



## MISER SUR LES FORCES DES EMPLOYÉS POUR AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT AU TRAVAIL

Pour augmenter la performance de leurs employés, les gestionnaires ont généralement comme réflexe d'identifier leurs faiblesses pour ensuite y remédier.

— PAR JACQUES FOREST, CRHA, PH. D., PSYCHOLOGUE ORGANISATIONNEL, PROFESSEUR-CHERCHEUR, ESG-UQAM, PHILIPPE DUBREUIL, DOCTORANT, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, LAURENCE CREVIER-BRAUD, SARAH GIROUARD, CRHA ET ÉLIANE BERGERON, DOCTORANTES, UQAM

Cette façon de faire, appelée « approche par déficit », est efficace pour s'assurer que les employés ont les compétences minimales pour exercer leurs fonctions ou pour modifier des faiblesses réellement handicapantes en milieu de travail (par exemple un employé qui gère difficilement sa colère).

Une fois ce niveau de base atteint, il semble qu'il soit plus efficace d'adopter une approche dite « d'abondance » pour accroître la performance en emploi. Selon l'approche d'abondance, le rôle des gestionnaires et des organisations consiste avant tout à rechercher, à stimuler et à mettre en valeur le plus haut potentiel de réalisation des travailleurs. Une gestion misant sur les forces des employés est un exemple de ce type d'approche, puisqu'elle indique que

les plus grandes ressources d'une personne se trouvent dans ce qu'elle fait de mieux.

Si la gestion par les forces peut sembler une évidence, il n'en demeure pas moins qu'elle ne correspond pas aux pratiques actuelles des entreprises, telles que la gestion des compétences ou de la formation. Celles-ci semblent impuissantes à profiter de tout ce potentiel, parce qu'elles sont profondément ancrées dans la vision populaire des cent cinquante dernières années, axée sur les faiblesses. En effet, historiquement, tant en gestion qu'en psychologie, l'accent a été mis presque exclusivement sur la compréhension des problèmes et sur les méthodes permettant de les régler. C'est pour contrebalancer cette situation qu'est née, au début des années 2000, la psychologie

positive. Celle-ci cherche à établir les conditions de travail qui feraient en sorte que la vie vaudrait vraiment la peine d'être vécue. Un point de départ important serait une meilleure connaissance de soi et une plus grande utilisation de ses forces en emploi.

## CONNAÎTRE ET UTILISER SES FORCES

Une force est la capacité naturelle d'une personne à agir de façon à atteindre les buts qu'elle s'est fixés. C'est également une aptitude à réaliser une tâche de façon très performante. Il s'agit donc d'une caractéristique qui permet à un individu de se définir et qui lui donne de l'énergie. Lorsqu'il l'utilise, cette force entraîne une plus grande performance, un fonctionnement optimal (donc bien-être, plaisir au travail) et le motive à se développer.

Tout au long de l'histoire, certaines forces ont été systématiquement valorisées dans diverses cultures. Le tableau 1 présente la classification de vingt-quatre forces en six catégories. En répondant à un questionnaire élaboré d'après cette classification, une personne peut identifier ses cinq principales forces, dites forces signatures. Cette combinaison de forces caractérise l'individu, constitue en quelque sorte son « empreinte digitale ». Autrement dit, c'est sa touche distinctive. Par exemple, une personne qui a comme forces signatures l'amour de l'apprentissage, la sagesse, la curiosité (catégorie Sagesse et connaissance) de même que l'humour et l'espoir (catégorie Transcendance) pourrait se plaire dans un emploi où de nouvelles compétences et habiletés doivent fréquemment être acquises et qui permet de naviguer agréablement dans un environnement où les résultats sont uniquement obtenus à très long terme.

La logique des forces signatures est la suivante : si l'individu connaît et utilise ses forces signatures souvent, intensément et pour de longues périodes, il pourra fonctionner de façon optimale au

travail et dans sa vie personnelle. Plusieurs conséquences positives de la connaissance et de l'utilisation des forces signatures ont été observées dans des domaines variés tels que le *coaching*, la psychologie, l'éducation et le travail, dans différentes organisations, divers segments de population (comme les infirmières ou les jeunes), pays et cultures.

Voici quelques exemples... Un employé qui possède la caractéristique « intelligence sociale » parmi ses forces signatures peut la mettre à profit en maintenant naturellement l'harmonie au sein de son équipe, en s'assurant que tous se sentent inclus et n'éprouvent aucun problème à partager leurs idées. En plus d'avoir des effets bénéfiques sur l'équipe, l'utilisation de cette force contribue à créer une plus grande satisfaction chez cet employé. Un autre employé doté de la force « espoir » peut motiver les autres en partageant avec eux son optimisme et sa conviction profonde de pouvoir influencer de façon positive l'avenir de l'entreprise ; l'utilisation de cette force peut en outre avoir des effets bénéfiques sur l'état de santé psychologique de l'individu. Par ailleurs, la caractéristique « créativité, ingéniosité et originalité » peut être très utile dans une organisation, vu la compétitivité féroce qu'entretiennent les entreprises entre elles. En effet, l'employé qui la possède peut exprimer sa créativité naturelle en suggérant de nouvelles méthodes de travail ou des améliorations aux façons de faire ; outre un sentiment d'accomplissement et de valorisation, ce travailleur aura conscience d'apporter ainsi une réelle valeur ajoutée à l'organisation, en termes de changement et d'innovation.

Nous avons voulu tester l'efficacité, pour le monde du travail, d'un programme d'intervention ayant fait ses preuves dans la vie en dehors du travail. Plus spécifiquement, nous avons tenté de voir si le fait de stimuler l'utilisation de leurs forces dans le cadre

Tableau 1 – CLASSIFICATION DES 24 FORCES EN 6 CATÉGORIES

SAGESSE ET CONNAISSANCE	TRANSCENDANCE
1. Créativité, ingéniosité et originalité	13. Appréciation de la beauté
2. Curiosité et intérêt	14. Gratitude
3. Discernement, pensée critique et ouverture d'esprit	15. Espoir
4. Amour de l'apprentissage, de l'étude	16. Humour et enjouement
5. Sagesse et perspective	17. Spiritualité
COURAGE	TEMPÉRANCE
6. Bravoure	18. Pardon et miséricorde
7. Persistance	19. Humilité / Modestie
8. Intégrité	20. Prudence
9. Vitalité	21. Auto-régulation
HUMANITÉ	JUSTICE
10. Amour	22. Citoyenneté
11. Générosité, gentillesse	23. Équité et justice
12. Intelligence sociale	24. Leadership

de leur emploi pourrait susciter la passion au travail et favoriser ainsi le fonctionnement optimal et la santé des employés.

### ÊTRE PASSIONNÉ PAR SON TRAVAIL

La passion se caractérise par une forte attirance envers une activité que l'on valorise et dans laquelle on investit du temps et de l'énergie de façon significative. Lorsqu'un individu éprouve une passion pour une activité, il peut la vivre en mode harmonieux (soit un mode sain, où l'individu s'implique librement dans la pratique de son activité) ou en mode obsessionnel (c'est-à-dire un mode plutôt malsain, où l'individu ressent un si fort besoin de s'adonner à son activité qu'il ne peut plus la contrôler; l'activité prend ainsi le dessus sur toutes les autres sphères de sa vie).

Cette approche dualiste de la passion s'applique dans des domaines aussi variés que l'éducation, l'art, les sports et le travail. En entreprise, on peut s'attendre à ce que la passion harmonieuse des employés pour leur travail ait sur eux des conséquences positives, tels une plus grande concentration, un état d'absorption intense dans leur travail, une capacité supérieure de récupération, une meilleure capacité d'adaptation aux changements, plus de bien-être et moins de détresse. Pour sa part, l'employé qui entretient une passion obsessionnelle pour son travail devrait plutôt en ressentir des effets moins positifs, voire négatifs. Par exemple, il pourrait présenter une persistance rigide, avoir tendance à ruminer lorsqu'il rencontre des problèmes, ressentir plus de fatigue et moins de vitalité et éprouver de la difficulté à se concentrer et à bien récupérer après une période de travail intensif.

Selon la psychologie positive, il semble que l'utilisation des forces signatures en emploi stimule l'engagement, un concept

très similaire à celui de la passion. Dans cette optique, nous avons décidé de vérifier à quel point l'utilisation des forces permet d'augmenter la passion harmonieuse au travail.

### TROIS TECHNIQUES POUR STIMULER L'UTILISATION DES FORCES

Nous avons testé l'efficacité d'une intervention utilisant trois techniques qui favorisent l'utilisation des forces signatures :

- Identifier ses cinq forces signatures
- Réaliser l'exercice «Moi à mon meilleur»
- Utiliser ses forces signatures de façon novatrice

La première technique consiste à identifier ses forces signatures, soit les forces les plus présentes chez un individu, à l'aide d'un questionnaire Internet gratuit, *Values in Action*. La seconde technique, l'exercice «Moi à mon meilleur», consiste à rédiger un court texte témoignant d'une situation où l'on a agi de façon optimale. Ce texte permet d'analyser comment ses forces signatures sont utilisées dans le monde du travail. Par exemple, un employé pourrait relater la réussite d'un long et difficile projet de recherche et développement et découvrir ainsi que son discernement, sa curiosité, sa pensée critique et son désir d'apprendre ont été mis à contribution et sont en partie responsables de ce succès. La troisième technique consiste à choisir, parmi une liste d'activités possibles, des façons nouvelles d'utiliser ses forces. Dans son livre, *A primer in positive psychology* (2007), Christopher Peterson suggère plusieurs activités permettant d'utiliser souvent, intensément et longtemps chacune des forces. Cette technique demande à la personne de choisir une de ces activités pour chacune de ses forces principales (par exemple la persistance) et de trouver des stratégies pour mettre en application les actions

FORMATION  
DISPONIBLE TOUTE L'ANNÉE

Offrez à vos employés la formation  
qui peut-être leur sauver la vie !

Notre cours de conduite préventive avec session pratique en simulateur extérieur est la solution pour prévenir et faire face aux situations de dérapage sur surface glissante. Cette formation de 4 heures, à l'intention des entreprises, est un investissement rentable dans la conduite automobile de vos employés. Nos clients nous le confirment année après année.

Disponible partout au Québec !  
450-978-9500 • 1-888-277-1137

**TECNIC**  
AVANCÉE



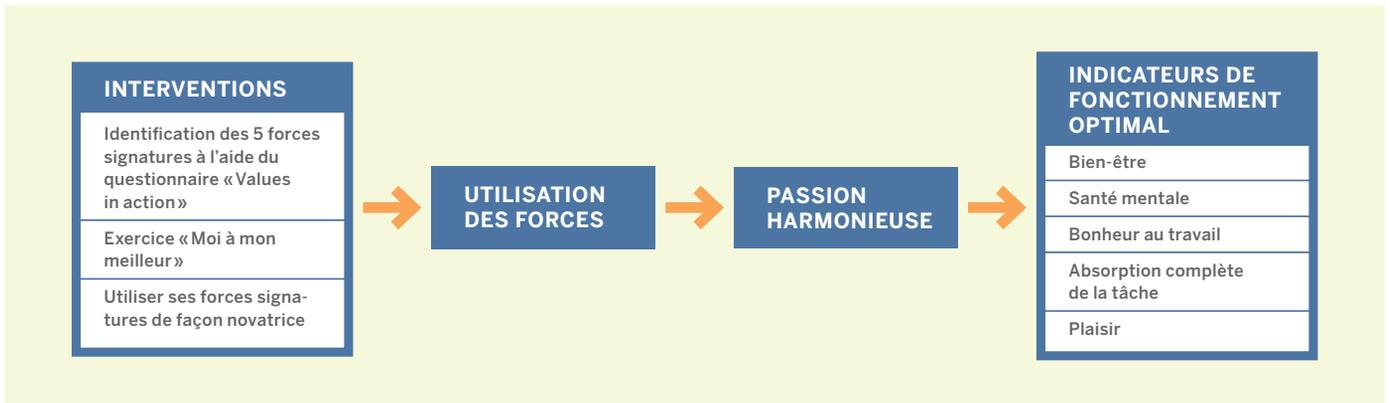
1545, boul. Le Corbusier  
Laval (Québec) H7S 2K6

[www.tecnic.ca/avancee](http://www.tecnic.ca/avancee)

Tecnic Avancée est une division de Groupe Tecnic  
qui est un organisme formateur agréé par la  
Commission des partenaires du marché du travail  
en ce qui concerne la Loi sur les compétences  
(anciennement appelée Loi du 1%)



Figure 1



choisies (suivre l'exemple d'un collègue qui est encore plus tenace que soi, afin d'aller jusqu'au bout).

Nous avons testé cette intervention avec deux groupes d'individus : l'un a réalisé les exercices décrits ci-dessus et l'autre, un groupe contrôle, ne les a pas faits. Les résultats de cette intervention démontrent que la réalisation des différents exercices accentue l'utilisation de ses propres forces, ce qui augmente la passion harmonieuse. De plus, le fait de vivre plus de passion harmonieuse permet d'atteindre un fonctionnement optimal (voir figure 1).

### CONCLUSION

Utiliser les forces signatures de ses employés est un moyen efficace pour améliorer le bien-être, la santé et le fonctionnement optimal au travail ; la raison en est que les plus grandes ressources d'un individu se trouvent dans ce qu'il fait de mieux et non dans ce qu'il

fait de mal. Des études rigoureuses ont démontré qu'il est possible d'augmenter la connaissance et l'utilisation de leurs forces par les employés, ce qui intensifie leur passion envers leur travail et a donc des conséquences positives. Pour ce faire, plutôt que de se fier à l'intuition, on peut identifier les forces signatures de chacun à l'aide de questionnaires validés et de techniques ayant fait leurs preuves. À cet égard, « Moi à meilleur » est une technique efficace : le travailleur cherche à comprendre comment ses forces signatures l'ont amené à atteindre de hauts niveaux de performance dans le passé, afin de reproduire souvent, intensément et longtemps ces épisodes de fonctionnement optimal dans l'avenir. Sachant cela, il ne reste plus qu'à passer à l'action et à faire éclore le potentiel qui réside dans les forces de chacun ! ■

La bibliographie de cet article se trouve dans *Effectif* électronique ([www.portailrh.org/effectif](http://www.portailrh.org/effectif)).

**LE CENTRE PATRONAL...  
VOTRE TREMPLIN VERS LE LEADERSHIP EN SST !**

**NOS SERVICES**

- + Plus de 55 formations en SST de qualité
- + Contenu adapté à vos besoins
- + Formateurs expérimentés, spécialisés en SST
- + Colloques
- + Formation en ligne
- + Infolettre *SST Bonjour !*
- + Revue *Convergence*
- + À Montréal, à Québec ou dans votre entreprise
- + Pour gestionnaires, professionnels, superviseurs et comité SST

[www.centrepatronalsst.qc.ca](http://www.centrepatronalsst.qc.ca)

**CENTRE PATRONAL  
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU  
TRAVAIL DU QUÉBEC**  
514 842-8401