifs et des forces du caractère, le CPP a pour objectif de favoriser le changement personnel, ce qui est facilité par l'utilisation de modèles de transition réussie. Les principaux modèles de changement du comportement humain identifient plusieurs étapes : la prévision, la vision claire, la préparation, l'action et le maintien (Prochaska *et al.*, 1994). Le travail du coach consiste à assister le client à travers les étapes du processus en offrant un soutien et des défis appropriés. Comme nous le verrons plus loin, les interventions basées sur la psychologie de l'espoir fournissent des outils utiles qui facilitent le changement. Ici, nous insistons sur l'importance de focaliser sur ce qui convient vraiment et spécifiquement à la personne puisque cela réduit la résistance au changement. Ainsi, l'application de la psychologie positive à des interventions qui favorisent le bien-être, qui aident les clients à profiter pleinement des bénéfices tangibles de ce bien-être et qui facilitent le changement personnel, voilà quelques-uns des buts du CPP.

Deux remarques supplémentaires

Il est bien connu que les attentes de l'instructeur (enseignant, parent) influencent grandement la performance de l'élève (Rosenthal et Jacobson, 1968). De même, des résultats de recherche sur l'amorçage (*priming*) affectif suggèrent que les attentes exercent un impact majeur sur le fonctionnement du client. Lorsque les gens sont informés que leur groupe ou eux-mêmes ont de piètres résultats à une tâche, leur performance décline. Par contre, s'ils se font dire qu'ils performant bien, ils ont tendance à faire mieux que ceux à qui on a dit le contraire (Cooperrider, Whitney et Stravos, 2003). Les coaches en psychologie positive ont avantage à utiliser cet « effet Pygmalion » positif et à croire sincèrement au potentiel de leur client.

Enfin, la littérature sur la psychothérapie suggère clairement que la relation est un ingrédient clé dans l'établissement d'un changement réussi (Horvath et Bedi, 2002). L'approche de la psychologie positive est tout à fait congruente avec le modèle appelé « coaching coactif » proposé par Whitworth, Kimsey-House et Sandahl (1998). Il s'agit d'une approche égalitaire et coopérante dans laquelle le coach pratique une écoute active

et un questionnement vigoureux, facilite l'élaboration de buts, la planification d'actions et fait montre d'une attitude qui encourage le client à devenir plus responsable de sa vie.

INSTRUMENTS DE MESURE ET TECHNIQUES⁷

Cette section traite des interventions basées sur la théorie et la recherche qui sont souvent utilisées dans le CPP. Elles ont été validées pour leur valeur propre et peuvent être employées sans coach (Bolier, Haverman, Westerhof, Riper, Smit et Bohlmeijer, 2013; Sin et Lyumomirsky, 2009). En pratique, ces instruments sont souvent utilisés dans un processus de coaching qui peut en combiner plusieurs.

Des instruments d'évaluation

Le CPP offre une évaluation de qualité des forces du client, de son orientation vers le bien-être, de sa satisfaction de vivre et de ses possibilités de réaliser des performances exceptionnelles. Par exemple, les instruments suivants ont été validés auprès d'un grand nombre de participants : le VIA-IS, l'Échelle de satisfaction de vivre, le Questionnaire sur le sens de la vie et d'autres qui mesurent l'optimisme, l'espoir, le sentiment d'efficacité personnelle et les émotions (voir Lopez et Snyder, 2003). Ces instruments peuvent être utiles avec des clients de toutes catégories.

Un tableau intégré du bien-être

Cet instrument permet au coach et au client d'avoir un portrait de l'état de bien-être hédonique et eudémonique de ce dernier (Boniwell, 2016). Cette information peut être obtenue au moyen de questionnaires validés comptant un ou plusieurs items. Voici quelques exemples :

- Si la vie était une échelle, à quel niveau vous placeriez-vous?
- Quel est votre niveau actuel de satisfaction concernant votre santé, votre travail, vos relations avec autrui?
- Comment évaluez-vous votre niveau actuel d'émotions positives? D'émotions négatives?

Cet instrument stimule la conversation qui peut être approfondie par d'autres questions :

- Quel indice de bien-être vous semble particulièrement pertinent aujourd'hui?
- Quelle autre question vous poseriez-vous pour augmenter votre bonheur?

7. Certains exercices proposés dans cette section sont également présentés dans l'article de Cobb, Stone et Parks sur les interventions en psychologie positive, article publié dans ce même numéro sur le bonheur. NDT

Trois bonnes choses

Voilà un exercice puissant et bien étudié en psychologie positive. Il est fort simple : chaque soir, avant d'aller au lit, identifiez trois événements qui se sont bien déroulés aujourd'hui⁸. Cet exercice peut paraître simpliste, mais il augmente le bonheur et diminue la dépression pour une durée de six mois s'il est pratiqué durant une semaine (Seligman *et al.*, 2005). Il est possible d'apporter des variantes à cet exercice. Par exemple, si le client a trouvé une réunion désastreuse, le coach peut lui demander de nommer trois bonnes choses qui lui sont arrivées au cours de la journée. Qu'est-ce qu'il a fait pour que ces choses arrivent? Il ne s'agit pas de nier ou de minimiser l'expérience négative de la réunion, mais de créer un meilleur ratio entre émotions positives et émotions négatives (Fredrickson et Losada, 2005). Un autre exemple : il arrive souvent qu'une préoccupation empêche quelqu'un de dormir; au lieu de ruminer ses problèmes, le client peut se demander « Quand ai-je été au mieux aujourd'hui? » et ainsi il se souvient d'événements positifs dont il n'aurait pas pris conscience.

Un processus en trois questions

Cet exercice proposé par Ben-Shahar (2007) s'inspire du modèle de bonheur de Seligman (2002) qui propose trois aspects complémentaires : « Plaisir, Forces, Sens ». En somme, le coach pose trois questions au client :

- Qu'est qui vous procure du plaisir?
- Dans quoi vous engagez-vous? Comment utilisez-vous vos forces?
- Qu'est-ce qui donne du sens à votre vie?

Il est important d'inviter le client à se poser ces questions qu'il n'abordera sans doute pas par lui-même, d'y réfléchir sérieusement et de ne pas sauter trop vite aux conclusions. Ensuite, il convient de découvrir où et comment les réponses peuvent se recouper. Y a-t-il des activités qui apportent plaisir, engagement et sens? On peut également utiliser ces trois questions lorsqu'il faut prendre des décisions importantes dans sa vie. Si le coaching est orienté vers le sens à la vie, il importe d'inviter le client à se remémorer des expériences de succès, de préciser les valeurs dominantes qui pouvaient être en cause et d'examiner les activités au cours desquelles le client avait le sentiment que les décisions et les valeurs étaient bien alignées. Les questions suivantes peuvent aider le client à prendre conscience de ses valeurs et à trouver du sens à sa vie :

- À quoi aspirez-vous généralement et pourquoi?
- Qu'est-ce qui importe vraiment pour vous?
- Est-ce que vous-même et votre organisation tirez profit de ce que vous faites?

8. Les Anglophones disent joliment « Count your blessings ». NDT

- Êtes-vous impliqué dans des tâches favorisant la collectivité?

La visite de gratitude⁹

Pour bien des gens, la visite de gratitude peut véritablement changer la vie. Les consignes sont les suivantes : « pensez à une personne envers laquelle vous éprouvez de la reconnaissance; écrivez une lettre décrivant ce qu'elle a fait pour vous et comment cela a affecté votre vie; prenez rendez-vous avec cette personne; lisez-lui la lettre ». Généralement, l'expérience est extrêmement signifiante et émouvante pour les deux personnes (Seligman, 2002). Cet exercice peut s'adapter à divers contextes, comme celui du travail. Par exemple, si un contremaître est en colère à l'endroit d'un employé et est enclin à le critiquer et à le punir, ce qui est contreproductif, il pourrait plutôt se demander si cet employé a réalisé des choses dignes de reconnaissance. L'image de cet employé devient plus équilibrée, elle apaise la colère et permet une résolution plus appropriée du problème. La préparation de cet exercice et la rétroaction obtenue devraient être discutées en séance de coaching.

Prendre le temps de savourer

Prendre conscience des plaisirs de la vie – les petits et les grands – peut rehausser le bien-être. Selon Bryant et Veroff (2007), « les gens ont les capacités de porter attention, d'apprécier et de rehausser la valeur des expériences positives dans leur vie ». Les coaches peuvent encourager leurs clients à trouver des expériences spécifiques dans leur vie quotidienne et à y porter attention de façon intentionnelle. Cette technique s'apparente à la pleine conscience et s'avère un excellent moyen d'aider les administrateurs très occupés à ralentir le rythme et à mieux gérer leur stress¹⁰. La recherche a démontré que les émotions positives qui surgissent d'une telle technique ont le pouvoir de réduire le stress et de favoriser la santé, comme une récupération cardiovasculaire plus rapide à la suite d'une expérience difficile (Fredrickson, 2006; Tugade et Fredrickson, 2004).

L'identification de ses forces personnelles

Il existe un outil interactif permettant d'apprendre ce que sont les forces personnelles et de les identifier : ce sont les « cartes de forces » (Boniwell, 2015). Dans ce contexte, le coach peut diriger la conversation vers le souvenir de situations où le client – et éventuellement son équipe – a bien performé. C'est une source d'enthousiasme (qu'il est possible de

9. Il convient de noter le travail de pionnier qu'a effectué Emmons dans le domaine de la gratitude. Il a présenté une synthèse de son travail dans son ouvrage publié en 2008.
NDT

10. À ce propos, consulter l'ouvrage de Seppälä (2016).

noter dans le ton de la voix et l'humeur positive) et d'engagement personnel. L'identification des bonnes performances et des forces peut s'approfondir à l'aide de diverses questions (Biswas-Diener, 2010) :

- Quelles situations ont fait surgir cette force chez vous?
- Quelles situations vous empêchent d'utiliser cette force?
- Que pourriez-vous changer pour avoir la possibilité d'utiliser davantage cette force?
- Comment cette force vous a-t-elle aidé à atteindre votre but?
- Pouvez-vous nommer des occasions dans lesquelles l'utilisation de deux forces a produit un résultat supérieur à l'utilisation d'une seule?

L'usage de ses forces d'une façon nouvelle

Cet exercice consiste à choisir une force et à l'utiliser tous les jours d'une façon nouvelle pendant une semaine (Seligman *et al.*, 2005). Il s'agit d'identifier des situations où une force dite « signature » est déjà utilisée, de chercher – par remue-méninges – de nouvelles façons de l'utiliser (voir l'exemple d'Antonia, un peu plus loin). Par exemple, les clients peuvent trouver utile de disposer de nouvelles manières d'utiliser leurs forces pour tirer le meilleur avantage d'une situation : diminuer l'anxiété lorsqu'ils parlent en public, exprimer de la reconnaissance, améliorer leur capacité d'aimer, etc. Ces suggestions aident à se focaliser sur des forces ou des valeurs significatives et à trouver l'énergie et la volonté d'aller plus loin.

Antonia est une coach en entreprise qui réfère souvent des clients à des collègues. Malheureusement, elle ne reçoit pas la réciprocité et ne peut pas se permettre de manquer de clients. Ses principales forces sont le travail en équipe et l'authenticité. Lorsqu'elle est allée elle-même en consultation, on lui a posé des questions telles : « Vous utilisez votre sens de l'équipe pour aider les autres, pourquoi ne pas utiliser cette force pour aider ceux qui ont besoin de votre soutien? Comment pourriez-vous utiliser cette force de façon différente à l'endroit de gens dont vous êtes responsable, y compris vous-même? » Après mûre réflexion, Antonia a trouvé de nouvelles façons d'utiliser cette force et a cessé d'aider ses collègues à ses propres dépens. Elle a trouvé de nombreuses possibilités et a réalisé qu'elle avait elle-même causé son propre problème. Dès lors, elle a utilisé sa force d'authenticité pour attirer de nouveaux clients.

Le meilleur soi possible

Cette technique implique la perspective future (Boniwell, Osin et Sircova, 2014). Le coach suggère au client d'imaginer d'une façon bien vivante que tout se déroule comme il veut, que tous ses buts sont réalisés. Le coach peut demander, comme travail à domicile, d'effectuer cet exercice pendant quatre semaines et d'apporter le fruit de ce travail pour discussion. Cet exercice augmente le niveau d'optimisme et aide à clarifier les buts et les priorités. Il n'est pas surprenant que le bonheur en soit également augmenté (Sheldon et Lyubomirsky, 2006).

LES APPLICATIONS DU CPP

Cette section décrit comment les théories et les outils mis au point dans le cadre de la psychologie positive peuvent être utiles lorsqu'ils sont appliqués à différents types de coaching.

Le coaching de vie

Les interventions validées en psychologie positive peuvent apporter une contribution de grande valeur au coaching de vie. La théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2000) est particulièrement pertinente. Cette théorie postule l'existence de trois besoins fondamentaux :

- L'autonomie : le besoin de choisir ce qu'on va faire, d'être un agent de sa propre vie;
- La compétence : le besoin de sentir qu'on a les habiletés pour réaliser ses projets;
- La relation avec autrui : le besoin de connexion humaine intime et sécuritaire tout en respectant l'autonomie et en favorisant le sentiment de compétence.

La satisfaction de ces besoins rehausse la motivation et le bien-être, tandis que des déficiences en cette matière sapent le fonctionnement efficace et le bien-être. La satisfaction de ces besoins peut soutenir la progression d'une motivation extrinsèque vers une motivation intrinsèque, favorisant ainsi le sentiment d'autodétermination. Ce dernier est associé, à son tour, à une estime de soi plus élevée, à plus de progrès dans un programme orienté vers la perte de poids, à plus de succès dans un traitement pour des problèmes d'alcool, à plus de satisfaction au travail et à bien d'autres résultats positifs (Ryan et Deci, 2000).

Le CPP applique la théorie de l'autodétermination de plusieurs façons : soutien à l'autonomie en habilitant le client à prendre ses propres décisions; acquisition ou consolidation des compétences par l'utilisation des forces; facilitation des relations avec autrui par l'expression d'empathie et de compréhension de la part du coach qui peut fournir en outre au client une aide pour améliorer ses relations existantes. Par exemple, l'exercice consistant à effectuer « des actes de bonté » (Lyubomirsky, 2008) est également employé pour aider le client à satisfaire son besoin de relation à autrui.

Le coaching d'habiletés et de performance

Plusieurs théories et instruments sont utiles dans le contexte du coaching relatif aux habiletés et à la performance : la théorie du flow, la théorie des styles d'explication (ou d'attribution), l'approche du « meilleur soi possible » et bien d'autres. Dans le présent cas, nous nous limitons à

un domaine particulièrement important pour les habiletés et la performance : la théorie de l'espoir.

L'espoir ne correspond pas à la pensée magique. Snyder (1994) – pionnier en ce domaine – inclut deux aspects dans la notion d'espoir : d'abord, un processus d'identification d'un but et des divers moyens pour le réaliser (*waypower*); ensuite, la croyance en sa capacité de l'atteindre, impliquant le sentiment d'efficacité personnelle et la motivation (*willpower*) (Rand et Cheavens, 2009; Snyder *et al.*, 1991). La réflexion sur les avenues menant au but est cruciale. En effet, le premier chemin vers le but peut ne pas convenir; la personne ayant de l'espoir en trouvera un meilleur (Snyder, 2003).

La recherche démontre qu'une disposition pour l'espoir apporte de nombreux bénéfices : moins de pensées autodépréciatives et d'émotions négatives; plus de focalisation sur la prévention des maladies et une meilleure performance chez les athlètes. De fait, 56 % de la variance du succès chez les athlètes féminines est attribuée à l'espoir (Curry, Snyder, Cook, Ruby et Rehm, 1997). De plus, l'espoir favorise la réussite scolaire et prédit fortement le succès dans l'affrontement des difficultés (Snyder, Rand et Sigmon, 2002).

Le CPP se base sur les deux aspects essentiels de l'espoir (*the will and the way*) en vue d'aider les clients à améliorer leur performance. Le sentiment d'efficacité personnelle est un concept qui comporte des similitudes à la dimension *will*, soit la volonté d'atteindre ses buts, la motivation. Les personnes qui se caractérisent par un sentiment élevé d'efficacité personnelle sont plus susceptibles de prendre la décision de changer, y fournissent un plus grand effort et persèverent davantage face à l'adversité¹¹ (Bandura, 1994). Même si certains coaches s'intéressent à cette psychologie de l'espoir, ils ne tirent pas pleinement avantage de la riche littérature en ce domaine. On sait, par exemple, que les premiers succès de quelqu'un constituent une source puissante d'augmentation de la perception de son efficacité personnelle. Il y a aussi l'expérience vicariante – l'observation d'une autre personne ayant des habiletés semblables à soi. En cette matière, Maddux (2002) suggère une expérience consistant à s'imaginer ou à imaginer quelqu'un d'autre en train d'agir efficacement dans une situation hypothétique. Cette expérience simple peut rehausser le sentiment d'efficacité personnelle. Il convient d'ajouter que les tentatives de persuasion verbale sont peu efficaces (Bandura, 1994).

11. L'effort et la persévérance constituent les deux éléments essentiels de la réussite. Ils ont donné la notion de *Grit* étudiée par Duckworth (2016). NDT

Le coaching dans les organisations

Le coaching dans les organisations a pour objectif le développement du travailleur en focalisant sur une conscience de soi plus profonde et sur l'amélioration de sa performance (Stokes et Jolly, 2014), en vue d'une « meilleure régulation de ses ressources interpersonnelles et intrapersonnelles pour atteindre ses buts » (Grant, 2006b). Selon la recherche en psychologie positive, les individus qui obtiennent des performances remarquables ont des caractéristiques spécifiques relatives à la manière de fixer leurs buts. Ces individus se donnent des buts exigeants en comparaison de ceux qui performant moins bien. De plus, il apparaît que ces personnes connaissent leurs capacités et se donnent des buts tout juste au-dessus de leur performance courante (Latham, 2000). À l'inverse, ceux qui performant moins bien connaissent moins leurs capacités et se donnent des buts irréalisables. De plus, ceux qui performant mieux poursuivent des buts en se basant sur leurs forces, construisant ainsi leur vie personnelle et professionnelle sur des capacités réelles. Ils ont appris à connaître et à développer leurs talents, à adopter des rôles qui conviennent à ces talents et à inventer de nombreuses manières de les appliquer. Des résultats suggèrent que ces leaders apprécient le processus de coaching et l'expérience du changement (Stokes et Jolly, 2014).

L'évaluation et l'application des forces peuvent servir à plusieurs objectifs qui dépassent le bien-être. En effet, la connaissance des forces peut servir à « redessiner » le travail, à identifier de nouveaux défis, à construire des groupes sur la base de profils de forces complémentaires et à établir de meilleures relations avec les collègues et les supérieurs. La gestion adéquate de son temps en vue de son bien-être est un autre thème qui est étudié fréquemment. Ces divers types d'application des forces jouent souvent un rôle central dans le coaching en entreprise. Parfois, certains concepts en CPP gagnent à être « renommés » afin qu'ils s'appliquent davantage au contexte des organisations et au langage du client. Par exemple, la notion de force sera peut-être mieux comprise en termes d'engagement, l'impact des émotions positives peut être présenté en termes de productivité, l'augmentation du niveau de bonheur peut être traduite en termes d'équilibre travail-famille.

Le coaching d'équipe

Le CPP s'applique bien aux groupes dans les organisations. En psychologie positive, on a étudié la dynamique organisationnelle et obtenu des résultats exceptionnels. Cameron, Dutton et Quinn (2003), par exemple, ont proposé que les bonnes performances dans une organisation dépendent en bonne partie de la présence d'émotions positives qui sont contagieuses et qui élargissent notre répertoire de pensées et de

comportements (Fredrickson, 2003). Ces chercheurs suggèrent que les émotions positives font naître un large éventail de comportements organisationnels désirables tels que la créativité, la tolérance à l'échec et le leadership dit transformationnel. Ces effets provoquent en retour des émotions positives. Le CPP peut donc être utilisé pour aider les équipes à profiter de cette connaissance sur la dynamique des groupes. Ainsi, le coach peut aider les équipes à identifier les émotions positives et à se baser sur elles pour améliorer la qualité des relations (Dutton et Heaphy, 2003), pour stimuler des actes de bonté (Lyubomirsky, 2008) ou pour développer de nouvelles stratégies de résolution de problèmes.

CONCLUSION

Les textes publiés sur le coaching avant l'arrivée de la psychologie positive (1998) présentaient principalement des descriptions d'intervention ou des discussions théoriques (Spence et Grant, 2013). Peu d'entre eux rapportaient des études empiriques (expérimentales), comme celle de Spence et Grant (2007). Cependant, ces dernières années, une littérature de plus en plus abondante démontre l'utilité et l'efficacité du coaching dans divers domaines (voir la synthèse de Spence et Grant, 2013, et la méta-analyse de Theeboom, Beersma et van Vianen, 2014). De cette littérature, il apparaît que l'intégration de la psychologie positive et de la psychologie du coaching a donné des interventions qui améliorent le fonctionnement humain et le bien-être psychologique. Malgré les progrès réalisés, il faut continuer d'approfondir cette intégration, d'explorer les applications possibles du CPP et de porter attention à la clientèle à qui on offre les interventions parce que l'application d'une technique peu appropriée à une personne donnée peut empirer son état.

De nombreuses interventions validées favorisent la poursuite des buts personnels « choisis » par le client, comme nous l'avons vu. Cependant, les coaches pourraient explorer comment aider les employés à gérer le problème des buts « imposés », comme cela arrive souvent dans les organisations. Cela pourrait se faire, par exemple, en aidant à intégrer ces buts dans sa façon de voir les choses (recadrage), à proposer une alternative ou à examiner les conséquences éventuelles d'un refus.

Enfin, l'expérience professionnelle apprend aux coaches que la dichotomie positif – négatif ne doit pas être exagérée et, qu'en pratique, il est rare de focaliser exclusivement sur l'un ou l'autre. Une utilisation équilibrée du CPP qui évite la confrontation idéologique est préférable. Le coaching inspiré de la psychologie positive et basé sur des données probantes améliore le fonctionnement personnel et rehausse le bonheur. Il apparaît comme une approche prometteuse.

RÉFÉRENCES

- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. Dans V. S. Ramachaudran (dir.), *Encyclopedia of human behavior* (vol. 4, p. 71–81). New York, NY : Academic Press.
- Ben-Shahar, T. (2007). *Happier*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching : Assessment, activities and strategies for success*. Hoboken, NJ : John Wiley et Sons.
- Bolier, L., Haverman, M., Westerhof, G. J., Riper, H., Smit, F. et Bohlmeijer, E. (2013). Positive psychology interventions : A meta-analysis of randomized controlled studies. *BMC Public Health*, 13, 119-139. doi : 10.1186/1471-2458-13-119
- Boniwell, I. (2012). *Positive psychology in a nutshell: The science of happiness*. Maidenhead, Angleterre : The Open University Press.
- Boniwell, I. (2015). *The strengths cards*. Paris, France : Positran.
- Boniwell, I. (2016). *Integrated well-being dashboard*. Paris, France : Positran.
- Boniwell, I., Osin, E. et Sircova, A. (2014). Introducing time perspective coaching : A new approach to improve time management and enhance well-being. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), 24-40.
- Bryant, F. B. et Veroff, J. (2007). *Savoring : A new model of positive experiences*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Cameron, K. S. (2008). Paradox in positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7-24.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. et Quinn, R. E. (dir.) (2003). *Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Clifton, D. O. et Harter, J. K. (2003). Inventing in strengths. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton et R. E. Quinn (dir.), *Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline* (p. 111-121). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. et Stavros, J. (2003). *Appreciative inquiry handbook: The first in a series of A1 workbooks for leaders of change*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Cox, E., Bachkirova, T. et Clutterbuck, D. (dir.) (2014). *The complete handbook of coaching*. London, Angleterre : Sage.
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby, B. C. et Rehm, M. (1997). Role of hope in academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1257-1267.
- Dahlsgaard, K., Peterson, C. et Seligman, M. E. P. (2005). Shared virtue : The convergence of valued human strengths across culture and history. *Review of General Psychology*, 9(3), 203-213.
- Diener, E. (2007). Myths in the science of happiness, and directions for future research. Dans M. Eid et R. S. Larsen (dir.), *The science of subjective well-being* (p. 493-514). New York, NY : Guilford Press.
- Duckworth, A. (2016). *Grit. The power of passion and perseverance*. New York, NY : Scribner.
- Dutton, J. E. et Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton et R. E. Quinn (dir.), *Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline* (p. 263-278). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Emmons, R. (2008). *Merci. Quand la gratitude change nos vies*. Paris, France : Belfond.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology : The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-26.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton et R. E. Quinn (dir.), *Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline* (p. 163-175). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2006). The broaden-and-build theory of positive emotions. Dans M. Csikszentmihalyi et I. S. Csikszentmihalyi (dir.), *A life worth living : Contributions to positive psychology* (p. 85-103). New York, NY : Oxford University Press.
- Fredrickson, B. L. et Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Gable, S. L. et Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

Le coaching en psychologie positive

- Grant, A. M. (2006a). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 12-22.
- Grant, A. M. (2006b). An integrated goal-focused approach to executive coaching. Dans D. R. Stober et A. M. Grant (dir.), *Evidence based coaching handbook : Putting best practices to work for your clients* (pp. 153-192). Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Grant, A. M. et Cavanagh, M. J. (2011). Coaching and positive psychology. Dans K. M. Sheldon, T. B. Kashdan et M. F. Steger (dir.), *Designing positive psychology : Taking stock and moving forward* (p.293-309). New York, NY : Oxford University Press.
- Green, L. S. Oades, L. G. et Grant, A. M. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching : Enhancing goal striving, well-being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1, 142-149.
- Green, S. et Spence, G. B. (2014). Evidence-based coaching as a positive psychological intervention. Dans A. C. Parks et S. M. Schueller (dir.), *The Wiley Blackwell handbook of positive psychological interventions* (p. 273-285). New York, NY : John Wiley & Sons.
- Horvath, A. O. et Bedi, R. P. (2002). The alliance. Dans J. C. Norcross (dir.), *Psychotherapy relationships that work : Therapist contributions and responsiveness to patients* (p. 37-70). New York, NY : Oxford University Press.
- Kauffman, C. (2006). Positive psychology : The science at the heart of coaching. Dans D. Stober et A. M. Grant (dir.), *Evidence based coaching handbook : Putting best practices to work for your clients* (p. 219-254). Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Latham, G. P. (2000). Motivate employee performance through goal setting. Dans E. A. Locke (dir.), *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management* (p. 107-119). San Francisco, CA : Blackwell.
- Linley, P. A. et Harrington, S. (2005). Positive psychology and coaching psychology : Perspectives on integration. *The Coaching Psychologist*, 1(1), 13-17.
- Lopez, S. J. et Snyder C. R. (2003). *Positive psychological assessment : A handbook of models and measures*. Washington, D.C. : American Psychological Association.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The HOW of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. New York, NY : Penguin Press.
- Lyubomirsky, S., King, L. et Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect : Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Maddux, J. E. (2002). *Self-efficacy : The power of believing you can*. Dans C. R. Snyder et S. J. Lopez (dir.), *Handbook of positive psychology* (p. 277-287). New York, NY : Oxford University Press.
- Palmer, S. et Whybrow, A. (2005). The proposal to establish a special group in coaching psychology. *The Coaching Psychologist*, 1(1), 5-12.
- Peterson, C. et Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues : A handbook and classification*. Washington, D.C. : American Psychological Association.
- Popovic, N. et Boniwell, I. (2007). Personal consultancy : An integrative approach to one-to-one talking practices. *International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring*, 5, 24-29.
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W., ... Rossi, S. R. (1994). Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviours. *Health Psychology*, 13(1), 39-46.
- Rand, K. L. et Cheavens, J. S. (2009). Hope theory. Dans C. R. Snyder et S. J. Lopez (dir.), *The Oxford handbook of positive psychology* (p. 323-333). New York, NY : Oxford University Press.
- Rosenthal, R. et Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom : Teacher expectation and pupils' intellectual development*. New York, NY : Holt, Rinehart and Winston.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY : Atria.
- Seligman, M. E. P., Rashid, T. et Parks, A. C. (2006). Positive psychotherapy. *American Psychologist*, 61(8), 774-788.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. et Peterson, C. (2005). Positive psychology progress : Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.

- Seppälä, E. (2016). *The happiness track: How to apply the science of happiness to accelerate your success*. New York, NY : Harper.
- Sheldon, K. M. et Lyubomirsky, S. (2004). Achieving sustainable new happiness : Prospects, practices, and prescriptions. Dans P. A. Linley et S. Joseph (dir.), *Positive psychology in practice* (p.127-145). Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Sheldon, K. M. et Lyubomirsky, S. (2006). How to increase and sustain positive emotions : The effects of expressing gratitude and visualizing best possible selves. *The Journal of Positive Psychology, 1*, 73-82.
- Sin, N. L. et Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology, 65*(5), 467-487.
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. New York, NY : Free Press.
- Snyder, C. R. (2003, octobre). On the trail of the elusive 'false' hope phenomenon. Communication présentée au 2^e Annual Positive Psychology Summit, Washington, D.C.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... Harney, P. (1991). The will and the ways : Development and validation of an individual differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*(4), 570-585.
- Snyder, C. R., Rand, K. L. et Sigmon, D. R. (2002). Hope theory : A member of the positive psychology family. Dans C. R. Snyder et S. J. Lopez (dir.), *Handbook of positive psychology* (p. 257-276). New York, NY : Oxford University Press.
- Spence, G. B. et Grant, A. M. (2007). Professional and peer life-coaching and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study. *The Journal of Positive Psychology, 2*(3), 185-194.
- Spence, G. B. et Grant, A. M. (2013). Coaching and well-being : A brief review of existing evidence, relevant theory, and implications for practitioners. Dans S. A. David, I. Boniwell et A. Conley Ayers (dir.), *The Oxford handbook of happiness* (p. 1009-1024). New York, NY : Oxford University Press.
- Stokes, J. et Jolly, R. (2014). Executive and leadership coaching (2^e éd.). Dans E. Cox, T. Bachkirova et D. Clutterbuck (dir.), *The complete handbook of coaching* (p. 244-255). London, Angleterre : Sage
- Theeboom, T., Beersma, B. et van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis of the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology, 9*(1), 1-18.
- Tugade, M. M. et Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional arousal. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(2), 320-333.
- Waters, L. et White, M. (2015). Case study of a school wellbeing initiative : Using appreciative inquiry to support positive change. *International Journal of Wellbeing, 5*(1), 19-32.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance : GROWing human potential and purpose – The principles and practice of coaching and leadership*. Boston, MA : Nicholas Brealey.
- Whitworth, L., Kimsey-House, H. et Sandahl, P. (1998). *Co-active coaching*. Mountain View, CA : Davies-Black.

RÉSUMÉ

Le présent article offre une vue d'ensemble des applications concrètes du coaching en psychologie positive. À cette fin, on présente les processus et les outils de la psychologie positive de même que la manière dont les théories de la psychologie positive peuvent influencer l'approche adoptée à l'endroit du client et la coconstruction de la relation. On discute d'interventions spécifiques en fonction du type de buts que poursuit le client au cours des sessions. Ainsi, on explore comment la psychologie positive influence le processus et le contenu du coaching.

Le coaching en psychologie positive

MOTS CLÉS

coaching, psychologie positive, intervention

ABSTRACT

The present paper is designed to provide an applicable overview of positive psychology coaching. We present the processes and tools of positive psychology and we explore how positive psychology theories can impact the approach taken toward the client, and the co-construction of a coaching relationship. Specific interventions are discussed, with an eye toward the kinds of goals that clients bring to their session. In this way, we explore how positive psychology can inform the process and the content of coaching.

KEY WORDS

coaching, positive psychology, intervention
