

# Une intervention RH pour favoriser l'identification et l'utilisation de ses forces au travail et augmenter le bien-être et la performance

## Introduction

L'étude des forces est un des grands piliers de la psychologie positive, car les forces participent de manière conséquente au fonctionnement optimal en favorisant les expériences positives. De nombreuses recherches démontrent un lien fort entre l'identification, l'utilisation et le développement des forces et une augmentation du bien-être.



### De quoi parlons-nous? Qu'est-ce qu'une force?

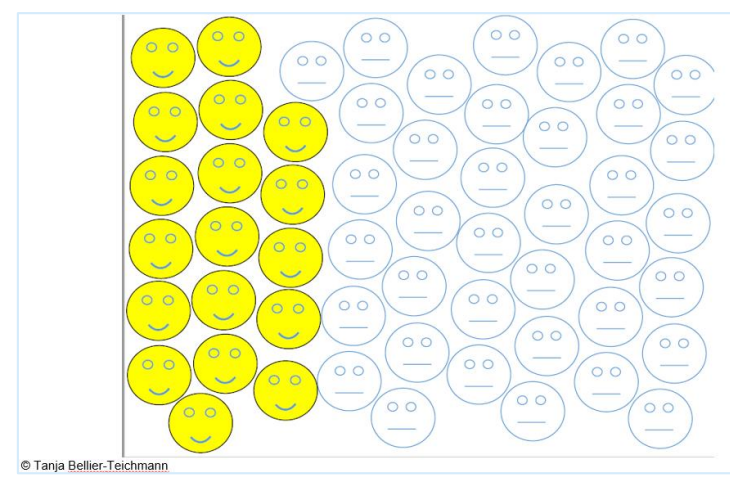
"Capacité préexistante de se comporter, de penser ou de ressentir, authentique et énergisante, qui favorise le fonctionnement optimal, le développement et la performance d'un individu." (Linley, 2008)

L'inventaire des forces le plus connu est celui de Peterson et Seligman:

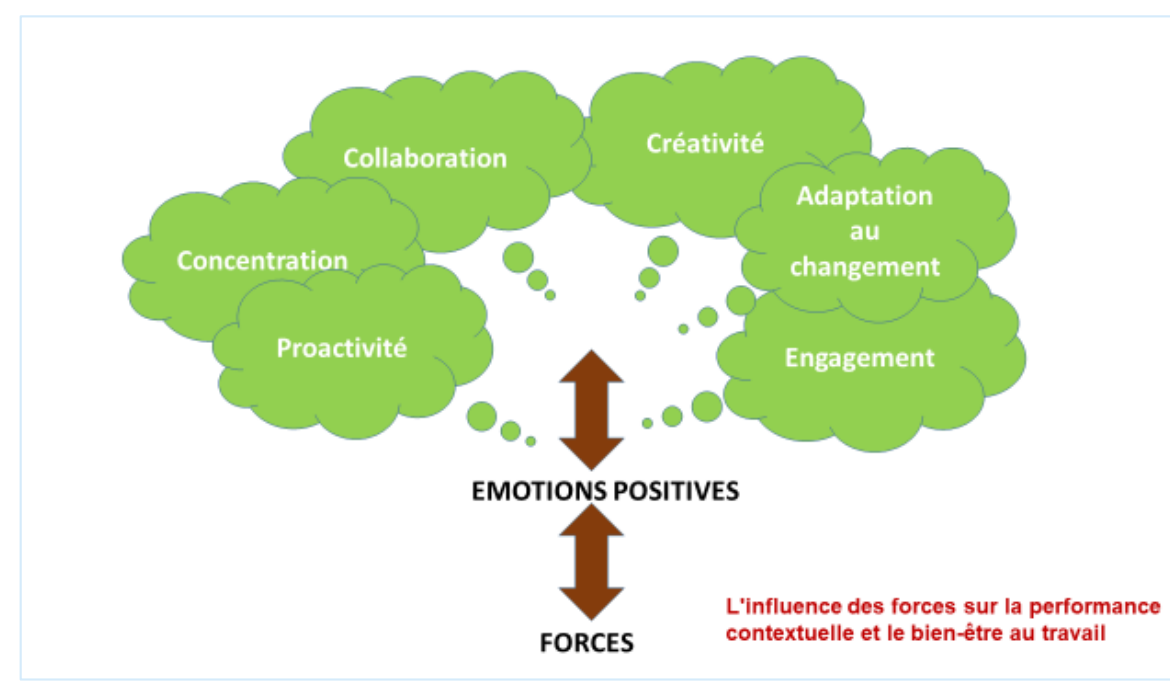
Verm I. Sagesse et connaissances	Verm IV. Justice
(1) créativité	(13) travail d'équipe
(2) curiosité	(14) agilité
(3) ouverture d'esprit	(15) leadership
(4) amour de l'apprentissage	Verm V. Tempérance et modération
(5) perspective	(16) modestie
Verm II. Courage	(17) modestie
(6) vaillance	(18) prudence
(7) persévérance	(19) maîtrise de soi
(8) honnêteté	Verm VI. Transcendance
(9) joie de vivre	(20) reconnaissance de la beauté
Verm III. Humanité	(21) gratitude
(10) capacité d'aimer	(22) espoir
(11) gentillesse	(23) humour
(12) intelligence sociale	(24) spiritualité

Classification des 6 vermes et 24 forces de caractère (Peterson & Seligman, 2004).

Or la prise en compte de nos forces dépend de la connaissance que l'on en a, ainsi que de l'utilisation que l'on en fait:



Au travail également:



- Les fausses croyances
- Le point de vue usuel des managers
- Biais de négativité

Le plus grand potentiel de développement réside dans le fait de connaître nos forces, de les utiliser et de les amplifier.

**L'objectif de cette intervention:** favoriser l'identification et l'utilisation de ses points forts au travail et déterminer l'impact de cette intervention sur le bien-être et la performance des participants.

**Un objectif secondaire:** transmettre un outil de gestion RH innovant à la communauté RH, tout en créant du lien.

**Hypothèse:** cette intervention favorisant l'identification et l'utilisation de ses forces augmente le bien-être et la performance au travail.

## Méthode

L'intervention s'est déroulée dans le cadre d'une séance de coordination RH ordinaire et a duré 2 heures.

Echantillon:

- ✓ 10 collaborateurs, assistants ou responsables RH participants usuels à la séance de coordination RH.
- ✓ âgés entre 30 et 57 ans, M<sub>âge</sub> = 41 ans.
- ✓ Femmes: 80% Hommes: 20%

### Avant l'intervention:

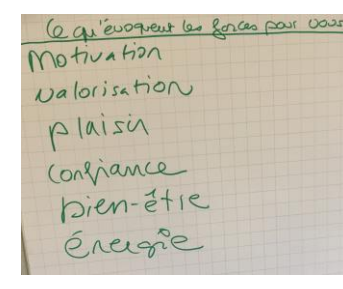
- ✓ Identifier une expérience professionnelle particulièrement bien réussie dans le passé et penser aux forces qui ont été engagées dans ce cadre.

- ✓ Répondre à un questionnaire d'auto-évaluation - échelle de Likert en 5 points basé sur la littérature <-> adéquation (fit).

Item	1	2	3	4	5
1. En général, mon travail correspond à mes aspirations.	1	2	3	4	5
2. Je suis satisfait-e de mon travail.	1	2	3	4	5
3. Si je pouvais recommencer ma vie professionnelle, je n'y changerais presque rien.	1	2	3	4	5
4. Je gère ma charge de travail.	1	2	3	4	5
5. Je suis un-e collaborateur/trice engagé-e.	1	2	3	4	5
6. Mon travail fait du sens.	1	2	3	4	5
7. Je trouve des solutions créatives.	1	2	3	4	5
8. Je m'adapte volontiers aux changements qui ont lieu dans mon travail.	1	2	3	4	5
9. Je suis fier-ère de mon travail.	1	2	3	4	5
10. Je me sens compétent-e dans mon travail.	1	2	3	4	5
11. Je suis efficace dans mon travail.	1	2	3	4	5
12. Je suis motivé-e par mon travail.	1	2	3	4	5
13. Je fais preuve d'initiative dans mon travail.	1	2	3	4	5
14. Je suis satisfait-e du lien que j'ai avec mes collègues.	1	2	3	4	5
15. L'interviens pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre des collègues.	1	2	3	4	5
16. J'offre volontiers de l'aide aux collègues qui éprouvent des difficultés dans leur travail.	1	2	3	4	5
17. Il m'arrive de faire des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui...	1	2	3	4	5
18. Je mets en place de meilleures méthodes pour exécuter mes tâches.	1	2	3	4	5
19. Je mobilise régulièrement mes forces au travail.	1	2	3	4	5
20. Je développe mes forces au travail en les utilisant de manière variée et dans différents contextes.	1	2	3	4	5
21. Au travail, je passe la majorité de mon temps à faire des activités pour lesquelles je suis très...	1	2	3	4	5
22. J'attais mes objectifs en utilisant mes forces.	1	2	3	4	5
23. Ma hiérarchie connaît mes points forts.	1	2	3	4	5
24. Ma hiérarchie s'appuie sur mes points forts.	1	2	3	4	5

### Durant l'intervention:

- ✓ Présentation participative pour donner du sens en expliquant le pourquoi de cette intervention et l'importance des forces au travail.



- ✓ Arbre des forces des participants:



- ✓ Feedback par les pairs avec les carte des forces de Boniwell et Martin-Krumm suivi d'une discussion.



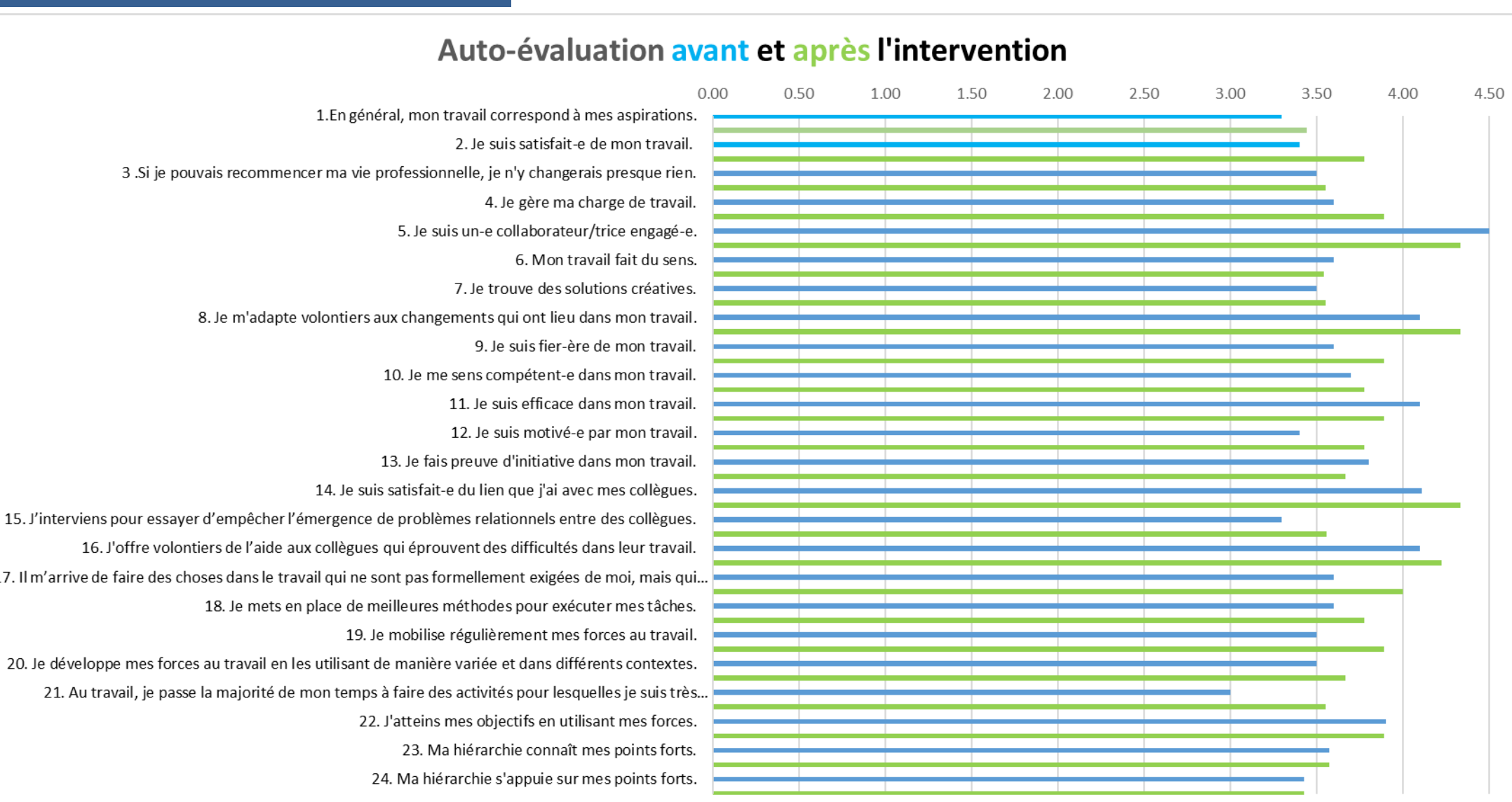
### Après l'intervention:

- ✓ Répondre au même questionnaire d'auto-évaluation 2 semaines après
- ✓ Tableau d'accompagnement à la réflexion pour les participants
- ✓ Encouragement à répondre au VIA <https://www.viacharacter.org/survey/account/register>
- ✓ Intégrer ces éléments dans la pratique RH
- ✓ Echange en groupe 6 semaines après lors de la prochaine séance de coordination

Item	1	2	3	4	5
1. En général, mon travail correspond à mes aspirations.	1	2	3	4	5
2. Je suis satisfait-e de mon travail.	1	2	3	4	5
3. Si je pouvais recommencer ma vie professionnelle, je n'y changerais presque rien.	1	2	3	4	5
4. Je gère ma charge de travail.	1	2	3	4	5
5. Je suis un-e collaborateur/trice engagé-e.	1	2	3	4	5
6. Mon travail fait du sens.	1	2	3	4	5
7. Je trouve des solutions créatives.	1	2	3	4	5
8. Je m'adapte volontiers aux changements qui ont lieu dans mon travail.	1	2	3	4	5
9. Je suis fier-ère de mon travail.	1	2	3	4	5
10. Je me sens compétent-e dans mon travail.	1	2	3	4	5
11. Je suis efficace dans mon travail.	1	2	3	4	5
12. Je suis motivé-e par mon travail.	1	2	3	4	5
13. Je fais preuve d'initiative dans mon travail.	1	2	3	4	5
14. Je suis satisfait-e du lien que j'ai avec mes collègues.	1	2	3	4	5
15. L'interviens pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre des collègues.	1	2	3	4	5
16. J'offre volontiers de l'aide aux collègues qui éprouvent des difficultés dans leur travail.	1	2	3	4	5
17. Il m'arrive de faire des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui...	1	2	3	4	5
18. Je mets en place de meilleures méthodes pour exécuter mes tâches.	1	2	3	4	5
19. Je mobilise régulièrement mes forces au travail.	1	2	3	4	5
20. Je développe mes forces au travail en les utilisant de manière variée et dans différents contextes.	1	2	3	4	5
21. Au travail, je passe la majorité de mon temps à faire des activités pour lesquelles je suis très...	1	2	3	4	5
22. J'attais mes objectifs en utilisant mes forces.	1	2	3	4	5
23. Ma hiérarchie connaît mes points forts.	1	2	3	4	5
24. Ma hiérarchie s'appuie sur mes points forts.	1	2	3	4	5

Analyse réalisée: Analyse globale des réponses au questionnaire d'auto-évaluation, avant et après l'intervention.

## Résultats



- Les résultats démontrent que l'auto-évaluation de sa performance et de son bien-être, ainsi que la conscience de l'utilisation de ses forces au travail ont légèrement augmenté après l'intervention. En effet, 5 items (20.8%, 5/24) ont évolué de manière significative entre avant et après l'intervention:

- 1) Au travail, je passe la majorité de mon temps à faire des activités pour lesquelles je suis très compétent-e (+0.58)
- 2) Il m'arrive de faire des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui contribuent à l'image de mon employeur (+0.40)
- 3) Je mobilise régulièrement mes forces au travail (+0.39)
- 4) Je suis satisfait-e de mon travail (+0.38)
- 5) Je suis motivé-e par mon travail (+0.38)

- De façon plus générale, la majorité des participants s'autoévalue de manière plutôt positive au travail déjà avant l'intervention. En effet, avant l'intervention, 60% des items ont été évalués comme correspondant beaucoup, voire extrêmement, à la réalité de la majorité des participants. Après l'intervention, le % d'items pour lesquels "beaucoup" ou "extrêmement" ont été sélectionnés par la majorité des participant se monte à 92 %

- Un résultat paradoxal:

Il m'arrive de faire des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui contribuent à l'image de mon employeur (+0.40) versus Je fais preuve d'initiative dans mon travail (-0.13)

- 30% des participants n'ont pas répondu aux deux derniers items concernant leurs points forts et la position de leur hiérarchie à ce sujet.

## Discussion

Les résultats ne correspondent que partiellement à l'hypothèse puisque l'auto-évaluation avant et après l'intervention ne change significativement que pour 20.8% des items. Seuls 5 items sur 24 évoluent ainsi de manière significative, mais je m'en réjouis, car ces items se répartissent dans les différents domaines évalués ici: la prise de conscience de ses forces et la possibilité de les utiliser sur sa place de travail, la performance contextuelle et le bien-être ressenti au travail. De plus, les participants ont répondu de manière encore plus positive après l'intervention. Il semblerait donc que la majorité des participants soit encore plus satisfaite de son travail ou ait davantage connaissance de ses forces après cette courte intervention.

Pourquoi l'hypothèse n'est-elle que partiellement validée? Quelques pistes:

### Interventions en psychologie positive:

La littérature montre que les effets des interventions en psychologie positive sont souvent modestes.

Il n'existe pas de réponse générale et simple permettant de définir les bonnes modalités pour que les interventions aient des effets significatifs. (Sitbon et al. 2018).

### Stabilité des variables satisfaction, bien-être, engagement:

Des interventions de plus longues durées sont recommandées. -> 3 mois, par exemple, avec des réunions régulières (workshop ou trainings individuels) (Harzer & Ruch, 2015).

### Exigence et attractivité:

Travailler sur ses forces est une activité exigeante ce qui a un impact sur l'attractivité de la tâche.

### Motivation:

Participants sur convocation -> niveau de leur motivation intrinsèque? "Les interventions paraissent plus efficaces lorsque les participants font état de motivation et d'attentes importantes et fournissent un effort soutenu". (Sitbon et al. 2018)

### Soutien:

Un des éléments clés pour réussir une intervention est le temps consacré et le soutien apporté pour l'implémentation concrète, le transfert à sa réalité professionnelle. (Dubreuil et al. 2016)

### Ceiling effect:

C'est l'item le plus bas avant l'intervention qui évolue le plus significativement. Lorsque les participants vont déjà bien avant l'intervention, il est plus difficile de provoquer et de détecter des évolutions vers le mieux après. (Meyers & Woerkom, 2017)

Les apports de cette intervention (mon interprétation ©)



Les limites:

### Limites de l'échantillon

- ✓ Taille réduite (10 participants)
- ✓ Uniformité du métier -> RH
- ✓ Majorité de femmes (80%) comme souvent
- ✓ Participants involontaires
- ✓ 1/3 n'a pas souhaité répondre concernant sa hiérarchie (2 derniers items)

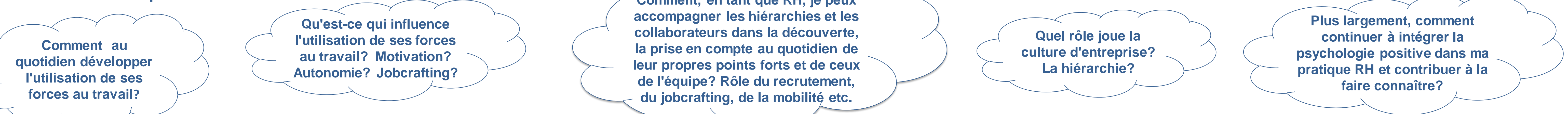
### Limites de l'instrument de mesure

- ✓ Questionnaire d'auto-évaluation
- ✓ Non validé scientifiquement
- ✓ Un seul questionnaire et pas de VIA
- ✓ Limité au domaine professionnel
- ✓ 2ème passation deux - trois semaines après l'intervention
- ✓ Pas de commentaires de la part des participants
- ✓ Pas de retour de la hiérarchie ou des pairs sur la performance par exemple

### Limite de l'intervention

- ✓ Sa durée et le suivi donné
- ✓ L'intégration de la hiérarchie
- ✓ Effet de mon intervention? Du contexte général? De la hiérarchie de chacun des participants?
- ✓ Taux d'attrition: 90% questionnaires retournés lors de la 2<sup>ème</sup> passation
- ✓ Peu abordé: utiliser ses forces différemment ou de manière nouvelle et sous-utiliser ou surutiliser ses forces

Pistes de réflexions pour la suite:



**Pour aller plus loin:**  
 - Belleville, K., Dubreuil, P., Courcy F. (2019). L'utilisation des forces au travail et les comportements proactifs et de citoyenneté organisationnelle: examen du rôle médiateur du bien-être, *Revue canadienne des sciences de l'administration*.  
 - Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L., & Girouard, S. (2016). Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results from an Intervention Program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1-19.  
 - Harzer, C., & Ruch, W. (2016). Your strengths are calling: Preliminary results of a web-based strengths intervention to increase calling. *Journal of Happiness Studies*, 17(6), 2237-2256.  
 - Meyers, M. C., Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: the mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies* 2017, 18:671-689  
 - Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P. et al. (2020). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies* 21, 737-764 (2020).  
 - Niemec R., (2019). Finding the golden mean: the overuse, underuse, and optimal use of character strengths, *Counselling Psychology Quarterly*.  
 - Sitbon, A., Shankland, R., Krumm, C.-M. (2018, December 10) Interventions efficaces en psychologie positive: une revue systématique. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*.

**Remerciements:**  
 Monique Borcard-Sacco pour sa supervision si bienveillante, encourageante, pertinente et motivante. Mes collègues: Céline, Elisabetta, Marie-Eve pour leur soutien sans faille. Ma hiérarchie pour sa confiance et la possibilité de suivre cette formation. Les participants à cette intervention pour leur bienveillance et leur engagement. Les intervenants inspirants de ce CAS qui vivent le "walk the talk".  
 Marine, rassurante et pragmatique.  
 Mon mari (les thés et tartes maison) et mes enfants pour leur patience, compréhension et encouragements durant tous ces week-ends et congés passés à "travailler pour l'uni".

