



MISER SUR L'APPROCHE PAR LES FORCES POUR LA GESTION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL



QU'EST-CE QUE L'APPROCHE PAR LES FORCES ?

L'approche par les forces est issue de la psychologie positive et tend à mettre l'accent sur les **aspects positifs de la psychologie humaine**.

Chaque individu possède un certain nombre de forces distinctives. Une force peut être définie comme l'**habilité de performer** de façon presque parfaite et constante dans une activité. L'utilisation d'une force amène l'employé à se sentir :

- Authentique
- Énergisé
- Dans le *flux* (absorption profonde dans l'activité)



COMMENT L'UTILISER DANS L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ?

L'approche par les forces dans l'évaluation de la performance a pour objectif d'identifier et d'utiliser les forces de chacun des employés afin de **maximiser la performance** individuelle et collective. Plus spécifiquement, il s'agit :

- D'offrir une **rétroaction régulière** aux employés (et non annuelle) et l'orienter vers les **aspects positifs de la performance** plutôt qu'uniquement vers les faiblesses.
- D'orienter les séances de rétroaction vers les **situations futures** plutôt que vers le passé.

L'utilisation de cette approche en milieu de travail peut se faire
à l'aide d'un processus en
5 ÉTAPES

1	2	3	4	5
Préparation	Identification	Intégration	Action	Évaluation
Définir l'approche par les forces, les raisons de choisir cette approche et sa valeur ajoutée	Identifier les forces individuelles de chacun des employés à l'aide de diverses activités	Guider les réflexions des employés sur l'identification et l'utilisation de leurs forces au travail	Identifier et choisir différents changements à mettre en place pour mieux utiliser ses forces	Laisser une place dans la rencontre de rétroaction pour discuter de l'impact de l'utilisation des forces
	*voir tableau ci-dessous.	Peuvent-ils identifier des succès ou des rétroactions positives survenus grâce à leurs forces ?	Projets personnels, nouvelles tâches, nouvelles responsabilités.	Ajouter une section « Forces » dans le formulaire d'appréciation de la performance.



POURQUOI UTILISER L'APPROCHE PAR LES FORCES ?

La valeur ajoutée de cette approche réside dans le fait que nos forces sont nos principales **zones de rendement maximal**. C'est donc souvent par les forces que nous pouvons offrir le meilleur de nous-mêmes et être au **sommet de notre performance**.

Les avantages pour l'organisation	Les avantages pour l'employé
• Hausse de la productivité (20 %) et des profits (8,9 %) • Baisse du taux de roulement	• Hausse de la performance individuelle, du bien-être, de l'engagement et de la satisfaction au travail <i>De manière générale, cette approche amène l'individu vers un fonctionnement plus optimal et la réalisation de soi</i>



COMMENT IDENTIFIER SES FORCES

L'utilisation des forces est une approche qui peut être facilement implantée avec des structures et des interventions simples. Voici donc quelques exemples d'activités que vous pouvez mettre en place dans votre milieu de travail pour faciliter l'identification des forces :

	Type d'activités	Description	Avantages	Inconvénients
Totem	Jeu de société à faire en équipe qui propose d'explorer les forces de chaque employé de manière ludique.	Chaque collègue choisit un animal, associé à une force ainsi qu'une qualité pour chacun des membres de l'équipe.	• Caractère ludique • Favorise la cohésion et le climat d'équipe • Aspect moins formel	• Réunion d'équipe nécessaire • La pertinence et/ou le sérieux de la démarche (caractère ludique) • Temps • Achat du jeu
Moi à mon meilleur	Activité individuelle qui demande à l'employé de faire une rétrospection sur ses propres forces.	L'employé rédige un court texte racontant une situation où il a performé de façon optimale. Il identifie ensuite les forces qui ont été utilisées dans la situation choisie.	• Favorise l'introspection • Encourage l'employé à mieux comprendre comment ses forces l'ont amené à se surpasser	• Temps • Dépendant de l'investissement réel de l'employé dans l'exercice
Catalogue des forces	Activité de reconnaissance et de partage des forces entre l'employé et son superviseur.	Le superviseur identifie les forces des différents membres de l'équipe dans un catalogue disponible à tous. Il illustre les forces des membres de l'équipe à travers ses bons coups.	• Trace écrite de l'information sur les forces des membres de l'équipe • Partage des forces au sein de l'équipe • Reconnaissance publique et personnalisée des bons coups	• Requiert une grande implication de la part du superviseur (recueillir les forces de tous les employés, élaborer le catalogue, etc.)
Questionnaire VIA	Questionnaire psychométrique à faire individuellement.	Identifier ses forces individuelles et amorcer une réflexion personnelle. Évaluation de 24 forces réparties en 6 catégories (sagesse, courage, tempérance, justice, humanité et transcendance).	• Temps • Version gratuite • Validé en français et plusieurs langues	• N'est pas lié directement au contexte de travail, les forces évaluées peuvent être moins pertinentes
Clifton Strengths	Questionnaire psychométrique à faire individuellement.	Identifier ses forces individuelles et amorcer une réflexion personnelle. Évaluation de 34 forces réparties en 4 domaines de talents (pensée stratégique, influence, exécution et relation).	• Temps • Développé dans un contexte de travail • Validé en français et plusieurs langues	• Payant (19.99 \$ US à 49.99 \$ US par passation) • rapport peuvent être complexes



RECOMMANDATIONS ET BONNES PRATIQUES

1	Affecter les employés à des tâches et responsabilités qui mettent à contribution leurs forces respectives
2	Mettre l'accent sur les forces de l'employé et faire preuve de tolérance face aux faiblesses à moins qu'elles aient un impact considérable sur la performance
3	Fournir une rétroaction positive sur les forces en continu, et non pas seulement une fois par année
4	Encourager les employés à solliciter de la rétroaction régulièrement auprès de leurs collègues et superviseurs
5	Encourager, au sein des équipes de travail, l'habitude de reconnaître les forces chez les collègues et les superviseurs quotidiennement
6	Adapter le formulaire d'appréciation de la performance selon l'approche des forces avec des questions d'autoévaluation telles que : Quelles sont mes forces ? Comment puis-je les améliorer ? Comment mon gestionnaire ou mon organisation peuvent-ils me soutenir ?
7	Orienter la rencontre d'appréciation de performance vers des réalisations futures telles que : Dans quelles tâches ou quels rôles êtes-vous à votre meilleur au travail ? Qu'aimeriez-vous effectuer davantage dans le cadre de votre travail ?

MESSAGE IMPORTANT À RETENIR

En plus de créer une atmosphère de travail plaisante et productive, les entreprises qui performent le mieux sont celles qui connaissent leurs forces et qui les utilisent intelligemment et régulièrement, et ce à tous les niveaux (individuel, superviseur, groupe, organisation).



Cet outil a été élaboré par Vanessa Blanchette-Luong, Laurence Bouchard et Alexandra Giroux dans le cadre du cours *Rôle du psychologue I/O dans l'appréciation de la performance au travail*, Université du Québec à Montréal.



COMITÉ SECTORIEL
DE MAIN-D'ŒUVRE
DU COMMERCE DE DÉTAIL



RÉALISÉ GRÂCE À LA CONTRIBUTION FINANCIÈRE DE LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET AVEC L'APPUI DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DU COMMERCE DE DÉTAIL