

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
ET  
UNIVERSITÉ DE LORRAINE

APPROCHE APPRÉCIATIVE ET UTILISATION DES FORCES EN MILIEU  
ORGANISATIONNEL : UNE ÉVALUATION COMPARATIVE DE  
DEUX DÉMARCHES ASSOCIÉES AU BIEN-ÊTRE ET À LA  
PERFORMANCE AU TRAVAIL

THÈSE PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU  
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE)

PAR  
MARINE MIGLIANICO

MARS 2024

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE) (Ph. D.)

**Direction de recherche :**

---

Philippe Dubreuil, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	directeur de recherche
--------------------------------------------------------------------	------------------------

---

Charles Martin-Krumm, Ph. D. Université de Lorraine	directeur de recherche
--------------------------------------------------------	------------------------

---

Paule Miquelon, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	codirectrice de recherche
-----------------------------------------------------------------	---------------------------

**Jury d'évaluation :**

---

Philippe Dubreuil, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	directeur de recherche
--------------------------------------------------------------------	------------------------

---

Charles Martin-Krumm, Ph. D. Université de Lorraine	directeur de recherche
--------------------------------------------------------	------------------------

---

Paule Miquelon, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	codirectrice de recherche
-----------------------------------------------------------------	---------------------------

---

Annick Parent-Lamarche, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	présidente du jury
-------------------------------------------------------------------------	--------------------

---

Cyril Tarquinio, Ph. D. Université de Lorraine	évaluateur externe UQTR évaluateur interne UL
---------------------------------------------------	--------------------------------------------------

---

Christian Heslon, Ph. D. École des Psychologues Praticiens	évaluateur externe
---------------------------------------------------------------	--------------------

---

Pascale Desrumeaux, Ph. D. Université de Lille	évaluatrice externe
---------------------------------------------------	---------------------

Thèse soutenue le 15 mars 2024

Ce document est rédigé sous la forme d'articles scientifiques, tel qu'il est stipulé dans les règlements des études de cycles supérieurs (138) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les articles ont été rédigés selon les normes de publication de revues reconnues et approuvées par le Comité d'études de cycles supérieurs en psychologie. Les noms des directeurs et directrice de recherche pourraient donc apparaître comme co-auteurs et co-autrice de l'article soumis pour publication.

## Sommaire

L'approche des forces et l'approche de l'enquête appréciative (AEA) représentent des opportunités intéressantes pour les entreprises souhaitant accompagner leurs employés dans le développement de leur bien-être et de leur performance au travail. En effet, au cours des dernières années, plusieurs études ont documenté les effets bénéfiques des interventions basées sur ces deux approches (Ameer & Zubair, 2020; Conkright, 2011; Gradito Dubord & Forest, 2022; Harzer et al., 2021; Meyers et al., 2019; Oxendine et al., 2022). Cependant, à l'heure actuelle, les recherches portant sur l'utilisation des forces au travail sont majoritairement corrélationnelles (Bakker & van Woerkom, 2018; Littman-Ovadia et al., 2021; Mayerson, 2020) tandis que les études portant sur l'AEA s'avèrent être surtout des études de cas (Bushe, 2012; Verleysen et al., 2015); un manque d'études expérimentales est donc constaté. De plus, bien que ces deux approches présentent des points communs, leurs effets respectifs n'ont encore jamais été comparés. Par conséquent, le premier objectif de cette thèse est d'effectuer une revue systématique des impacts de l'utilisation des forces ainsi que de l'utilisation de l'AEA en milieu de travail. Le second objectif est de mener une étude empirique, à l'aide d'un devis quasi-expérimental, permettant d'une part de valider l'effet postulé des interventions basées sur le développement des forces et sur l'AEA quant à différents aspects relatifs au bien-être et à la performance, et d'autre part de les comparer l'une à l'autre de manière différenciée. Pour atteindre ces deux objectifs, trois articles sont présentés. Le premier article est une revue systématique de la littérature scientifique portant sur l'utilisation des forces en milieu de travail. Les résultats de cet article démontrent que l'utilisation des forces au

travail est associée à différents indicateurs de bien-être (p. ex., émotions positives, satisfaction professionnelle), de fonctionnement optimal (p. ex., engagement, motivation) et de performance (p. ex., performance de tâche, comportements de citoyenneté organisationnelle). De plus, cet article effectue une synthèse des principales étapes d'intervention retrouvées dans la littérature et propose un modèle intégré de développement des forces pouvant être appliqué en contexte organisationnel. Le second article est une revue systématique de la littérature scientifique portant sur les études à devis expérimentaux ou quasi-expérimentaux examinant l'impact des interventions basées sur l'AEA en milieu de travail. Les résultats de cet article mettent en évidence le fait que l'AEA, lorsqu'utilisée en contexte organisationnel, favorise la collaboration et la coopération, tout en générant un climat positif et une amélioration de la communication favorisant la performance. Le troisième article comprend deux études empiriques à devis quasi-expérimentaux visant à évaluer et comparer les effets respectifs d'interventions basées sur l'approche des forces et l'AEA sur le bien-être, l'engagement et la performance au travail. Les résultats de cet article suggèrent que les interventions basées sur l'approche des forces et l'AEA auraient des effets significatifs sur les émotions positives et l'engagement au travail. De plus, ces deux types d'interventions engendreraient des effets différenciés sur les variables à l'étude. En somme, cette thèse permet de réaliser un état des lieux des recherches portant sur l'approche des forces et l'AEA en milieu organisationnel et de mieux saisir l'état des connaissances actuelles sur ces deux outils. Elle donne lieu à une meilleure compréhension des points forts et lacunes des approches des forces et de l'AEA au travail, puis les compare l'une à l'autre. Globalement, les

résultats démontrent les bienfaits de ces deux démarches en psychologie positive appliquée aux organisations et soulignent leurs différences sur le plan du bien-être et de la performance au travail.

## Table des matières

Sommaire .....	iv
Liste des tableaux .....	xiii
Liste des figures .....	xiv
Remerciements .....	xv
Introduction générale .....	1
Bien-être au travail : une clé de voûte pour la santé psychologique et la performance .....	3
Psychologie positive et son application en organisation.....	7
Bien-être et performance en milieu organisationnel.....	9
Développer le bien-être et la performance au travail par le biais d'interventions basées sur la psychologie positive .....	14
Approche de l'enquête appréciative.....	15
Approche des forces.....	18
Défis et perspectives associés à l'approche de l'enquête appréciative et à l'approche des forces .....	21
Étude comparative de l'approche de l'enquête appréciative et de l'approche des forces .....	23
Objectifs et structure de la thèse .....	25
Chapitre 1. Strength use in the workplace: A literature review .....	27
Abstract .....	29
Studying and developing strengths .....	33
Strengths in the scientific literature .....	35
Method .....	43



Results and discussion – Consequences of strengths use .....	54
Results.....	54
Discussion.....	56
Results and discussion – Strengths interventions .....	58
Results.....	58
Additional Considerations .....	62
Discussion.....	63
General discussion .....	67
Limitations .....	67
Future research directions .....	68
Conclusion .....	69
References.....	70
Chapitre de transition 1 .....	79
Chapitre 2. Appreciative Inquiry in the workplace: A review of (quasi) experimental studies.....	82
Abstract .....	84
Introduction.....	85
The five principles of AI.....	87
AI interventions .....	88
The 5D cycle.....	89
Outcomes of AI interventions.....	92
Generativity .....	92

Engagement and Performance .....	93
Team-oriented behaviors .....	94
Virtuousness and flourishing .....	96
General overview and research objective .....	97
Method .....	97
Results .....	99
Article 1: Jones (1998).....	100
Article 2: Peelle (2006).....	102
Article 3: Bushe and Paranjpey (2015).....	104
Discussion .....	106
Team orientation .....	107
Performance .....	108
Generativity.....	109
Limitations and future research directions.....	113
Conclusion .....	115
References .....	117
Chapitre de transition 2 .....	125
Chapitre 3. Appreciative inquiry and strengths development in the workplace: A dual comparative study.....	129
Abstract .....	131
Introduction.....	133

Empirical examination of appreciative inquiry and strengths development interventions.....	135
Objectives and hypotheses.....	137
Study 1: France .....	138
Method – Study 1: France.....	138
Participants.....	138
Procedure .....	138
Recruitment.....	138
AI intervention.....	139
Strengths development intervention .....	140
Placebo intervention .....	141
Measures .....	141
Positive and negative affect .....	141
Professional life satisfaction .....	142
Psychological well-being at work.....	142
Engagement .....	143
Task performance .....	143
Contextual performance.....	143
Results.....	144
Preliminary analyses .....	144
Main analysis .....	145
AI and placebo .....	149

Strength development and placebo .....	149
AI and strengths development .....	150
Study 2: Canada .....	151
Method .....	151
Participants.....	151
Procedure .....	152
Measures .....	152
Character strengths .....	152
Results.....	153
Preliminary analysis.....	153
Main analysis .....	154
AI and placebo .....	158
Strengths development and placebo .....	158
AI and strengths development .....	159
Discussion .....	161
Limitations and future research directions.....	164
Conclusion .....	165
References.....	166
Discussion générale.....	173
Contributions théoriques.....	175
Contributions pratiques .....	181

Limites et recherches futures .....	182
Conclusion .....	187
Références générales.....	189
Appendice A. Certificat éthique.....	205
Appendice B. Courriel d'invitation aux participants .....	208
Appendice C. Formulaire d'information et de consentement .....	211
Appendice D. Questionnaires psychométriques .....	222
Appendice E. Statuts de publication des articles .....	262

## Liste des tableaux

### *Liste des tableaux dans la thèse :*

#### Tableau

- 1 Classification des 24 forces selon Peterson et Seligman (2004)..... 19

### *Liste des tableaux dans l'Article 1 :*

#### Tableau

- 1 Strengths classifications ..... 38
- 2 Results of the systematic review of the outcomes of strengths use in organizational settings ..... 45

### *Liste des tableaux dans l'Article 3 :*

#### Tableau

- 1 Means and standard deviation for study variables (France)..... 146
- 2 Means and standard deviation for study variables (Canada)..... 155

## Liste des figures

### *Liste des tableaux dans la thèse :*

#### Figure

- 1 Le cycle des « 5D » (adapté de Pagès, 2014)..... 17

### *Liste des figures dans l'Article 1 :*

#### Figure

- 1 Integrative model of strengths development in organizational environments .... 64

### *Liste des figures dans l'Article 2 :*

#### Figure

- 1 The 5D Cycle (adapted from Cooperrider & Whitney, 2001) ..... 90
- 2 Studies selection process (PRISME flow diagram) ..... 99

### *Liste des figures dans l'Article 3 :*

#### Figure

- 1 Graphic representations of the changes in group means for the Appreciative Inquiry, Strengths and Placebo groups in France..... 148
- 2 Graphic representations of the changes in group means for the Appreciative Inquiry, Strengths and Placebo groups in Canada..... 157

## Remerciements

Un proverbe africain indique sagement qu'il faut tout un village pour élever un enfant. Derechef, il faut tout un village pour *finaliser* une thèse.

Mes premiers remerciements les plus sincères et les plus profonds vous reviennent, Philippe, Charles et Paule.

Philippe, pour ton regard d'aigle, tes multiples commentaires et suggestions avisés, et ta présence indéfectible tout au long de ce parcours, merci. J'ai tant d'admiration pour le chercheur que tu es, non seulement sur le plan scientifique et intellectuel, mais également *et surtout* sur le plan éthique et humain. Ton amour de l'apprentissage, ta passion pour l'excellence, ton calme et ta diplomatie m'ont inspirée et donné envie de m'améliorer tout au long de ce parcours doctoral. Merci pour tout ce que tu m'as transmis, qui va bien au-delà de cette thèse. J'espère sincèrement que nous aurons la chance de continuer à travailler ensemble, même une fois le doctorat terminé!

Charles, merci du fond du cœur d'avoir accepté de diriger cette recherche malgré un emploi du temps plus que chargé. Ton soutien et tes encouragements tout au long de ces années de travail ont été extrêmement précieux. Il est aisé de dire que tu incarnes pleinement ce que tu enseignes, la psychologie positive. Je me sens particulièrement chanceuse d'avoir pu être supervisée par l'un des chercheurs fondateurs de la psychologie positive en France. Sans toi, tout ce travail n'aurait pas eu lieu, toi qui as eu l'idée de



réaliser cette thèse en cotutelle avec mon pays d'adoption, le Canada. J'ai tellement de reconnaissance pour tout cela. Merci pour tout ce que tu as apporté de si positif à ce parcours.

Paule, je suis pleine de gratitude pour votre présence tout au long de ce travail doctoral. J'ai en tête le document que nous avons signé lors du début de la thèse, qui stipulait que votre apport serait plus mineur, et permettrait de valider les écrits auprès du département de psychologie. Il n'en a rien été : vous avez donné énormément de votre temps, plus qu'il n'en n'était demandé, relisant chaque mouture et commentant chaque passage. Merci pour tout cela, j'ai énormément apprécié travailler avec vous. Merci aussi pour votre soutien dans les moments plus difficiles, je pense notamment à nos appels durant la rédaction du certificat éthique. Cela a été extrêmement précieux. Je garderai un excellent souvenir de votre accompagnement.

À travers ce travail doctoral, je souhaitais apprendre à approfondir ma pensée tout en ayant la chance de m'élever auprès de chercheur.e.s inspirant.e.s. Cet objectif a été plus que rempli grâce à vous trois. J'en ressors grandie, avec une *immense* gratitude.

\*\*\*

À toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à ce travail doctoral, merci.

Plus particulièrement,

À Jacinthe Bergevin, Josée Blaquière et Jacques Tremblay, pour vos conseils éclairés et éclairants et votre accompagnement dans l'utilisation de l'approche de l'enquête appréciative. Merci.

À Jacques Lecomte et Evie Rosset qui m'ont fait découvrir la psychologie positive. Evie, tu as été celle qui m'a donné envie de faire de la recherche. Merci pour ces heures de cours en psychologie positive ; merci d'avoir mis ces livres passionnants entre mes mains. Merci également de m'avoir accompagnée avec tant de bienveillance durant mon mémoire de maîtrise, qui a été le socle sur lequel s'est bâti le désir de réaliser une thèse doctorale. Jacques, merci pour tes écrits d'une richesse incroyable, dont La Bonté Humaine, qui a changé ma vie. Merci pour ta sagesse et ton humilité. Elles sont le propre des grands hommes.

À Martine Laizeau qui a su me mettre sur la bonne voie au bon moment. Merci pour cette discussion au congrès de psychologie positive d'Angers. La vie est faite de petits gestes qui font une immense différence.

À Jean Pagès et Jean-Christophe Barralis de l'Institut Français d'Appreciative Inquiry qui ont accepté de me former gratuitement en échange d'un troc : une « petite étude » sur

l'AI (AEA). Cette petite étude se sera transformée en longue thèse! Merci pour votre générosité.

À Delphine Luginbuhl – rencontrée lors de la formation AI en 2016 - pour toutes ces discussions sur la psychologie positive et l'AI (AEA), et pour ton *peps* légendaire ; mais également de m'avoir aidée à trouver une entreprise française qui acceptait de participer à cette étude en temps de pandémie. Merci!

Aux entreprises française et canadienne qui ont accepté de se prêter au jeu, pour votre audace, votre confiance et votre temps, merci. À tous les participants de ces études : sans vous, ce travail n'aurait pas existé. Merci pour votre collaboration et votre accueil.

À toute la communauté du Regroupement Québécois de Psychologie Positive, et plus particulièrement à Jean-François Villeneuve, Martin Benny, Nancy Goyette, Sylvie Boucher et Véronique Dagenais-Desmarais qui m'ont accueilli les bras ouverts au Québec et qui m'ont donné envie d'y rester pour de bon. Merci.

À mon amie Christelle Pallen, qui m'a assistée durant les interventions au Québec. Merci pour ton soutien amical et intellectuel. Il m'est extrêmement précieux.

Aux groupes des pipelettes et de la Zoubida, merci pour tous ces moments qui m'ont changé les idées. Vous ne m'entendrez maintenant plus répondre : « Je suis en de train de *finir* ma thèse ».

À Géraldine Sauvignet et Anne-Marie Tougas, sœurs intellectuelles de cœur, dont les rencontres avaient un goût de retrouvailles. Merci pour vos lumineuses présences dans ma vie. Vous côtoyer m'élève.

À Adrien Leblanc et Natacha Damamme, esprits scientifiques, pour ces discussions passionnantes. Vos amitiés comptent plus que tout.

À Karen Grislis, relectrice linguistique hors pair. Merci pour ces commentaires si précis et pertinents. Ton accompagnement a permis de grandement bonifier ces écrits. Merci pour ta rigueur, ta gentillesse et ta disponibilité.

À Pierre Dersin, pour votre aide en statistiques. Ce temps alloué en toute générosité m'a beaucoup touchée.

Merci aux deux universités, l'Université du Québec à Trois-Rivières et l'Université de Lorraine, et plus particulièrement à Madame Montplaisir, Madame Aqaidi et les équipes administratives qui se sont occupées de cette cotutelle interuniversitaire. Ce

travail en bonne intelligence a permis une collaboration de recherche entre deux pays qui parlent certes la même langue, mais n'en sont pas moins éloignés.

Dans les pas des géants, merci à tous les auteurs passionnants qui ont contribué au mouvement de la psychologie positive, mais également aux philosophes qui me nourrissent chaque jour et enrichissent d'éternels questionnements.

Des remerciements particuliers sont à destination des vingt-six employés de la Clinique de Psychologie Positive de Montréal qui m'ont permis de créer et gérer une entreprise tout en effectuant un doctorat en même temps. Ces deux expériences de recherche et de pratique resteront pour moi indissociables.

\*\*\*

Très tôt, j'ai eu un goût prononcé pour la vitesse. Petite, je dévalais les pistes de ski *tout schuss* et faisais du vélo à toute berzingue, galvanisée par l'adrénaline et le plaisir de me sentir vivante... ce qui donnait à mes parents quelques soucis, notamment dans la gestion du mécontentement de vacanciers avec lesquels je collisionnais de temps à autres. Merci à vous, mes parents adorés de m'avoir accueillie telle que je suis, de m'avoir soutenue et écoutée à tant de reprises. Votre amour et votre sagesse est un pilier à tant d'égards. Cette thèse est le fruit de ce que vous m'avez transmis : maman, ton amour pour

le français et l'écriture, papa, ton esprit scientifique. Et par-dessus tout, votre capacité de voir le beau en l'être humain. Merci.

Cette longue traversée du désert je te la dois surtout à toi, Pierre. Merci, tellement. Merci pour ces heures de fous rires, pour toutes ces soirées ressourçantes, pour ton aide à tant de reprises, ton regard bienveillant, ton amour inconditionnel dans tous les moments difficiles traversés. Depuis treize ans tu as *toujours* été là, de près ou de loin, bon an mal an, à travers la santé et ces dernières années, à travers la maladie. Mon mari, mon ancrage, Merci. Comme le dit si bien Rimbaud... À toi toute la vie.

.

*Nous avons vécu un interminable moment d'Éveil ensemble!*

Christiane Singer

## Introduction générale



La santé mentale représente un enjeu majeur tant au Canada qu'en France. Selon la Commission de la santé mentale du Canada (2017), un Canadien sur cinq vit avec un problème de santé mentale. En France, selon les statistiques nationales, presque un individu sur trois (28 %) déclare avoir déjà été touché par la dépression (Moyou, 2018). Étant donné que les employés consacrent plus de 60 % de leurs heures éveillées au travail, le lieu de travail peut jouer un rôle important en remédiant aux problèmes de santé psychologiques ou au contraire, en y contribuant.

À l'heure actuelle, au cours d'une semaine normale, 500 000 canadiens s'absentent du travail en raison de problèmes de santé psychologique (Emploi et Développement social Canada, 2016). Ces problématiques constituent la première cause d'invalidité au travail. Dans certains cas, elles sont directement liées au travail (charge de travail excessive, harcèlement, etc.). En effet, 47 % des travailleurs canadiens estiment que leur travail est l'élément le plus stressant de leur quotidien. De surcroît, l'épisode de Covid-19 a récemment eu un effet profond sur le stress vécu des travailleurs (Smith et al., 2021).

En France, la situation est aussi alarmante. Trois quarts de la population active se dit stressée par la vie professionnelle (Moyou, 2020) alors que 17 % des personnes déclarent avoir vécu un épuisement professionnel et 34 % pensent pouvoir en vivre un jour (Moyou, 2019). Une étude du ministère du travail, menée auprès de 21 000 salariés

représentant 22,8 millions d'employés interrogés en face à face dans divers secteurs publics et privés, révèle une intensité de travail stabilisée depuis 2013 à un niveau élevé (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des statistiques [DARES], 2017). En effet, 40 % des travailleurs déclarent devoir effectuer une quantité de travail excessive, 43,9 % disent devoir penser à trop de choses à la fois et 31,2 % travaillent sous pression. De plus, de la même façon qu'au Canada, la récente crise sanitaire aurait également accru le niveau de stress des travailleurs en France (Carillo et al., 2021).

Or, une mauvaise santé psychologique est synonyme d'un mauvais rendement, à la fois pour l'individu et l'entreprise. Les problèmes de santé psychologique coûtent à l'économie canadienne environ 51 milliards de dollars par année (Commission de la santé mentale du Canada, 2013). De cette somme, 20 milliards de dollars sont attribuables à des problèmes psychologiques liés au milieu de travail, tels que la perte de productivité associée à l'absentéisme, au présentéisme et au roulement du personnel. À contrario, améliorer la santé psychologique au travail permet d'accroître le sentiment de satisfaction, de mobilisation et de productivité des employés tout en réduisant les coûts des soins de santé, le roulement du personnel, ou encore le temps de travail perdu (Landry et al., 2019).

#### Bien-être au travail : une clé de voûte pour la santé psychologique et la performance

Travailler pour améliorer la santé et la sécurité psychologique des employés n'a jamais été si important pour les travailleurs, les employeurs, et l'économie française et canadienne. Les pays appellent les organisations à améliorer et optimiser la santé mentale

au sein de leurs effectifs. Ainsi, tant la Commission de la santé mentale du Canada (2017) que l'Institut national de recherche et de sécurité en France (INRS, 2018) recommandent aux employeurs de créer et maintenir des lieux de travail sains sur le plan psychologique. Le Canada appelle notamment au développement d'interventions visant à réduire le stress au travail et à augmenter la résilience, et demande aux entreprises d'offrir des ressources et activités permettant d'aider les employés à surmonter l'adversité, rebondir et prospérer (Commission de la santé mentale du Canada, 2013; Emploi et Développement social Canada, 2016). La norme nationale du Canada « Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail », établie par l'Association canadienne de normalisation (Groupe CSA) en 2013 (voir Commission de la santé mentale du Canada, 2013), recommande notamment l'utilisation d'approches positives permettant d'accroître l'engagement, la productivité, la créativité et l'innovation chez les employés.

À ce titre, la recherche a démontré à de nombreuses reprises l'importance du bien-être des employés dans les organisations. En effet, non seulement le bien-être des salariés est-il un gage de santé psychologique, mais celui-ci est également susceptible de contribuer au succès de l'entreprise. Dans une méta-analyse incluant 225 études transversales, longitudinales et expérimentales et plus de 275 000 participants, Lyubomirsky et ses collègues (2005) ont documenté les liens entre bien-être et succès, notamment sur le plan professionnel. Ainsi, cette recension des études révèle qu'un travailleur heureux a davantage tendance à être positivement évalué par ses superviseurs, à performer dans ses tâches et à exceller dans des rôles de leadership. Il a également moins

tendance à l'épuisement professionnel et aux comportements de déviance tels que le vol, le harcèlement, le sabotage, ou les agressions physiques. Le bien-être est lié à une perception plus positive de soi et des autres (tels que le sentiment de compétence, l'optimisme ou la maîtrise de soi) ainsi qu'une attitude plus positive envers autrui. Les individus expérimentant davantage d'affects positifs sont plus généreux, plus altruistes et ont davantage tendance à aider les autres. Ils se montrent plus sociaux, actifs et énergiques, et sont davantage appréciés de leurs proches et collègues. Ces personnes ont une gestion du stress plus efficace et mature, et gèrent mieux les conflits. Elles sont plus créatives et flexibles, performant mieux lors de tâches mentales complexes et ont tendance à prendre de meilleures décisions.

Dans une méta-analyse subséquente regroupant 57 études, Kaplan et ses collègues (2009) ont également obtenu des résultats similaires. Plus spécifiquement, celle-ci portait sur les relations entre les affects positifs (liés à une activation positive comme l'enthousiasme, la vigilance, la jovialité) et négatifs (liés à une activation négative telle que la peur, l'anxiété ou la culpabilité) au travail, et divers aspects de la performance en milieu organisationnel. Les résultats démontrent un lien positif entre les affects positifs au travail et la performance de tâche ainsi que les comportements de citoyenneté organisationnelle. Inversement, les affects négatifs ont un effet délétère sur la performance de tâche et amenuisent les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ils sont associés à davantage de conséquences négatives au travail, telles que les comportements de déviance, les comportements de retrait (p. ex., absentéisme, lenteur, roulement du

personnel), ou encore les maladies professionnelles. De la même façon, de nombreuses autres études étayent les bénéfices du bien-être sur la performance au travail (p. ex., Leclerc et al., 2014; Lin et al., 2014).

Plus précisément, le modèle demandes-ressources du travail (DRT; Demerouti et al., 2001) offre une grille de lecture majeure vis-à-vis des éléments pouvant promouvoir ou dégrader la santé mentale des travailleurs (Bakker & Demerouti, 2017). Les *demandes* au travail font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui nécessitent un effort ou des compétences physiques ou psychologiques soutenues et sont donc associés à certains coûts physiques ou psychologiques. Un exemple peut être la charge de travail ou les tensions interpersonnelles entre collègues. À l'inverse, les *ressources* au travail font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui sont fonctionnels dans l'atteinte des objectifs visés et qui stimulent ainsi la croissance personnelle et l'apprentissage. Cela inclut l'autonomie ou le feedback constructif. De façon générale, les demandes au travail engendrent des processus de détérioration de la santé tandis qu'à contrario, les ressources donnent lieu à des processus de motivation positifs sur le plan de la santé (Demerouti & Bakker, 2011). De plus, les ressources au travail influencent grandement la motivation, notamment lorsque les demandes sont élevées (Bakker & Demerouti, 2017). Ces mêmes ressources au travail sont influencées par les ressources individuelles, telles que le sentiment d'efficacité personnelle, et ont un impact direct sur l'engagement au travail (Xanthopoulou et al., 2013). À son tour, la motivation – qui est liée à l'engagement au travail –, influence

positivement la performance de l'employé. En revanche, le stress au travail présente un effet délétère sur la performance de ce dernier. Une méta-analyse incluant 84 études primaires a démontré les répercussions positives des ressources au travail tant sur le bien-être que sur la performance au travail (Nielsen et al., 2017).

### Psychologie positive et son application en organisation

Il est aujourd'hui central pour les organisations de comprendre et développer le bien-être et la performance au travail, afin de pouvoir mobiliser leurs employés et ainsi prospérer dans un contexte mondial toujours plus compétitif. Or, un domaine scientifique répond spécifiquement à ces besoins : celui de la psychologie positive. Cette dernière a été créée par Martin Seligman, alors président de l'American Psychological Association (Seligman, 1999). La naissance de ce courant de recherche représente un tournant scientifique. Dès lors, la psychologie ne s'intéresse non plus uniquement aux dysfonctionnements et aux difficultés humaines, mais également aux forces, aux ressources et à son fonctionnement optimal. La psychologie positive se définit comme l'étude des processus et des conditions qui mènent au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et des organisations (Gable & Haidt, 2005). Elle cherche à favoriser le développement des individus, des sociétés et des organisations par la compréhension des facteurs qui contribuent à leur épanouissement (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Depuis sa création, la psychologie positive a pris un essor important. Elle est considérée, depuis plus de deux décennies, comme l'une des meilleures percées pour la gestion des organisations (Donaldson et al., 2019).

La psychologie positive des organisations étudie les facteurs individuels, groupaux et organisationnels menant au fonctionnement optimal des organisations (Vallerand & Ménard, 2013). En d'autres mots, il s'agit de la psychologie positive appliquée aux organisations. Par ailleurs, deux principaux champs d'intérêt de recherche se distinguent au sein de la psychologie positive organisationnelle. Le premier est *l'étude organisationnelle positive (Positive Organisational Scholarship, Cameron & Dutton, 2003)*. Orienté vers les organisations, il s'intéresse « aux impacts, aux processus et aux attributs positifs des organisations et de leurs membres » (Cameron et al., 2003, p. 4). Ce courant étudie donc les processus et les conditions favorisant le fonctionnement optimal des individus dans les organisations (Cameron & Spreitzer, 2012), il vise à comprendre les facteurs organisationnels motivant les comportements positifs au travail et à augmenter ainsi la performance organisationnelle (Roberts et al., 2005). Il examine notamment le développement d'organisations vertueuses, définies comme des organisations qui soutiennent les activités, procédés et actions développant la vertu dans leur enceinte (Cameron et al., 2004).

Le second est *l'étude du comportement organisationnel positif (Positive Organizational Behavior, Luthans, 2002)*. Orienté vers les individus, il s'intéresse aux comportements positifs au sein des organisations (Bakker & Schaufeli, 2008). Cela englobe notamment l'étude des qualités psychologiques individuelles telles que les forces et leurs impacts sur le bien-être et la performance (Donaldson & Ko, 2010), ainsi que les traits individuels positifs et les ressources psychologiques (Luthans & Youssef, 2007).

Ainsi, à travers l'émergence de ces courants, la psychologie organisationnelle ne s'intéresse plus uniquement aux aspects pathologiques liés au travail tels que le stress, l'anxiété et l'épuisement professionnel. Elle cherche également à en comprendre l'aspect positif comme l'engagement, le bien-être, la satisfaction et la performance au travail (Caza & Cameron, 2008).

### Bien-être et performance en milieu organisationnel

Le bien-être et la performance au travail, caractérisés comme le « Saint Graal » des sciences de la gestion (Cropanzano & Wright, 2001), sont des construits pour lesquels plusieurs définitions et conceptualisations existent.

Le bien-être au travail présente un large éventail de conceptualisations étayées par les auteurs du domaine. En dépit de l'absence de consensus, plusieurs définitions s'entrecroisent, formant les pierres angulaires du concept. D'une part, le *bien-être hédonique* se définit par les expériences plaisantes, soit les émotions positives et la satisfaction de vie (Andrews & McKennell, 1980; Diener & Emmons, 1984). À cet égard, Diener et ses collègues (1991) ont constaté que la proportion de temps durant laquelle les individus ressentent des émotions positives, relativement aux émotions négatives, est un bon prédicteur du bien-être autodéclaré. En revanche, l'intensité des émotions ressenties semble être un prédicteur plus faible de bien-être (Diener et al., 1985). Autrement dit, les personnes heureuses ressentent des émotions positives légères ou modérées en intensité la majeure partie du temps, mais ne semblent pas éprouver d'états positifs intenses de



manière fréquente. Les individus qui déclarent des niveaux de bien-être élevés semblent ressentir des émotions positives plus fortes que les émotions négatives dans 80 % du temps, ou plus (Diener et al., 1991).

D'autre part, le *bien-être eudémonique* est défini comme l'engagement dans les défis existentiels de la vie (Ryff, 1989). C'est la quête de sens et de l'actualisation de soi dans un mode de fonctionnement optimal (Keyes, 1998; Ryff & Keyes, 1995). Le bien-être eudémonique comprend six dimensions : l'autonomie, l'acceptation de soi, la maîtrise de l'environnement, la relation positive avec les autres, la croissance personnelle et le but dans la vie. En milieu organisationnel, le bien-être eudémonique se produit lorsque les employés voient le travail comme une occasion d'apprendre, de développer leur potentiel et d'utiliser cet apprentissage et ce potentiel (Ryan et al., 2008; Waterman, 2007). Il est à noter que le bien-être hédonique et le bien-être eudémonique sont des construits distincts mais toutefois fortement corrélés (Kiziah, 2003; Ryff & Keyes, 1995; Turban & Yan, 2016).

Par ailleurs, le *bien-être subjectif au travail* est associé au fait d'être satisfait de son travail, d'y être engagé et de vivre de nombreuses émotions agréables ainsi que peu d'émotions désagréables (Bakker & Oerlemans, 2012). De façon corollaire, le *bien-être psychologique au travail* est conceptualisé à travers cinq dimensions liées au travail, soit la compatibilité interpersonnelle, l'épanouissement, le sentiment de compétence, le désir d'implication et la reconnaissance (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). De ce fait, le

bien-être subjectif au travail et le bien-être psychologique au travail recourent des éléments du bien-être hédonique et eudémonique. En somme, les définitions hétérogènes du concept de bien-être au travail permettent de mieux saisir la complexité, notamment à travers les différentes facettes mises en exergue dans chacune d'entre elles.

Comme pour le bien-être, le concept de performance au travail fait l'objet de nombreuses définitions. Cependant, les chercheurs distinguent depuis plusieurs années deux grands types de performance : la performance dans la tâche et la performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1993). *La performance dans la tâche* inclut les tâches prescrites pour un emploi donné. Cela concerne la transformation des matières premières en biens et services spécifiques à l'emploi et représente les principales compétences techniques (Borman & Motowidlo, 1997). *La performance contextuelle*, quant à elle, inclut les tâches n'étant pas prescrites dans l'emploi donné. Cela concerne les aspects de la performance d'un individu qui maintiennent et améliorent le réseau social de l'organisation et le climat psychologique soutenant les tâches techniques (Borman & Motowidlo, 1997). Autrement dit, ce sont les comportements qui influencent positivement la performance organisationnelle sans être inclus dans la tâche explicitement demandée au travailleur. Par exemple, aider un autre employé dans sa tâche ou encore suggérer des améliorations au niveau des processus organisationnels sont des formes de performance contextuelle (van Scotter et al., 2000).

Selon Motowidlo et van Scotter (1994), la performance contextuelle englobe plusieurs construits qui s'entrecroisent : les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988), les comportements organisationnels prosociaux (Brief & Motowidlo, 1986) et la spontanéité organisationnelle (George & Brief, 1992). *Les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organizational Citizenship Behavior, OCB)* sont définis comme des comportements discrétionnaires, non liés au système de récompense organisationnel formel et qui favorisent le fonctionnement efficace de l'organisation (Organ, 1988). Les OCB ont été classifiés en cinq dimensions selon leur nature : l'altruisme, la courtoisie, le fair-play, la conscience et la vertu civique. Ils ont également été classifiés selon leur destinataire (Williams & Anderson, 1991). Dans ce cas, deux catégories ont émergé : les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers les *individus* (OCB-I), tels que les comportements altruistes envers les collègues, et les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers *l'organisation* (OCB-O), tels que la ponctualité et les heures supplémentaires. Les OCB-I comprennent les comportements ayant un impact positif spécifique sur les individus, contribuant ainsi indirectement à l'organisation tandis que les OCB-O incluent les comportements qui sont indirectement bénéfiques pour l'organisation.

Un *comportement organisationnel prosocial* (Brief & Motowidlo, 1986) est un comportement qui est (a) exécuté par un membre d'une organisation, (b) dirigé vers une personne, un groupe ou une organisation avec laquelle il ou elle interagit dans l'exercice de son rôle organisationnel, et (c) exécuté dans le but de promouvoir le bien-être de

l'individu, du groupe ou de l'organisation vers lequel il est dirigé. L'aide, le partage, le don, la coopération et le bénévolat sont des formes de comportement prosocial. Enfin, la *spontanéité organisationnelle* se caractérise par des comportements volontaires allant au-delà des tâches prescrites par le poste et contribuant à l'efficacité organisationnelle (George & Brief, 1992). Cela inclut les suggestions constructives, le développement personnel ou encore l'accroissement de la volonté d'autrui à travailler au sein de l'entreprise en la valorisant. En somme, la performance au travail dépasse l'unique complétion de la tâche, et inclut des comportements connexes, tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements organisationnels prosociaux ou encore la spontanéité organisationnelle.

À titre de rappel, nous avons évoqué précédemment qu'un travailleur heureux performe tant dans la tâche qu'au niveau contextuel (Kaplan et al., 2009; Leclerc et al., 2014; Lyubomirsky et al., 2005). Plus un employé possède les ressources nécessaires à son travail, telles que l'autonomie ou le feedback constructif, et plus ce dernier aura tendance à être motivé et engagé au travail, particulièrement lorsque les demandes au travail sont élevées (Bakker & Demerouti, 2017). Ces ressources ont un potentiel motivationnel conduisant à d'excellentes performances et au bien-être des employés (Crawford et al., 2010). Le bien-être est associé au succès, notamment par une meilleure performance au travail, mais également par une meilleure santé et une meilleure capacité de résoudre des problématiques complexes (Lyubomirsky et al., 2005). De plus, la performance pourrait accroître de manière indirecte le bien-être, générant une humeur

positive, un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle dans la tâche, la progression vers l'objectif et le succès (Guarcia-Buades et al., 2020; Judge et al., 2001). Par conséquent, le bien-être et la performance se renforcent en cercles vertueux : le bien-être promeut la performance et vice versa (Kaplan et al., 2009; Lyubomirsky et al., 2005). Or, il s'avère que le bien-être et la performance pourraient être accrus de manière simultanée au moyen d'interventions.

#### Développer le bien-être et la performance au travail par le biais d'interventions basées sur la psychologie positive

Au cours des dernières années, deux approches découlant de la psychologie positive ont connu un essor important : l'approche de l'enquête appréciative (AEA; Quinn, 2000; Verleysen et al., 2015) et l'approche des forces (Hodges & Clifton, 2004; Peterson & Seligman, 2004). Celles-ci ont démontré un impact important sur le bien-être et la performance. Développée aux États-Unis dans les années 1980 (Cooperrider, 1986), l'AEA a continuellement pris de l'ampleur et de l'importance (Whitney et al., 2019). En quelques années, cette même approche est passée d'un processus d'élaboration de théories utilisées principalement par les universitaires à un processus de changement organisationnel à grande échelle (Watkins & Mohr, 2001). Aujourd'hui, elle est largement utilisée dans le domaine du développement organisationnel à travers le monde (Bushe, 2016; Cooperrider & Srivastva, 2017). Ses effets sur le bien-être et la performance ont été abondamment documentés, principalement par le biais d'études qualitatives (Bushe, 2012).

Pour sa part, l'approche des forces a été développée au tournant des années 2000 avec l'émergence de la psychologie positive (Hodges & Clifton, 2004; Peterson & Seligman, 2004). De nombreuses recherches portant sur l'approche des forces ont été publiées, démontrant leur relation avec le bien-être et la performance au travail (Gradito Dubord & Forest, 2022; Harzer et al., 2021; Meyers et al., 2019). Cependant, et malgré les avancées scientifiques importantes des dernières années, davantage de recherches utilisant un devis expérimental et portant sur l'utilisation et le développement des forces en milieu organisationnel demeurent nécessaires (Bakker & van Woerkom, 2018; Littman-Ovadia et al., 2021; Mayerson, 2020).

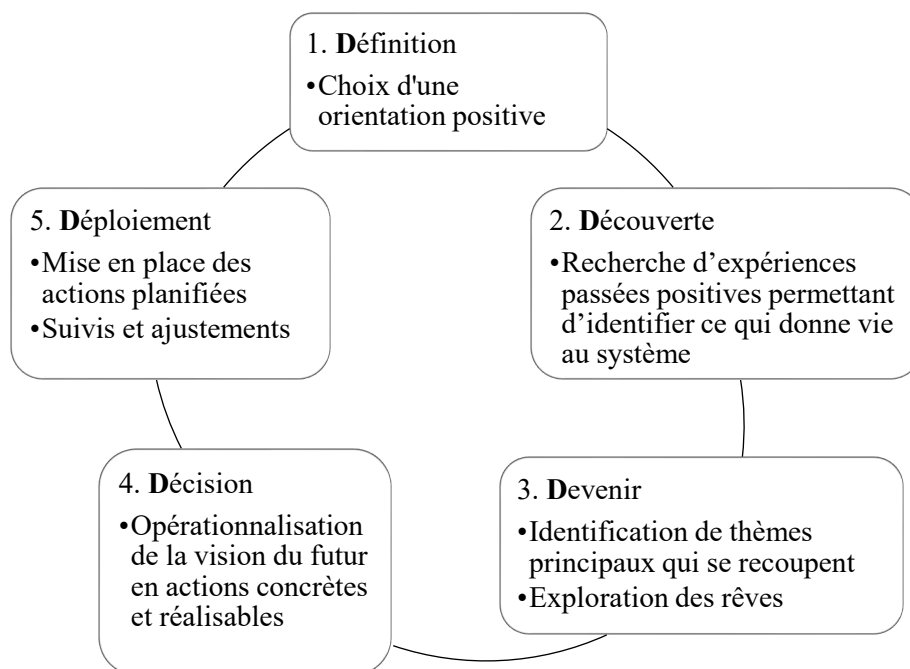
#### Approche de l'enquête appréciative

L'approche de l'enquête appréciative est une méthode de développement organisationnel basée sur l'hypothèse selon laquelle le fait de poser des questions sur les forces, les succès et les réussites des employés est transformationnel par nature (Whitney & Trosten-Bloom, 2010). Ceci suggère que la recherche de ce qui fonctionne chez les individus avec appréciation est transformatrice par nature (Hammond, 1998). Cette méthode est complémentaire à l'approche traditionnelle par résolution de problème (Cooperrider & McQuaid, 2012). À travers un format d'atelier, les participants se remémorent leurs réussites et s'inspirent de ces dernières pour construire l'avenir. Les émotions positives occasionnées par le processus génèrent de l'énergie qui peut être réinvestie dans le processus de changement.

Cinq phases définissent le processus de l'AEA (illustré par la Figure 1). Le cycle « 5D » commence par la *Définition*. Au cours de cette première phase, les participants définissent une orientation initiale positive pour leur projet. Ce choix doit être inspirant, constructif et stratégique car la mise en mouvement et la direction que prendra le projet est fortement liée à l'objet sur lequel les personnes focalisent leur attention (Pagès, 2014). Suite à cela, les participants partent à la *Découverte* de leurs forces et ressources, qu'ils investiguent à partir d'histoires de réussite permettant de conscientiser leurs bonnes pratiques. Cette étape est effectuée en binôme (interviewer-interviewé), créant ainsi une dynamique relationnelle positive. Puis, les individus explorent leurs souhaits à travers la phase du *Devenir*. Les participants rêvent alors ensemble à un futur positif à partir du potentiel découvert à la phase précédente. Cette vision inspirante débouche sur la *Décision* de construire une architecture du changement. À cette phase-ci, des actions pragmatiques sont envisagées afin d'opérationnaliser le rêve établi précédemment. Cette phase permet de définir de quelle manière le changement sera mis en place. Enfin, advient la phase du *Déploiement* au sein duquel les actions concrètes sont réalisées. C'est aussi l'occasion de renforcer l'élan positif né lors des phases précédentes en mettant en exergue les engagements personnels et organisationnels.

**Figure 1**

*Le cycle des « 5D » (adapté de Pagès, 2014)*



L'approche de l'enquête appréciative a été documentée quant à son impact positif sur le bien-être et la performance des employés. Les individus ayant participé à une intervention basée sur l'AEA se montrent plus engagés (Ameer & Zubair, 2020; Baker et al., 2009; Berrisford, 2005; Bright et al., 2006; Cooperrider & McQuaid, 2012; Ruhe et al., 2011; Trajkovski et al., 2013), performant mieux dans la tâche, tout en étant plus responsables et autonomes (Conkright, 2011; Powley et al., 2004). De plus, des études ont démontré l'impact de l'AEA sur la concentration et l'efficacité des employés (Bright et al., 2006; Cooperrider & McQuaid, 2012). La performance contextuelle de ces derniers est également améliorée via une meilleure communication et une attitude plus positive (Baker et al., 2009; Joyner et al., 2019; Oxendine et al., 2022; Watkins et al., 2016) favorisant



ainsi les bonnes relations (Cooperrider & McQuaid, 2012; Mantel & Ludema, 2004). L'approche de l'enquête appréciative est également associée au bien-être des employés (Barrett & Fry, 2005) et à la rétention de ces derniers (Jones, 1998). De surcroît, l'AEA tend à promouvoir la collaboration et la coopération (Falk, 2014; Joyner et al., 2019; Trajkovski et al., 2016). Enfin, le caractère inclusif de cette approche favorise les comportements positifs par rapport au groupe, ainsi que la performance au niveau collectif (Egan & Lancaster, 2005; Gonzales & Leroy, 2011; He & Oxendine, 2019; Powley et al., 2004).

#### Approche des forces

L'approche des forces est une approche centrale de la psychologie positive (Lopez et al., 2018; Peterson & Seligman, 2004). Une force est définie comme une capacité préexistante quant à une façon particulière de se comporter, de penser et de ressentir, qui est authentique et énergisante pour l'individu, et qui facilite son développement, sa performance et son fonctionnement optimal (Linley, 2008). Différentes écoles de pensée étudiant les forces sont nées en Angleterre et aux États-Unis (Buckingham & Clifton, 2001; Linley, 2008; Peterson & Seligman, 2004), chacune présentant des définitions, classifications et instruments de mesure distincts, mais relativement similaires (Dubreuil & Forest, 2017). Depuis son introduction en 2004, la classification des 24 forces proposées par Peterson et Seligman (2004) dans leur ouvrage fondateur *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (voir Tableau 1) demeure toutefois une nomenclature clé à la fois dans le monde de la recherche et celui de l'application professionnelle de la psychologie positive.

**Tableau 1***Classification des 24 forces selon Peterson et Seligman (2004)*

Vertu	Force associée
Sagesse et connaissance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Créativité</li> <li>2. Curiosité</li> <li>3. Discernement</li> <li>4. Amour de l'apprentissage</li> <li>5. Perspective</li> </ol>
Justice	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Travail d'équipe</li> <li>2. Équité</li> <li>3. Leadership</li> </ol>
Courage	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bravoure</li> <li>2. Persévérance</li> <li>3. Honnêteté</li> <li>4. Vitalité</li> </ol>
Tempérance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pardon</li> <li>2. Humilité</li> <li>3. Prudence</li> <li>4. Maîtrise de soi</li> </ol>
Humanité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amour</li> <li>2. Gentillesse</li> <li>3. Intelligence sociale</li> </ol>
Transcendance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appréciation de la beauté et de l'excellence</li> <li>2. Gratitude</li> <li>3. Espoir</li> <li>4. Humour</li> <li>5. Spiritualité</li> </ol>

Au cours des deux dernières décennies, les différentes classifications des forces ainsi que les processus permettant leur identification, leur utilisation et leur développement ont fait l'objet de recherches approfondies, démontrant des avantages dans une grande variété de domaines (Ghielen et al., 2018; Littman-Ovadia et al., 2021; Mayerson, 2020; Schutte & Malouff, 2019), notamment en contexte de travail (Bakker & van Woerkom, 2018; Harzer et al., 2021; Meyers et al., 2019).

La recherche démontre que l'utilisation des forces en milieu organisationnel a tendance à favoriser le bien-être des employés (Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Meyers et al., 2019). L'application des forces constitue également un support essentiel à l'atteinte d'objectifs en adéquation avec la personne, tout en améliorant la satisfaction de ses besoins et son bien-être (Gradito Dubord & Forest, 2022; Gradito Dubord et al., 2022; Pang & Ruch, 2019). Elle permet de vivre des expériences positives au travail telles que la satisfaction, le plaisir, l'engagement et le sens (Harzer & Ruch, 2013). De plus, en utilisant ses forces, l'individu ressent des émotions positives telles que la joie, la fierté ou la gratitude, qui, à leur tour, ont un impact positif sur son bien-être (Forest et al., 2012; Meyers & van Woerkom, 2017). De la même façon, l'utilisation et le développement des forces en milieu organisationnel semble également promouvoir la performance au travail. En effet, les travailleurs auraient tendance à mieux s'acquitter des tâches demandées et être davantage proactifs dans leur milieu de travail (Dubreuil et al., 2014). Ils seraient aussi plus performants dans leurs tâches, rapporteraient davantage de comportements de

citoyenneté organisationnelle et présenteraient moins de comportements contre-productifs (Harzer et al., 2021; Kong & Ho, 2016; Littman-Ovadia et al., 2017; Peláez et al., 2019).

### Défis et perspectives associés à l'approche de l'enquête appréciative et à l'approche des forces

Bien que l'AEA et l'approche des forces utilisent des méthodologies différentes, elles présentent un fort potentiel de développement du bien-être et de la performance en milieu organisationnel. Depuis la création de l'AEA en 1987, des millions de personnes, d'organisations et de chercheurs ont été impliqués dans l'amélioration des interventions, des concepts et des pratiques, ainsi que dans l'intégration de la méthodologie au sein des organisations du monde entier (Cooperrider & Srivastva, 2017). L'approche de l'enquête appréciative a été le sujet de centaines de recherches (Bushe & Paranjpey, 2015). De nombreux ouvrages, chapitres et articles ont été publiés sur cette approche et l'enthousiasme pour celle-ci semble grandissant (Verleysen et al., 2015). Cependant, malgré une connaissance de plus en plus répandue de cette approche, notamment au Canada et en France, le nombre de publications empiriques demeure très limité. La majorité des études actuelles représentent des études de cas et peu de recherches quantitatives et expérimentales ont documenté l'impact des interventions basées sur l'AEA (Bushe, 2012). Il est donc légitime de s'interroger sur l'efficacité réelle des interventions basées sur l'AEA et les chercheurs en appellent depuis plusieurs années au développement d'études longitudinales robustes permettant de valider les effets suggérés (Bushe & Kassam, 2005).

De même, depuis la naissance de la psychologie positive, les forces de caractère ont constitué un intérêt particulier de la discipline (Mayerson, 2020; Schutte & Malouff, 2019). Le corpus théorique aujourd'hui constitué par ces études est central à ce domaine, et les forces sont étudiées et appliquées à travers le monde (Littman-Ovadia et al., 2021; Seligman, 2019). En fait, de nombreuses recherches ont été publiées sur le sujet des forces en milieu organisationnel (Ghielen et al., 2018; Kashdan & Steger, 2011) et celles-ci ont démontré un potentiel considérable quant au développement du bien-être et de la performance des employés. Cependant, il existe encore des lacunes importantes dans ce domaine, les études effectuées étant principalement corrélationnelles et un nombre limité d'études longitudinales ou expérimentales ayant été réalisées à ce jour (Bakker & van Woerkom, 2018; Littman-Ovadia et al., 2021; Mayerson, 2020). De plus, la recherche aurait avantage à explorer de façon plus approfondie les mécanismes par lesquels les interventions sur les forces influencent le bien-être et la performance des employés, laissant aujourd'hui les chercheurs et praticiens avec une connaissance relativement limitée de la manière dont elles fonctionnent (Bakker & van Woerkom, 2018; Gradito Dubord & Forest, 2022).

En somme, l'AEA et l'approche des forces sont des pierres angulaires de la psychologie positive organisationnelle, à la fois comme corpus théoriques et méthodes d'intervention. Leurs impacts sont considérables dans le monde de la recherche, tout comme celui de la pratique, étant étudiés et appliqués à travers le monde entier. Par

conséquent, les examiner au moyen d'une étude qui permettrait de mieux comprendre leur efficacité et leurs mécanismes opératoires est primordial, aux vues de leur large portée.

### Étude comparative de l'approche de l'enquête appréciative et de l'approche des forces

Tel qu'indiqué précédemment, l'approche des forces et l'AEA représentent deux courants importants en psychologie positive. Or, cumuler des données valides et comparer les interventions basées sur chacune de ces deux approches permettraient non seulement l'évolution du mouvement de la psychologie positive, mais aussi la promotion du bien-être et de la performance dans les organisations. Cela permettrait aussi d'apporter des éléments de réponse aux questions posées précédemment quant à la plus-value des deux approches.

En effet, l'évaluation de l'efficacité de l'approche des forces et de l'AEA, à l'aide d'un devis expérimental, sur le développement du bien-être et de la performance au travail des employés est sollicité par de nombreux chercheurs dans le domaine (Bakker & van Woerkom, 2018; Verleysen et al., 2015). Autrement dit, les interventions basées sur chacune de ces deux approches fonctionnent-elles vraiment? Qu'est-ce qui relève de l'approche, et qu'est-ce qui est attribuable à un simple effet Hawthorne, ou encore à l'intervenant lui-même? Quels sont les impacts de ces interventions sur les différents volets du bien-être et de la performance des employés en milieu de travail? Par quels mécanismes ces interventions influencent-elles ces variables? Ces questions demandent aujourd'hui d'être précisées.

De plus, à l'heure actuelle, la comparaison entre l'approche des forces et l'AEA demeure inexistante dans la littérature scientifique. Pourtant, malgré certaines différences notables, ces deux modèles se chevauchent. En effet, les interventions basées sur l'AEA et l'approche des forces possèdent un processus similaire, incluant une phase de préparation (informations et définition des objectifs), une phase d'identification des forces (nommée « Découverte » dans l'AEA), une phase d'intégration et une phase d'action. À l'intérieur de cette trame, les modèles diffèrent également sur divers points. Par exemple, l'AEA intègre une phase de divergence (le Rêve) avant de converger vers un futur commun (le Design), qui est ensuite mis en application. Ainsi, l'AEA vise un idéal commun, co-construit en groupe. De même, alors que le développement des forces a davantage tendance à représenter une quête individuelle, l'AEA s'inscrit plutôt dans une démarche collective. La quête des forces et des ressources individuelles est explorée en binôme à travers des histoires de vie dans le cadre de l'AEA, et à travers des tests psychométriques ou des observations par soi ou par les proches dans le cadre de celle des forces.

Ces différences entraînent-elles des résultats distincts en termes de bien-être et de performance? Tel qu'il a été mentionné auparavant, plusieurs définitions du bien-être et de la performance existent. Il devient donc légitime de se demander sur quels types de bien-être et de performances agissent ces deux approches. Est-ce les mêmes? Sinon, en quoi diffèrent-elles? Quelles sont les forces et limites des interventions associées à ces deux types d'approches? À quel moment et pourquoi choisir l'une plus que l'autre? En

somme, tester et comparer ces deux approches a pour objectif de mieux en saisir les effets. Les réponses à ces questions amélioreraient certainement la capacité des praticiens et des organisations à choisir les interventions les plus adaptées à leurs besoins.

### Objectifs et structure de la thèse

L'objectif de cette thèse est double. Dans un premier temps, il s'agit de réaliser une revue systématique des impacts de l'utilisation et du développement des forces ainsi que de l'utilisation de l'AEA en milieu de travail, afin de documenter de façon détaillée l'état des connaissances scientifiques sur ces deux sujets distincts. Dans un second temps, il s'agit de mener une étude empirique, à l'aide d'un devis expérimental, permettant, d'une part, de valider l'effet postulé des interventions basées sur l'AEA et sur le développement des forces quant à différents aspects relatifs au bien-être et à la performance des employés, et d'autre part, de les comparer l'une à l'autre de manière différenciée.

Pour atteindre ces deux objectifs, la présente thèse comprend trois articles. Le premier article constitue une revue systématique de la littérature scientifique portant sur l'utilisation et le développement des forces en milieu de travail. Il présente une synthèse des résultats de recherche obtenus au cours des vingt dernières années portant sur l'utilisation des forces dans les organisations et propose un modèle général d'intervention facilitant le développement des forces en milieu de travail. Le deuxième article constitue une revue systématique de la littérature scientifique portant sur les études à devis expérimental ou quasi-expérimental examinant l'impact des interventions basées sur



l'AEA en milieu de travail. Il présente un tour d'horizon des résultats de ces recherches et permet ainsi de faire le point sur les connaissances actuelles à cet égard de même que de mieux comprendre pourquoi et comment cette approche influence les individus et les organisations dans lesquelles ils travaillent. Le troisième article comprend deux études empiriques à devis quasi-expérimentaux réalisées au Québec et en France. Ce dernier article a pour objectif de mesurer et de comparer l'impact respectif des interventions basées sur l'approche des forces et de l'AEA sur le bien-être, la performance et l'engagement au travail.

Ces trois articles sont entrecoupés par des chapitres de transition permettant de faire un retour sur les acquis de l'article précédent et d'en introduire le suivant. Pour terminer, cette thèse présente une conclusion générale, qui expose les principales contributions de ces trois articles, tant sur le plan théorique qu'au plan de la pratique professionnelle. Dans cette même conclusion générale, des pistes de recherche futures sont suggérées.

Chapitre 1  
Strength use in the workplace: A literature review

## Strength use in the workplace: A literature review

Marine Miglianico<sup>1,5</sup>, Philippe Dubreuil<sup>1</sup>,

Paule Miquelon<sup>1</sup>, Arnold B. Bakker<sup>3,4</sup>, Charles Martin-Krumm<sup>2,5,6,7</sup>

<sup>1</sup>Université du Québec à Trois-Rivières

<sup>2</sup>Laboratoire de Psychologie de l'Ecole de Psychologues Praticiens de Paris, France

<sup>3</sup>Erasmus University Rotterdam, The Netherlands

<sup>4</sup>University of Johannesburg, South Africa

<sup>5</sup> APEMAC – EA 4360, Université de Lorraine, Metz, France

<sup>6</sup> IRBA, Unité de NeuroPhysiologie du Stress, Brétigny, France

<sup>7</sup> Chart – EA 4004 – Paris X Nanterre, France

We have no conflict of interest to disclose.

Correspondence concerning this article should be addressed to Marine Miglianico, Département de psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 Boulevard des Forges, Trois-Rivières, Qc, G8Z 4M3. Email: marine.miglianico@gmail.com

---

<sup>1</sup> Article publié par la revue *Journal of Happiness studies* le 1<sup>er</sup> mars 2019

### Abstract

The objective of the present article is to review the literature on strengths use and development in the workplace. This review (1) presents a summary of the outcomes of strengths use in organizations, and (2) proposes a general intervention model facilitating strengths development in the workplace. A systematic review was used to summarize the outcomes of studies on strengths use at work, whereas a narrative review was employed to examine the main strengths development interventions available, and to propose an integrative model. Results indicate that strengths use is associated with job satisfaction, work engagement, well-being, and work performance. Furthermore, scholars and professionals use similar intervention strategies that can be summarized in a five-step integrative model to promote strengths development in organizations. We discuss the theoretical and practical implications, as well as avenues for future research.

*Keywords:* strengths, organizations, intervention, positive psychology

When an organization is faced with problems associated with burnout, personnel turnover, and absenteeism, the question of personal and professional fulfillment is paramount. The positive psychology movement has expanded mental health knowledge beyond a focus on alleviating illness and mental disorders. This approach is defined as “the study of the conditions and processes that contribute to the flourishing or optimal functioning of people, groups and institutions” (Gable & Haidt, 2005, p. 104). It is considered the most rigorous scientific approach for studying positive human experiences, and its popularity has generated much interest in the scientific community (Mongrain & Anselmo-Matthews, 2012; Seligman, 2012; Seligman et al., 2005).

Positive psychology is intended to complement the traditional deficit approach. Indeed, human beings appear to have a natural inclination to devote greater attention to the negative or dysfunctional (Sheldon & King, 2001). This negativity bias has been addressed in numerous studies, the results of which have led to the rapid implementation of new and reliable evaluation strategies as well as effective treatments (Nathan & Gorman, 1998; Seligman, 1994).

Organizations still seem to cultivate this deficit culture (Bouskila-Yam & Kluger, 2011; Roberts, Spreitzer et al., 2005). Most organizations seem to take employee strengths for granted and emphasize minimizing weaknesses instead (Buckingham & Clifton, 2001). Managers tend to identify and then manage deficits by seeking to correct employees’ dysfunctional skills, abilities, attitudes or behaviors (Luthans, 2002) through

training, feedback, and coaching (Linley et al., 2009; van Woerkom et al., 2015). While such an approach can potentially help employees to improve skills and performance, this approach can be demoralizing and therefore less effective than focusing on individual strengths (Hodges & Clifton, 2004). Moreover, studying deficits and dysfunctions cannot reveal the unique impact of strengths (Buckingham & Clifton, 2001). In fact, the best opportunity for individual development lies in investing in people's strengths, not in managing their weaknesses (Linley et al., 2009; Roberts, Dutton et al., 2005; Roberts, Spreitzer et al., 2005). In other words, minimizing weaknesses can prevent failure but cannot inspire excellence.

In recent years, strengths have been the subject of much research (Hodges & Clifton, 2004; Linley, 2008; Roberts, Dutton et al., 2005), and many experts have called for the development of valid interventions that can be applied in the field (Proctor et al., 2011; Proyer et al., 2015; Quinlan et al., 2012). Considering the ever increasing volume of research conducted in this area and the demand for empirically validated guidelines for conducting strengths development interventions, it seems important to review the current knowledge on strengths use and development in organizational environments in order to shed light on existing data in a more structured and critical way.

Previous work has been conducted in this regard by Quinlan et al. (2012) and more recently by Ghielen et al. (2017). Quinlan et al. first reviewed eight strengths interventions studies using experimental or quasi-experimental designs. Results indicated significant

increases in different measures of well-being in all intervention studies. Ghielen et al. extended the latter work by conducting a review of strengths interventions studies published between 2012 and 2017. Eighteen (quasi-) experimental studies were identified through a systematic literature search. Results showed that strengths interventions performed in a wide variety of contexts had positive effects on a broad range of outcomes, including well-being (e.g., positive affect, life satisfaction, depression), job outcomes (e.g., work performance, work engagement), personal growth initiative and group outcomes (e.g., information sharing, class cohesion).

Our review extends previous work by Quinlan et al. (2012) and Ghielen et al. (2017) in three significant ways. First, we concentrated our review solely on studies conducted in the workplace, as it is an area in which strengths application is particularly active and highly relevant. Second, whereas both previous reviews focus on intervention studies, we also included correlational studies in order to provide a thorough and comprehensive portrait of the scientific knowledge available. Third, we investigated various strengths development strategies used in the workplace in order to provide additional insights on the optimal design of strengths interventions and propose an integrative model for applied settings.

The objective of the present article is therefore to review the literature on strengths use and development in the workplace. This literature review is intended to (1) provide a summary of the outcomes of strengths use in organizations, and (2) propose an integrative

model based on the main intervention steps found in the literature regarding strengths development in the workplace. To this end, the three principal strengths approaches and their associated measurement instruments will first be described, followed by the methodology employed in order to meet our dual objective. Then, results related to the use of strengths in the workplace will be presented and discussed. Likewise, the intervention steps necessary to successfully foster the development of employee strengths in organizations will be described and discussed. As a final analysis, a general discussion will follow, in which we will review our main findings and comment our study.

### Studying and developing strengths

Strengths is an important topic of study for several reasons. First, strengths fluctuate and can develop continuously over the course of a lifetime (Biswas-Diener, 2006; Park et al., 2006). For example, in the United States, hope, teamwork or enthusiasm seem to be more common among youth than adults, while appreciation of beauty, authenticity, leadership or openness seem to be more common among adults (Park et al., 2006). Cultural institutions that encourage strengths and virtues have also been identified in many different cultures (Biswas-Diener, 2006). This suggests that strengths development is advantageous within evolution, and could thus be expected to be part of successful societal functioning.

Second, to the individual who holds them, strengths appear so natural as to seem self-evident (Buckingham & Clifton, 2001). Interfering with values and actions, strengths are



often simply seen as “the right thing to do” by the person, a habit more than a singular behavior. Some researchers suggest that these behavioral patterns may be anchored in neural networks, which would explain the ease with which they are used by the person, and the sense of authenticity and energy resulting from their use (Buckingham & Clifton, 2001; Linley, 2008). For this reason, strengths can also be ignored or discredited (Biswas-Diener et al., 2011; Buckingham & Clifton, 2001). The individual may then miss out on a great opportunity for personal development.

Third, better understanding strengths seems to be highly beneficial not only for individuals, but also for organizations, since exercising them has a positive impact on employee well-being and performance (Dubreuil et al., 2016; Harzer & Ruch, 2016; Littman-Ovadia et al., 2017). Employees who are actively encouraged to use their strengths at work handle their workload more effectively and show lower levels of absenteeism (van Woerkom et al., 2016), while experiencing higher levels of vitality, flow, passion and engagement at work (Dubreuil et al., 2014; Forest et al., 2012; Lavy & Littman-Ovadia, 2017; van Woerkom et al., 2015). As a result, organizations that rely on employees’ strengths see productivity, sales, and profit increase (Hodges & Asplund, 2010), while at the same time increasing employee satisfaction, pleasure, commitment, and meaning (Harzer & Ruch, 2012, 2013).

### Strengths in the scientific literature

An extensive look at the scientific literature shows that the strengths movement has been developed over time by three main schools of thought, which mutually influenced each other and therefore propose comparable, but slightly different definitions, classifications, and measurement instruments to characterize strengths. As the concept of strengths is based on different streams of research, integrating these three visions makes it possible to develop a better understanding of the field and approach the concept in a broader and more comprehensive perspective.

The Gallup Institute developed a first school of thought. Clifton and his colleagues (Buckingham & Clifton, 2001) have studied excellence in a wide variety of sectors for several decades. They identified 34 talents that constitute the foundation of exceptional performance. Each combination of talents is unique to the individual, and reflects his/her field of excellence and path of development. According to these authors, a strength is defined as “a constant near perfect performance in an activity” (Buckingham & Clifton, p. 25), and has three components: talent, knowledge, and skills (Clifton & Harter, 2003). Talent is defined as a “naturally recurring pattern of thought, feeling or behavior”. The key to strength development lies in the identification of talents, and refinement of these by developing knowledge (facts and experiences) and skills (steps of an activity) (Asplund et al., 2014).

Clifton and his team identified hundreds of talent themes, which they refined into 34 major ones (Buckingham & Clifton, 2001; Clifton et al., 2002). The *StrengthsFinder* was built for individuals to identify their own key talents via an electronic questionnaire (Buckingham & Clifton, 2001). A revised version, the *StrengthsFinder 2.0*, was developed later (Rath, 2007). It is comprised of 177 pairs of items representing potential self-descriptors (e.g., “I get to know people individually”; “I accept many types of people”). The respondent must choose on a five-point scale the statement that best describes him or her, and indicate the extent to which it describes him or her (i.e., 1-“Strongly describes me [Option A]”, 3- Neutral, 5-“Strongly describes me [Option B]”). The participant is given 20 seconds to respond before the system moves on to the next pair of items. Reliability studies conducted on multiple samples ( $n = 2\,219; 46\,902; 250\,000$ ) indicate that Cronbach’s alpha estimates vary between .52 to .78 for the 34 strengths themes and test-retest correlations range between .53 to .80 for a six-months period. Factor analyses reported suggest a four-factor structure comprised of the main themes of executing, influencing, relationship building, and strategic thinking, although complete results of these analyses are not provided (Asplund et al., 2014).

Inspired by the early work of Clifton and his colleagues, Peterson and Seligman (2004) developed a second school of thought. Their seminal handbook *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (Peterson & Seligman, 2004) describes and classifies the strengths and virtues that enable human beings to flourish (Seligman et al., 2005). To establish this classification, the authors studied philosophical,

religious, and psychological writings from around the world (Dahlsgaard et al., 2005) to draw out elements that are valued universally, regardless of culture or historic period.

Peterson and Seligman (2004) define character strengths as the core psychological ingredients that define moral virtues (see Table 1). They are neither secondary nor epiphenomenal to what is negative in human beings, but rather are singular entities. They are both relatively stable and malleable in the individual (Biswas-Diener et al., 2011; Peterson & Seligman, 2004). Their occurrence depends on context, individual values, personal interests, and the presence of other strengths. Ten criteria define character strengths (Peterson & Seligman, 2004): (1) They contribute to the development of oneself and others, (2) They are morally valued, (3) Their use does not diminish others, (4) Their opposite is negative, (5) They manifest at cognitive, emotional and behavioral levels, (6) They are distinct from other positive traits, (7) They are embodied in consensual paragons, (8) They are found in prodigies, (9) They may be absent in some people, and (10) They are desired and cultivated by different cultures. To be included in this classification, a strength must meet most of these criteria. However, each criterion taken individually is not a necessary or sufficient condition for the strength to be included. On this basis, Seligman and Peterson determined 24 character strengths, which were then theoretically grouped by content into six main virtues: wisdom, justice, courage, temperance, humanity, and transcendence (see Table 1).

**Table 1**  
*Strengths classifications*

StrengthsFinder Talents	VIA Strengths			
	Virtues	Associated strengths	Strengths Profile	Strengths
Achiever	Wisdom	1. Creativity	Action Adaptable	Innovation
Activator		2. Curiosity	Adherence	Judgment
Adaptability		3. Judgment	Adventure	Legacy
Analytical		4. Love of Learning	Authenticity	Listener
Arranger		5. Perspective	Bounceback	Mission
Belief	Courage	1. Bravery	Catalyst	Moral compass
Command		2. Honesty	Centered	Narrator
Communication		3. Perseverance	Change agent	Optimism
Competition		4. Zest	Compassion	Organizer
Connectedness	Humanity	1. Kindness	Competitive	Persistence
Consistency		2. Love	Connector	Personal responsibility
Context		3. Social Intelligence	Counterpoint	Personalisation
Deliberative	Justice	1. Fairness	Courage	Persuasion
Developer		2. Leadership	Creativity	Planner
Discipline		3. Teamwork	Curiosity	Prevention
Empathy	Temperance	1. Forgiveness	Detail	Pride
Focus		2. Humility	Drive	Rapport builder
Futuristic		3. Prudence		
Harmony		4. Self-regulation	Emotional awareness	Relationship deepener

**Table 1**  
*Strengths classifications (continued)*

StrengthsFinder Talents	VIA Strengths			
	Virtues	Associated strengths	Strengths Profile	Strengths
Ideation	Transcendence	1. Appreciation of beauty and excellence	Empathic	Resilience
Includer		2. Gratitude	Enabler	Resolver
Individualization		3. Hope	Equality	Self-awareness Self-belief
Input		4. Humor	Esteem builder	Service
Intellection		5. Spirituality	Explainer	Spotlight
Learner			Feedback	Strategic awareness
Maximizer			Gratitude	Time optimizer
Positivity			Growth	Unconditionality
Relator			Humility	Work Ethic
Responsibility			Humor	Writer
Restorative			Improver	
Self-assurance			Incubator	
Significance				
Strategic				
Woo				

To assess character strengths, the *Values In Action Inventory of Strengths* (VIA-IS) was developed by Peterson and Seligman (2004). It consists of 240 items measuring the respondent's endorsement of different character strengths (e.g., "I never quit a task before it is done") on a five-point Likert scale ranging from 1 (*Very much unlike me*) to 5 (*Very*

*much like me*). This measurement instrument ranks the participants' strengths, and allows the identification of his or her five "signature strengths," which are considered to best reflect his or her character (Peterson & Seligman, 2004). A series of research studies recently led to updated versions of the VIA-IS (McGrath, 2017). The VIA-120 and VIA-72 are shortened versions of the VIA-IS, which were obtained by respectively taking the five and three items from each scale demonstrating the highest item-total correlations. Reliability studies conducted on the VIA-IS indicate Cronbach's alpha estimates ranging from .75 to .90, while the shortened scales present estimates ranging from .67 to .90 (VIA-120) and .60 to .87 (VIA-72). The VIA-IS-R, a revised measure of the VIA, is a 192-item instrument including positively and negatively keyed items. Shorter versions, called VIA-IS-M and VIA-IS-P, are 96-items versions using four items for each strength scale selected on the basis of corrected item-total correlations. The VIA-IS-M includes positively and negatively keyed items, while the VIA-IS-P only includes positively keyed items. Reliability studies conducted on the VIA-IS-R indicate Cronbach's alpha estimates ranging from .76 to .91, while shortened scales present estimates ranging from .62 to .85 (VIA-IS-M) and .62 to .87 (VIA-IS-P). Additional instruments, namely the *Global Assessment of Character Strengths* (72 items [long version] and 24 items [short version]), the *Signature Strengths Survey*, and the *Overuse, Underuse and Optimal-Use* have also been developed by the VIA Institute on Character for specific uses. Although Peterson and Seligman's conceptualization of strengths contains six virtues, early factor analysis suggested only four to five factors that partly overlapped with their model (Littman-Ovadia & Lavy, 2012; McGrath, 2014; Peterson et al., 2008; Ruch et al., 2010). Moreover,

recent studies conducted on very large datasets measuring character strengths ( $n = 1\,082\,230$ ) suggest that three main virtues emerge from this classification: caring, inquisitiveness, and self-control (McGrath et al., 2018). Nevertheless, other scholars also argue that studying intercorrelations between strengths might not be the best way to arrive at virtues, as the VIA classification was never intended as a factor-analytic model, and should therefore be examined through other means such as expert judgements of strengths to virtues associations (Ruch & Proyer, 2015).

A third school of thought was developed at the Center of Applied Positive Psychology (CAPP) founded by Alex Linley. This approach defines strengths as a “pre-existing capacity for a particular way of behaving, thinking, or feeling that is authentic and energizing to the user, and enables optimal functioning, development and performance” (Linley, 2008, p. 9). Five fundamental principles underlie this perspective: (1) The strengths approach focuses on what works in the human being, (2) Strengths are a part of human nature, everyone possesses some, (3) The individual’s area of greatest potential for development lies in his/her strengths, (4) Success is attained by fixing weaknesses only when making the most of strengths as well, and (5) Focusing on the individual’s strengths is the smallest thing to do to make the biggest difference. The ability to draw upon strengths depends on the individual’s strengths knowledge and use, and is linked to their social environment, values and interests. Therefore, strengths have great potential for development.



Linley and Harrington (2006) offer a less restrictive assessment of strengths. This perspective acknowledges that defining strengths through inclusion and exclusion criteria may indeed provide a framework, but considers this very structure to potentially be restrictive. Individuals exhibit strengths daily, and evidence of individual strengths can be collected as data (Linley, 2008). For example, feeling energized in an activity, feeling a sense of authenticity, learning new information quickly, losing track of time or regularly meeting success in an activity are signs of the presence of a strength. Linley, Willars and his colleagues (2010) also developed the *Realise2*, now called the *Strengths Profile*, which evaluates 60 strengths across three dimensions: energy, performance, and frequency of use. It is comprised of 180 statements representing each of the 60 strengths (e.g., “Building rapport with people quickly and easily”; “Competing against others”; “Supporting others to grow and develop their abilities”) which are measured according to the three dimensions of energy, performance, and use on specific seven-point Likert-type scales (e.g., “how do you feel when...” from 1-“*Very drained*” to 7-“*Very energized*”; “how successful are you at...” from 1-“*Very unsuccessful*” to 7-“*Very successful*”; “how often do you find yourself...” from 1-“*Extremely rarely*” to 7-“*Extremely often*”). The *Strengths Profile* report provides results by classifying the attributes in four distinct categories: realised strengths, unrealised strengths, learned behaviors, and weaknesses. Available data indicates adequate psychometric qualities, including internal consistency and test-retest reliability (Linley & Dovey, 2015). In a pilot study testing over 100 working adults, Cronbach’s alpha values ranged from .68 to .90. In a sample of 132 individuals, test-retest reliability over a one-week period was calculated for each element (performance, use and

energy) for each of the 60 strengths, and correlations ranged between  $r = .63$  and  $r = .80$ . Although no studies on factorial structure are available for this instrument, strengths were clustered on a conceptual basis under five categories labeled Being, Communicating, Motivating, Relating and Thinking.

In sum, three main schools of thought have developed models for conceptualizing, assessing, and applying strengths in the workplace. While these movements are to some extent distinct in the way they define and provide classifications of strengths, important similarities remain as they mutually influenced each other. Indeed, most experts acknowledge that strengths are naturally present within individuals, tend to generate energy, and drive performance. Furthermore, strengths are considered as positive attributes that are stable, but not fixed and can be developed with conscious effort. Therefore, as numerous studies have been conducted on this subject in recent years, especially in the workplace, providing a thorough portrait of the scientific knowledge available seems imperative in order to capture the actual understanding in the field and guide future research and application.

## Method

As mentioned above, this article has a twofold purpose: (1) to provide a summary of the outcomes of strengths use in organizations, and (2) to present the main intervention steps found in the literature regarding strengths development in the workplace, and propose an integrative model. To meet the first objective, a systematic review was

conducted and the available scientific literature was thoroughly examined. To meet the second objective, a narrative literature review was conducted and the main intervention models found in articles, book chapters and professional books were reviewed.

The systematic review was conducted using different databases. First, peer-reviewed articles were searched through the PsychINFO and PsychARTICLES databases and by using the Google Scholar search engine. Keywords searched included: *strengths, work, organization, job, and workplace*. This preliminary step identified 136 articles via PsychINFO and PsychARTICLES and 462 articles via Google Scholar. The initial search targeted articles that met the following inclusion criteria: (a) published in a peer-reviewed journal; (b) written in English; (c) published after 1998, when the field of positive psychology was established; (d) used a quantitative approach. Exclusion criteria were articles that (a) focused on strengths possession or endorsement; (b) focused on a single strength (e.g., gratitude, optimism); (c) involved unemployed participants (e.g., students, job seekers, voluntary work); (d) used a qualitative approach; and (e) narrative literature reviews, thesis, case reports or conference presentations. Twenty-five articles were selected and are listed in the table below (see Table 2).

**Table 2**

*Results of the systematic review of the outcomes of strengths use in organizational settings*

	Author	Design	Sample	Medium	Variable	Result
1	Botha & Mostert, 2014	Cross-sectional	401 South African employees	Online + Manual	Job resources Perceived organizational support for strengths use Proactive behavior towards strengths use Work engagement	Perceived organizational support for strengths use and proactive behavior towards strengths use are positively associated with work engagement
2	Cable et al., 2013 (Study 1)	Quasi-experimental	605 Indian employees	In person	Turnover Customer satisfaction	Best-self intervention increases customer satisfaction and decreases employee turnover
3	Cable et al., 2015 (Studies 2-3)	Study 2: Experimental.  Study 3: Quasi-experimental	Study 2: 75 full-time American employed adults  Study 3: 1 393 American employees	In person  In person	Study 2: Emotions Vagal tone Arousal under stress Immunity Creative problem solving  Study 3: Psychological contract narratives Burnout Intentions to quit	Study 2: Best-self intervention improves positive emotions, vagal tone, immune system, creative problem solving and buffers negative arousal under stress.  Study 3: Best-self intervention reduces transactional narratives, employee burnout and intentions to quit

**Table 2**

*Results of the systematic review of the outcomes of strengths use in organizational settings (continued)*

	Author	Design	Sample	Medium	Variable	Result
4	Dubreuil et al., 2014	Cross-Sectional	404 Canadian employees	On-line	Strengths use Work performance Harmonious passion Subjective vitality Concentration	Association between strengths use and work performance Effect mediated by harmonious passion, subjective vitality and concentration
5	Dubreuil et al., 2016	Pre-Post	78 Canadian employees	In person	Strengths knowledge Strengths use Satisfaction with life Work performance Harmonious passion Subjective vitality Concentration	Character strengths intervention at work increases strengths use and satisfaction with life
6	Els et al., 2016	Cross-Sectional	213 South African employees	In person	Perceived organizational support for strengths use Leader-member exchange Work engagement	Perceived organizational support for strengths use has a positive relationship with leader-member exchange and work engagement Leader-member exchange mediates the relationship between perceived organizational support for strengths use and work engagement

**Table 2**

*Results of the systematic review of the outcomes of strengths use in organizational settings (continued)*

	Author	Design	Sample	Medium	Variable	Result
7	Forest et al., 2012	Quasi-experimental	186 Canadian students (employed)	On-line	Strengths use Harmonious passion Subjective vitality Satisfaction with life Psychological well-being	Character strengths intervention increases strengths use, harmonious passion, subjective vitality, satisfaction with life and psychological well-being
8	Harzer & Ruch, 2012	Cross-Sectional	111 German-speaking employees	On-line	Character strengths application Positive experiences at work Calling	Number of applied signature strengths is associated with calling Positive experiences mediates the relation between number of applied signature strengths and calling
9	Harzer & Ruch, 2013	Cross-Sectional	1111 German-speaking employees	On-line	Character strengths application Positive experiences at work	Number of applied signature strengths is associated with positive experiences at work

**Table 2**

*Results of the systematic review of the outcomes of strengths use in organizational settings (continued)*

Author	Design	Sample	Medium	Variable	Result
10 Harzer & Ruch, 2014	Cross-Sectional	416 German-speaking employees	On-line	Character strengths use Task performance Contextual performance	Number of signature strengths used is related to task and contextual performance
11 Harzer & Ruch, 2016	Experimental	152 German-speaking employees	On-line	Calling Satisfaction with life	Signature strengths intervention increased perception of work as calling and life satisfaction
12 Kaiser & Overfield, 2011	Cross-Sectional	110 managers	In person	Leader behavior Strengthsfinder profile	Association between strengths and overused leadership behavior
13 Kong & Ho, 2016	Cross-Sectional	194 American employees	On-line	Strengths use Leader autonomy support Intrinsic motivation Independent self-construal Task performance Organizational citizenship behaviors	Strengths use is associated with task performance and organizational citizenship behaviors Leader autonomy support and intrinsic motivation are associated with strengths use Strengths use mediates the relation between intrinsic motivation, task performance and organizational citizenship behaviors

**Table 2**

*Results of the systematic review of the outcomes of strengths use in organizational settings (continued)*

Author	Design	Sample	Medium	Variable	Result
14 Lavy & Littman-Ovadia, 2017	Cross-Sectional	1095 international employees	On-line	Strengths use Work productivity Organizational citizenship behaviors Job satisfaction Work engagement Positive emotions	Strengths use associated with work productivity, organizational citizenship behaviors and job satisfaction. Associations mediated by positive emotions and work engagement.
15 Lavy et al., 2017	Diary study	120 international employees	Online	Daily strengths use Perceived supervisor support Perceived colleague support	Supervisor support predicts increases in strengths use
16 Lee et al., 2016	Study 1: Experimental  Study 2: Experimental	Study 1: 246 American employees  Study 2: 123 American employees	In person   On-line	Study 1: Team creative performance  Study 2: Team information exchange Feelings of social worth	Study 1: Best-self intervention improves team creative performance  Study 2: Best-self intervention increases information exchange and feelings of social worth in teams



**Table 2**

*Results of the systematic review of the outcomes of strengths use in organizational settings (continued)*

Author	Design	Sample	Medium	Variable	Result
17 Littman-Ovadia et al., 2017	Cross-Sectional	1031 international employees	On-line	Signature strengths use Happiness strengths use Lowest strengths use Work meaning Work engagement Job satisfaction Work Performance Organizational citizenship behaviors Counterproductive work behaviors Positive Affect	Signature, happiness and lowest strengths use are associated with work meaning, work engagement, job satisfaction, work performance, organizational citizenship behaviors, positive affect and counterproductive work behaviors. These relations are differently mediated by positive affect.
18 Littman-Ovadia & Steger, 2010 (Study 2)	Cross-Sectional	102 Israeli women	In person	Strengths deployment Satisfaction with work Well-being Meaning in work	Strengths deployment associated with satisfaction with work, well-being and meaning in work

**Table 2**

*Results of the systematic review of the outcomes of strengths use in organizational settings (continued)*

Author	Design	Sample	Medium	Variable	Result
19 Meyers & van Woerkom, 2017	Quasi-experimental	116 Dutch employees	In person	Positive affect Psychological capital Satisfaction with life Work engagement Burnout	Strengths intervention creates short-term increases in employee positive affect and short- and long-term increases in psychological capital
20 Mphahlele et al., 2018	Longitudinal	376 South African employees	Online	Perceived organizational support for strengths use Perceived organizational support for deficit correction Work engagement	Perceived organizational support for strengths use and perceived organizational support for deficit correction are related to work engagement
21 Stander et al., 2014	Cross-Sectional	218 South-African employees	In person	Perceived organizational support for strengths use Proactive behavior towards strengths use Work engagement Productivity	Perceived organizational support for strengths use and proactive behavior towards strengths use are significant predictors of work engagement Proactive behavior towards strengths use is a significant predictor of productivity Work engagement mediates the relation between perceived organizational support for strengths use / proactive behavior towards strengths use and productivity

**Table 2**

*Results of the systematic review of the outcomes of strengths use in organizational settings (continued)*

	Author	Design	Sample	Medium	Variable	Result
22	van Wingerden & van der Stoep, 2018	Cross-sectional	459 employees	Online	Meaningful work Strengths use Work engagement In-role performance	Meaningful work is related to in-role performance through strengths use and work engagement
23	van Woerkom et al., 2016	Cross-Sectional	832 Dutch employees	On-line	Perceived organizational support for strengths use Workload Emotional job demands Absenteeism	Perceived organizational support for strengths use reduces absenteeism in employees who experience both high workload and high emotional job demands
24	van Woerkom & Meyers, 2015	Cross-Sectional	442 Dutch and Belgian employees	On-line	Strengths-based psychological climate Positive affect Task performance Innovativeness Organizational citizenship behaviors	Strengths-based psychological climate is related to task performance and organizational citizenship behaviors Positive affects mediates the relation between Strengths-based psychological climate, task performance and organizational citizenship behaviors

**Table 2**

*Results of the systematic review of the outcomes of strengths use in organizational settings (continued)*

Author	Design	Sample	Medium	Variable	Result
25 van Woerkom et al., 2015	Diary study	65 Dutch civil engineers	On-line	Organizational strengths use support Weekly strengths use Weekly occupational self-efficacy Weekly work engagement Weekly proactive behavior	Organizational strengths use support is associated with weekly strengths use Weekly strengths use is associated with weekly proactive behavior, directly and indirectly through occupational self-efficacy and work engagement.

To meet the second objective, a narrative literature review was carried out. First, all scientific articles that presented one or more interventions in strength development at work were consulted. Second, key books and chapters on strength development at work that fall into one of the three schools of thought mentioned above, either in terms of the definition of strengths or one of the classifications, were consulted and thoroughly examined.

### Results and discussion – Consequences of strengths use

First, results of the systematic review of the literature on strengths use at work will be presented. To this end, the 25 studies selected according to our criteria will be described and discussed.

#### Results

The results of the 25 studies included are presented in Table 2. Overall, strengths use and development seems to be positively associated with work performance and job satisfaction. Indeed, results indicate that when employees identify, use, and develop their strengths at work, they tend to perform better and are more proactive in the workplace (Cable et al., 2013; Dubreuil et al., 2014; Harzer & Ruch, 2014; van Wingerden & van der Stoep, 2018; van Woerkom et al., 2015), demonstrating more helping behaviors and less counterproductive ones (Kong & Ho, 2016; Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Littman-Ovadia et al., 2017), finding more creative solutions to problems (Lee et al., 2016) as well as adapting to change better (Dubreuil et al., 2014). Additionally, results suggest that these relations are often mediated by positive emotions and engagement (Lavy &

Littman-Ovadia, 2017; Littman-Ovadia et al., 2017; van Woerkom & Meyers, 2015). In contrast, over- or under-utilization of strengths seems counterproductive and detrimental to performance (Harzer & Ruch, 2012; Kaiser & Overfield, 2011).

Results also indicate that strengths use and development tends to be associated with increased satisfaction and well-being at work. Strengths use is generally associated to a sense of meaning at work (Harzer & Ruch, 2013; Littman-Ovadia et al., 2017; Littman-Ovadia & Steger, 2010), and some studies suggest that strengths identification and development could encourage work to be perceived as a vocation (Harzer & Ruch, 2016). In addition, strengths use in the workplace is also generally related to positive experiences, such as satisfaction, pleasure, and commitment (Harzer & Ruch, 2013), as well as to positive emotions such as joy, pride or enthusiasm (Cable et al., 2015; Littman-Ovadia et al., 2017), which in turn may have a positive impact on well-being (Meyers & van Woerkom, 2017). Strengths identification, use, and development in the workplace also tends to promote work engagement (Cable et al., 2015; Littman-Ovadia et al., 2017; van Wingerden & van der Stoep, 2018; van Woerkom et al., 2015), psychological well-being (Forest et al., 2012), and life satisfaction (Dubreuil et al., 2016).

In a broader perspective, our review also indicated that organizational support for strengths use appears to have an important impact on different work outcomes. As such, a strengths-based psychological climate seems to be associated with a greater reliance on personal strengths (Stander et al., 2014; van Woerkom et al., 2016), especially when

managers promote employees' autonomy (Kong & Ho, 2016). Such an environment can positively affect work engagement (Botha & Mostert, 2014; Mphahlele et al., 2018) and encourage positive interactions between coworkers (Lee et al., 2016), leaders, and subordinates (Els et al., 2016). Organizational support for strengths use also tends to be associated with better in-role and extra-role performance (van Woerkom & Meyers, 2015), as well as with lower absenteeism, especially when employees are confronted with high workload and emotional demands (van Woerkom et al., 2016).

## Discussion

The results of this systematic review tend to corroborate the fundamental claim that strengths use and development are closely linked to work performance and well-being (Buckingham & Clifton, 2001; Linley & Harrington, 2006; Peterson & Seligman, 2004; Roberts, Dutton et al., 2005). Furthermore, they also support major theoretical models proposing that strengths use produces its effects on performance and well-being mainly through heightened feelings of vitality, authenticity, and competence (Linley, 2008; Hodges & Clifton, 2004; Peterson & Seligman, 2004). Indeed, it seems that people who regularly use their strengths at work are more engaged and absorbed in their tasks (Dubreuil et al., 2014; Harzer & Ruch, 2012, 2013; Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Littman-Ovadia et al., 2017), and tend to feel more effective and intrinsically motivated at work (Clifton & Harter, 2003; Dubreuil et al., 2014; Kong & Ho, 2016; Harzer & Ruch, 2014; van Woerkom et al., 2015).

Interestingly, these positive states seem to be necessary for proactive behaviors to persist (Fritz & Sonnentag, 2007), and make it possible to exceed job requirements (Frese et al., 1997). This phenomenon can be linked to Fredrickson's (2001) broaden-and-build theory, which stipulates that positive emotions broaden people's modes of thinking and action, which in turn build their personal and social resources and allow them to better adapt to change, display proactive behaviors and succeed in a variety of situations. In a similar way, self-determination theory proponents would argue that strengths use, through enhanced feelings of competency, autonomy, and relatedness, tends to foster intrinsic motivation at work (Gagné & Deci, 2005; Linley, Nielsen et al., 2010; Ryan & Deci, 2000), which in turn leads to higher levels of well-being (Gagné et al., 2015) and performance (Cerasoli et al., 2014). The use and development of strengths can also be seen as promoting a growth mindset, which is described by Dweck as seeing intelligence as "a malleable quantity that can be increased with effort and learning" (Dweck et al., 2014, p. 5). Without a doubt, working on strengths is about identifying these resources and learning to make the most of them in consideration with situational demands. Moreover, strengths use can be positioned in Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2017) as one of the behaviors that mediates the feedback-loop from work engagement to job and personal resources. Accordingly, employees who are engaged in their work are motivated to stay engaged. One of the ways to realize this sustained work engagement is by proactively using one's character strengths because using strengths facilitates personal resources like optimism and self-efficacy (Bakker & van Woerkom, 2017). Another possibility is to engage in job crafting (i.e. proactively optimizing one's



job demands and resources; Tims et al., 2016) so as to make strengths use more likely (Kooij et al., 2017). Thus, strengths use also has a positive influence on job resources, and may play a crucial role in the motivational gain cycle proposed by JD-R theory.

These findings also echo studies conducted on strengths use and development in other settings. In academic contexts, previous research has shown that relying on personal strengths tends to improve students' well-being and academic performance, as well as effectiveness, autonomy and motivation (Madden et al., 2011; Waters, 2011; Weber et al., 2016). Similarly, clinical findings show that well-being and optimal human functioning can be promoted through strengths use (Rashid, 2009; Rashid & Anjum, 2008; Rashid et al., 2017; Seligman et al., 2006). Rashid (2015) argues that positive psychotherapies, and more specifically strengths-focused ones, tend to decrease depression and increase life satisfaction, hope and good social functioning, as well as well-being.

### Results and discussion – Strengths interventions

Having reviewed findings on the outcomes of strengths use at work, the various interventions used to develop strengths in the workplace will be presented and discussed, and an integrative model will be proposed.

#### Results

The main intervention models used in organizational contexts draw upon a variety of methods for identifying, using and developing individual strengths. For example, Harzer

and Ruch (2016) recently developed an online intervention protocol which was applied and tested against a placebo control condition. Participants first identified their four highest character strengths (using the VIA-Survey), and were requested to reflect on how they used them in their daily activities and tasks. They were then asked to use their four main strengths in new and different ways at work for four weeks, and were encouraged to do so by developing “if-then” plans. After one month, results indicated an increase in calling and life satisfaction. These results were maintained up to six months afterwards. In a similar way, Forest et al. (2012) also developed an intervention in which they asked employees to identify their main character strengths (using the VIA-Survey), to describe themselves (on a printed form) when they are at their best at work, and then to use two of their strengths at work in a new way over the course of two weeks. At the end of this period, participants were asked to indicate which strengths they used, and to think about the positive consequences of using these strengths in their current job. Two months later, the results showed improved strengths use, as well as increases in well-being and harmonious passion.

In their field study conducted with a sample of 116 Dutch employees, Meyers and van Woerkom (2017) described three stages in their experimental protocol: (1) identification of strengths, (2) development of strengths, and (3) strengths use. Participants were first asked to identify their three dominant strengths using specially developed character strengths cards and guiding questions. Then, they took part in a half-day training program that was facilitated by professionals and designed to help them

develop and use their strengths at work. Each participant then had to choose a partner who would check on their progress regarding their strengths use and development. Results showed a short-term increase in employee positive affect, which returned to baseline one month after the intervention, as well as a short-term increase in psychological capital (self-efficacy, optimism, hope, resilience), which was maintained over the one-month follow-up period.

In their general model of strengths development, Clifton and Harter (2003) suggest three steps that differ slightly from those mentioned above: (1) identification, (2) integration, and (3) changed behaviors. The distinctive feature of this model is that according to these authors, any strength intervention must include an integration step, which can vary from a few hours to a few weeks, in order to help the individual acknowledge this new information about him- or herself, gain a deeper awareness of his/her strengths and integrate it into their view of self before planning strengths development and use. Based on this approach, Dubreuil et al. (2016) proposed a three-step intervention program (identification, integration, action) which was applied in the workplace using a sample of 78 participants. In this study, participants were first asked to identify their strengths using the VIA-Survey. The researcher then facilitated a three-hour, on-site training period. In the first part of the training, participants were asked to discuss their strengths and how their strengths contribute to their past and present success (integration). In the second part of the training, participants were asked to plan with their peers, through specific questions, how they could make better use of their strengths in

their current work (action). Three months after the intervention, results indicated a significant increase in strengths use compared to baseline. However, as there was no control group in this particular study, a possible placebo effect cannot be ruled out.

The Reflected Best Self is a specific strengths development exercise which was established by a group of researchers to openly identify and develop strengths based on feedback received from peers (Roberts, Dutton et al., 2005). This description of oneself when one is at one's best is based on colleagues' and relatives' feedback, which the subject collects and thoroughly analyzes. The person then produces a specific synthesis of his/her main strengths, and develops an action plan to optimize their use in connection with professional objectives. This exercise is particularly useful in coaching, where the individual has the necessary time, energy, and personal commitment to devote to this deep reflection (Roberts, Dutton et al., 2005). Finally, Linley (2008) also describes general intervention steps to develop leaders' strengths use. Leaders can put the following seven elements into practice: (1) knowing and accepting their own strengths and weaknesses, (2) knowing their team members' strengths and weaknesses and respecting them whatever they may be, (3) allocating tasks to the person with the most appropriate strengths, (4) giving positive feedback, (5) genuinely and appropriately disclosing weaknesses to enable acceptance and progress, (6) calibrating strengths correctly according to the situation and according to the "golden mean" principle (the right strength, to the right amount, in the right situation), and (7) recognizing his/her role as an organizational climate engineer.

Hence, a range of different approaches to strengths development exists. Whether on an individual, group or organizational level, strengths-based interventions can be an opportunity to develop potential in an innovative way.

#### Additional Considerations

Currently, most research mainly focuses on the presence and possession of strengths rather than their use and development (Wood et al., 2011). However, instead of seeing strengths as isolated and stable personality traits, it is important that practitioners view them as evolving characteristics that must be carefully brought to attention and then correctly developed (Biswas-Diener et al., 2011). While mere strengths identification without further development may only have short-term effects on the individuals (Dubreuil et al., 2016; Meyers et al., 2015; Seligman et al., 2005), we also know that overusing or underusing a strength can be detrimental to performance (Kaplan & Kaiser, 2009). Therefore, adequate training, continuous support and feed-back in strengths development are key points that must be considered in any program (Kaplan & Kaiser, 2009; Linley, 2008; Linley & Harrington, 2006).

Several intervention strategies are possible (Quinlan et al., 2012). For an intervention to be effective, it must be designed with care. Activities must be engaging, relevant and meaningful, while supporting behavior, habits and rituals that promote the continued use of strengths after the intervention (Dubreuil et al., 2016; Meyers et al., 2015). Moreover, the attitude of the person conducting the intervention seems to impact the consequences

of the intervention (Cox, 2006). Practitioners showing high adherence to strengths-based practices seem to produce better results. Creating a culture of risk taking, emphasizing challenge and not success, giving a sense of progress, and underlining efforts rather than results seems essential to build a growth mindset that leads to success (Dweck, 2010).

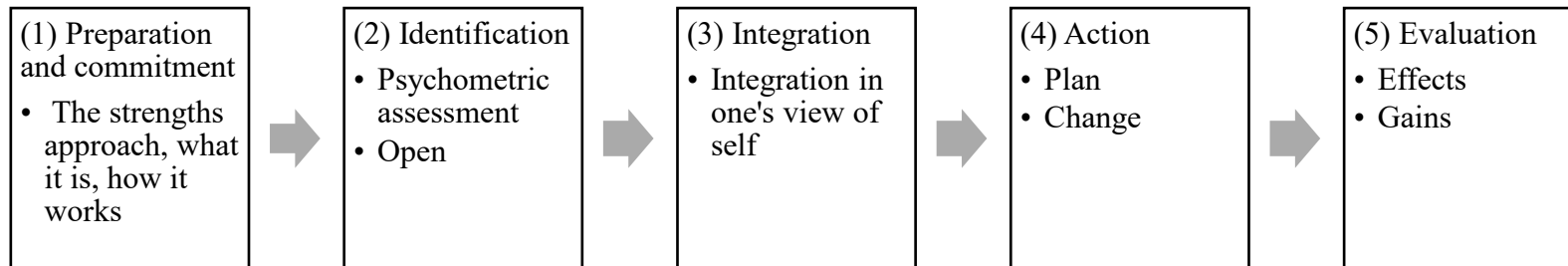
## Discussion

Considering the interventions and protocols put forward by various researchers and practitioners in the field, a five-step summary and integrative model to promote strengths development in organizational environments is proposed (see Figure 1).

The first step is to educate the participant about the strengths approach and the proposed intervention (1). This phase is critical for the employee to be able to appreciate the value of the approach, to understand the steps involved in the process, and to be actively and genuinely involved in the intervention (Clifton & Harter, 2003). The approach's origins, advantages and limitations, as well as the overall process, must therefore be presented, and all questions must be answered (Dubreuil & Forest, 2017). This step helps reduce negativity bias, the natural tendency of humans to give more attention to negative than positive information (Ito et al., 1998), and fully engage participants in the intervention from the start.

**Figure 1**

*Integrative model of strengths development in organizational environments*



The second step is to identify the person's strengths (2). As discussed earlier, this can be accomplished through a psychometric instrument (e.g., StrengthsFinder, VIA-Survey, StrengthProfile), or in a less restrictive way by observing oneself (e.g., identifying activities that involve performance, energy, authenticity and flow; Biswas-Diener et al., 2011; Linley, 2008; Linley & Burns, 2010), or by collecting feedback from peers (Roberts, Dutton et al., 2005). Different methods can be used according to the particular demands of the situation, and the resources available. Although each method can provide very useful information on its own, a combination of different methods (e.g., psychometric instrument and feedback from peers) can yield a more accurate and complete picture of an individual's strengths (see Dubreuil & Forest, 2017, for a thorough discussion of these methods).

The third step is the integration of strengths in the individual's identity (3). This step is particularly important for ensuring the quality of the overall process, as it allows the individual to take the necessary time to fully grasp and assimilate this new information, better understand the reasons for his/her actions and observe his/her behavior in light of personal strengths. This new conceptualization of self can then be integrated into the identity before planning the next steps (Clifton & Harter, 2003). It can be facilitated by appropriation exercises, such as specific questions linking strengths to previous successes (Dubreuil et al., 2016), feedback analysis (Roberts, Spreitzer et al., 2005), and self-portrayal exercises (Forest et al., 2012), in order to help the individual gain a deeper



awareness of his/her strengths. A certain period of time, which may vary from one individual to another, is therefore necessary.

The fourth step is action (4), which consists of two sub-stages. First, the person decides the specific changes he/she wants to put in place to make better use of his/her personal strengths. The individual then implements the intended transformations. To help workers move from theory to action, strengths must be invested in specific individual, group, or organizational goals and initiatives (e.g., personal objectives, team projects, new tasks and responsibilities, complementary partnerships, etc.), and their application must be monitored or closely followed by managers, peers or coaches, who can provide support and encourage progress (Linley, 2008). In the long term, it is important that the person always remain careful to avoid the overuse of strengths, and rather aims to use the right strength, to the right amount, and at the right time (Biswas-Diener et al., 2011; Kaiser & Overfield, 2011; Kaplan & Kaiser, 2009).

Finally, the fifth step is evaluation (5). At the end of the intervention, results can be evaluated subjectively through the individual's appreciation of the progress made (in terms of strengths awareness and use, goal achievement, overall well-being, etc.), or objectively through changes in various variables that were measured prior to the intervention: well-being, job satisfaction, motivation, work engagement, or job performance. A measure of the impact of the intervention can then make it possible to ensure the effectiveness of the procedure and allow for readjustment if necessary.

## General discussion

The present study aimed to provide a literature review on strengths use and development in the workplace. The outcomes of strengths use in an organizational context were first summarized, a narrative literature review of the main strengths interventions was conducted, and an integrative model for strengths development was proposed. As we have seen, strengths use in the workplace is associated to various employee well-being and work performance outcomes. Additionally, strengths development studies and intervention models use similar methods, which can be integrated into a general model encompassing five overarching steps. These findings and propositions can be very useful for researchers and professionals, as they indicate that strengths use and development in the workplace has the potential to foster well-being as well as performance, a need that is expressed in organizations worldwide. Researchers are therefore invited to refine and develop the actual knowledge in the field, while professionals are encouraged to identify, use, and optimize employee strengths in organizations, through improved human resources management practices.

## Limitations

Some limitations regarding our review of strength use and development in organizations must be underlined. First, as this is a recent approach, there is still a great need for further theory and research in the area before one can propose any definitive conclusions. The number of studies on strengths use in organizational settings is still modest, our review of the literature presenting only 25 studies on the outcomes of

strengths use at work. In addition, these studies mainly focus on European and North American populations, which constitute a cultural bias that must be taken into consideration in the generalization of the results to other continents.

The second limitation relates to the use of self-assessment measures for all variables in most studies, which may inflate the relationships between variables due to common-variance bias (Podsakoff et al., 2012). Furthermore, as many studies used self-reported measures of work performance (with a few exceptions, e.g. Harzer & Ruch, 2012, 2014; Kaiser & Overfield, 2011; Kong & Ho, 2016), results are also prone to social desirability bias and must be interpreted with caution. Finally, although many studies included in our review used longitudinal designs which provide encouraging results, it remains that most studies employed cross-sectional designs, therefore limiting claims regarding causal relations between the variables.

#### Future research directions

Research should continue investigating the effects of strengths use in the workplace, but also turn its attention towards the development of strength interventions, as well as the conditions that foster and enable strengths use. Since studies to date have been mainly cross-sectional, it first seems imperative to further study the outcomes of strengths use and development over time. Longitudinal studies, especially experimental field studies, would yield more accurate conclusions about the expected outcomes of strengths use, such as well-being, performance, and work engagement, as well as about effective strengths

development interventions. In this regard, structured processes such as Intervention Mapping could be utilized to support the development of interventions. This model provides a rigorous framework and protocol guiding the development of theory and evidence-based interventions through specifically designed steps (Bartholomew et al., 1998; Kok et al., 2004). The antecedents and conditions necessary for strengths use and development (such as autonomy, supervisor support and job design) would also need to be further explored in order to expand our knowledge beyond the mere outcomes of strengths. Finally, future research should strive to use objective measures of work performance (e.g., supervisor-rated, performance data, etc.) in order to minimize any bias relating to this particular variable.

## Conclusion

Focusing on strengths presents a rare opportunity to work with people in a way that enhances their sense of identity and personal worth, while improving their well-being and their performance (Linley & Harrington, 2006). The different types of interventions developed to promote these qualities may offer public and private sector organizations a significant advantage. Indeed, today's organizations need highly engaged employees, who take initiatives to perform in this uncertain economic environment, in which ever increasing competition and technological innovation are the norm (Bakker & van Woerkom, 2017; Bakker & Schaufeli, 2008; Rosa, 2013). Could strengths be a key to this new puzzle?

## References

- Asplund, J., Agrawal, S., Hodges, T., Harter, J., & Lopez, S. J. (2014). *The Clifton StrengthsFinder® 2.0 technical report: Development and validation*. Gallup.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2017). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne, 59*(1), 38-46.
- Bartholomew, L. K., Parcel, G. S., & Kok, G. (1998). Intervention mapping: A process for developing theory and evidence-based health education programs. *Health Education & Behavior, 25*(5), 545-563. <https://doi.org/10.1177/109019819802500502>
- Biswas-Diener, R. (2006). From the equator to the North Pole: A study of character strengths. *Journal of Happiness Studies, 7*(3), 293-310. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-3646-8>
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology, 6*(2), 106-118. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.545429>
- Botha, C., & Mostert, K. (2014). A structural model of job resources, organizational and individual strengths use and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology, 40*(1), Article a1135. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1135>
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review, 21*(2), 137-147. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.001>
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Free Press.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly, 58*(1), 1-36. <https://doi.org/10.1177/0001839213477>

- Cable, D. M., Lee, J. J., Gino, F., & Staats, B. R. (2015). *How best-self activation influences emotions, physiology and employment relationships*. Harvard Business School NOM Unit Working Paper. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2662057>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *140*(4), 980-1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Clifton, D. O., Anderson, C. E., & Schreiner, L. A. (2002). *StrengthsQuest*. The Gallup Organization. <https://www.strengthsquest.com/193466/strengthsquest-guide-book.aspx>
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in Strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 111-121). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cox, K. F. (2006). Investigating the impact of strength-based assessment on youth with emotional or behavioral disorders. *Journal of Child and Family Studies*, *15*(3), 287-301. <https://doi.org/10.1007/s10826-006-9021-5>
- Dahlsgaard, K., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2005). Shared virtue: The convergence of valued human strengths across culture and history. *Review of General Psychology*, *9*(3), 203-213. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.3.203>
- Dubreuil, P., & Forest, J., (2017). “Choose a job you love, and you will never have to work a day in your life”: A strengths-based leadership approach to optimal functioning at work. Dans K. Kelloway, K. Nielsen, & J. K. Dimoff (Éds), *Leading to occupational health and safety* (pp. 281-306). Wiley-Duckworth.
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, *9*(4), 335-349. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898318>
- 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*(1-3), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s41042-016-0001-8>
- Dweck, C. S. (2010). Even geniuses work hard. *Educational Leadership*, *68*(1), 16-20. [https://pdo.ascd.org/LMSCourses/PD11OC115M/media/DI-Intro\\_M2\\_Reading\\_Even\\_Geniuses\\_Work\\_Hard.pdf](https://pdo.ascd.org/LMSCourses/PD11OC115M/media/DI-Intro_M2_Reading_Even_Geniuses_Work_Hard.pdf)

- Dweck, C. S., Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2014). *Academic tenacity: Mindsets and skills that promote long-term learning*. Stanford Graduate School of Education <https://ed.stanford.edu/sites/default/files/manual/dweck-walton-cohen-2014.pdf>
- Els, C., Viljoen, J., de Beer, L., & Brand-Labuschagne, L. (2016). The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement. *Journal of Psychology in Africa, 26*(1), 22-28. <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1149278>
- Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P., & Lavigne, G. L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *Human Relations, 65*(9), 1233-1252. <https://doi.org/10.1177/0018726711433134>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*(2), 139-161. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2007). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management, 1*(35), 94-111. <https://doi.org/10.1177/0149206307308911>
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology, 9*(2), 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Ghielen, S. T. S., van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2017). Promoting positive outcomes through strengths interventions: A literature review. *The Journal of Positive Psychology, 13*(6), 573-585. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1365164>

- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology, 7*(5), 362-371. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.702784>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies, 14*(3), 965-983. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance, 27*(3), 183-205. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913592>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9692-y>
- Hodges, T. D., & Asplund, J. (2010). Strengths development in the workplace. In A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 213-220). Oxford University Press.
- Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strength-based development in practice. Dans P. A. Linley & S. Joseph (Éds), *International handbook of positive psychology: From research to application* (pp. 256-268). Wiley and Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch16>
- Ito, T. A., Larsen, J. T., Smith, N. K., & Cacioppo, J. T. (1998). Negative information weighs more heavily on the brain: The negativity bias in evaluative categorizations. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(4), 887-900. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.887>
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2011). Strengths, strengths overused, and lopsided leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 63*(2), 89-109. <https://doi.org/10.1037/a0024470>
- Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2009). Stop overdoing your strengths. *Harvard Business Review, 87*(2), 100-103.
- Kok, G., Schaalma, H., Ruiter, R. A. C., van Empelen, P., & Brug, J. (2004). Intervention mapping: Protocol for applying health psychology theory to prevention programmes. *Journal of Health Psychology, 9*, 85-98. <https://doi.org/10.1177/1359105304038379>
- Kong, D. T., & Ho, V. T. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology, 11*(1), 15-25. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1004555>



- Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology, 102*(6), 971-981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development, 44*(2), 95-109. <https://doi.org/10.1177/0894845316634056>
- Lavy, S., Littman-Ovadia, H., & Boiman-Meshita, M. (2017). The wind beneath my wings: Effects of social support on daily use of character strengths at work. *Journal of Career Assessment, 25*(4), 703-714. <https://doi.org/10.1177/1069072716665861>
- Lee, J. J., Gino, F., Cable, D., & Staats, B. R. (2016, Mars). *Preparing the self for team entry: How relational affirmation improves team performance*. Harvard Business School Unit Working Paper (No 16-111). <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:26211018>
- Linley, A., & Dovey, H. (2015). *Technical manual and statistical properties for Realise2*. Centre of Applied Positive Psychology.
- Linley, A., Willars, J., Biswas-Deiner, R., Garcea, N., & Stairs, M. (2010). *The strengths book: Be confident, be successful and enjoy better relationships by realising the best of you*. Capp Press.
- Linley, P. A. (2008). *Average to A+*. Coventry, UK: CAPP Press.
- Linley, P. A., & Burns, G. W. (2010). Strengthspotting: Finding and developing client resources in the management of intense anger. Dans G. W. Burns (Ed.), *Happiness, healing, enhancement: Your casebook collection for applying positive psychology in therapy* (pp. 1-14). John Wiley & Sons.
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Strengths coaching: A potential-guided approach to coaching psychology. *International Coaching Psychology Review, 1*(1), 37-46. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2006.1.1.37>
- Linley, P. A., Nielsen, K. M., Gillett, R., & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review, 5*(1), 6-15. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2010.5.1.6>
- Linley, P. A., Woolston, L., & Biswas-Diener, R. (2009). Strengths coaching with leaders. *International Coaching Psychology Review, 4*(1), 37-48.

- Littman-Ovadia, H., & Lavy, S. (2012). Character strengths in Israel. *European Journal of Psychological Assessment, 28*(1), 41-50. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000089>
- Littman-Ovadia, H., Lavy, S., & Boiman-Meshita, M. (2017). When theory and research collide: Examining correlates of signature strengths use at work. *Journal of Happiness Studies 18*(2), 527-548. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9739-8>
- Littman-Ovadia, H., & Steger, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology, 5*(6), 419-430. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.516765>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Madden, W., Green, S., & Grant, A. M. (2011). A pilot study evaluating strengths-based coaching for primary school students: Enhancing engagement and hope. *International Coaching Psychology Review, 6*(1), 71-83.
- McGrath, R. E. (2014). Scale-and item-level factor analyses on the VIA Inventory of Strengths. *Assessment, 21*(1), 4-14. <https://doi.org/10.1177/1073191112450612>
- McGrath, R. E. (2017). *Technical report: The VIA Assessment Suite for Adults: Development and initial evaluation*. VIA Institute on Character.
- McGrath, R. E., Greenberg, M. J., & Hall-Simmonds, A. (2018). Scarecrow, Tin Woodsman, and Cowardly Lion: The three-factor model of virtue. *The Journal of Positive Psychology, 13*(4), 373-392. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1326518>
- Meyers, M. C., & van 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, 18*(3), 671-689. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., de Reuver, R. S. M., Bakk, Z., & Oberski, D. L. (2015). Enhancing psychological capital and personal growth initiative: Working on strengths or deficiencies. *Journal of Counseling Psychology, 62*(1), 50-62. <https://doi.org/10.1037/cou0000050>
- Mongrain, M., & Anselmo-Matthews, T. (2012). Do positive psychology exercises work? A replication of Seligman et al.(2005). *Journal of Clinical Psychology, 68*(4), 382-389. <https://doi.org/10.1002/jclp.21839>

- Mphahlele, P., Els, C., De Beer, L. T., & Mostert, K. (2018). Investigating strengths and deficits to increase work engagement: A longitudinal study in the mining industry. *SA Journal of Human Resource Management, 16*(0), Article i900. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.900>
- Nathan, P. E., & Gorman, J. M. (1998). Treatments that work-and what convinces us they do. In P. Nathan & J. Gorman (Eds), *A guide to treatments that work* (pp. 3-25). Oxford University Press.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2006). Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *The Journal of Positive Psychology, 1*(3), 118-129. <https://doi.org/10.1080/17439760600619567>
- Peterson, C., Park, N., Pole, N., D'Andrea, W., & Seligman, M. E. (2008). Strengths of character and posttraumatic growth. *Journal of Traumatic Stress, 21*(2), 214-217. <https://doi.org/10.1002/jts.20332>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Podsakoff, P. H., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Proctor, C., Tsukayama, E., Wood, A. M., Maltby, J., Eades, J. F., & Linley, P. A. (2011). Strengths gym: The impact of a character strengths-based intervention on the life satisfaction and well-being of adolescents. *The Journal of Positive Psychology, 6*(5), 377-388. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.594079>
- Proyer, R. T., Gander, F., Wellenzohn, S., & Ruch, W. (2015). Strengths-based positive psychology interventions: A randomized placebo-controlled online trial on long-term effects for a signature strengths-vs. a lesser strengths-intervention. *Frontiers in Psychology, 6*, Article 456. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00456>
- Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodick, D. A. (2012). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies, 13*(6), 1145-1163. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9311-5>
- Rashid, T. (2009). Positive interventions in clinical practice. *Journal of Clinical Psychology, 65*(5), 461-466. <https://doi.org/10.1002/jclp.20588>
- Rashid, T. (2015). Positive psychotherapy: A strength-based approach. *The Journal of Positive Psychology, 10*(1), 25-40. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.920411>

- Rashid, T., & Anjum, A. (2008). Positive psychotherapy for young adults and children. In J. Z. Abela, B. L. Hankin, J. Z. Abela, & B. L. Hankin (Eds), *Handbook of depression in children and adolescents* (pp. 250-287). Guilford Press.
- Rashid, T., Howes, R. N., & Loudon, R. (2017). Positive psychotherapy: A wellbeing approach to recovery. In M. Slade, L. Oades, A. Jarden, M. Slade, L. Oades, & A. Jarden (Eds), *Wellbeing, recovery and mental health* (pp. 111-132). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316339275.011>
- Rath, T. (2007). *StrengthsFinder 2.0*. Gallup Press.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736. <https://doi.org/10.2307/20159164>
- Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., & Barker, B. (2005). How to play to your strengths. *Harvard Business Review*, 83(1), 74-80. <http://eds-courses.ucsd.edu/eds280/2PlaytoStrengths.pdf>
- Rosa, E. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity*. Columbia University Press.
- Ruch, W., & Proyer, R. T. (2015). Mapping strengths into virtues: The relation of the 24 VIA-strengths to six ubiquitous virtues. *Frontiers in Psychology*, 6., Article 460 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00460>
- Ruch, W., Proyer, R. T., Harzer, C., Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2010). Values in action inventory of strengths (VIA-IS). *Journal of Individual Differences*, 31(3), 138-149. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000022>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Seligman, M. E. (1994). *What you can change and what you can't: The guide to successful self-improvement*. Knopf.
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Seligman, M. E., Rashid, T., & Parks, A. C. (2006). Positive psychotherapy. *American Psychologist*, 61(8), 774-788. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.8.774>

- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, *60*(5), 410-421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, *56*(3), 216-217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.216>
- Stander, F. W., Mostert, K., & de Beer, L. T. (2014). Organizational and individual strengths use as predictors of engagement and productivity. *Journal of Psychology in Africa*, *24*(5), 403-409. <https://doi.org/10.1080/14330237.2014.997007>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, *92*(1), 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- van Wingerden, J., & van der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PLoS One*, *13*(6), Article e0197599. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the JD-R model using COR theory. *Journal of Applied Psychology*, *101*(1), 141-150. <https://doi.org/10.1037/apl0000033>
- van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My Strengths Count! *Human Resource Management*, *54*(1), 81-103. <https://doi.org/10.1002/hrm.21623>
- van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2015). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(3), 384-397. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
- Waters, L. (2011). A review of school-based positive psychology interventions. *The Australian Educational and Developmental Psychologist*, *28*(2), 75-90. <https://doi.org/10.1375/aedp.28.2.75>
- Weber, M., Wagner, L., & Ruch, W. (2016). Positive feelings at school: On the relationships between students' character strengths, school-related affect, and school functioning. *Journal of Happiness Studies*, *17*(1), 341-355. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9597-1>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, *50*(1), 15-19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>

## Chapitre de transition 1

Ce premier article a permis de proposer le cadre théorique vis-à-vis de l'utilisation et du développement des forces en milieu organisationnel. L'objectif visé était double : fournir une synthèse des résultats de l'utilisation des forces dans les organisations et présenter les principales étapes d'intervention retrouvées dans la littérature quant au développement des forces en milieu de travail. Pour atteindre le premier objectif, une revue systématique a été effectuée et la littérature scientifique disponible a été examinée en profondeur. Pour atteindre le deuxième objectif, une revue traditionnelle de la littérature a été réalisée et les principaux modèles d'intervention retrouvés dans les articles, les chapitres de livres et les livres professionnels ont été passés en revue. En guise de conclusion, ce premier article a introduit un modèle intégrateur en cinq phases, basé sur la revue réalisée. Les constats de ce premier article peuvent être utiles tant aux chercheurs qu'aux professionnels. En effet, ils indiquent que l'utilisation et le développement des forces en milieu de travail ont le potentiel de favoriser le bien-être ainsi que la performance des employés, un besoin exprimé dans les organisations à travers le monde.

Le deuxième article de thèse a pour but d'asseoir le cadre théorique de l'approche de l'enquête appréciative (AEA) en milieu organisationnel. L'objectif de cet article est de passer en revue la littérature scientifique portant sur les études expérimentales et quasi-expérimentales qui ont examiné le sujet. Dans un premier temps, l'AEA est définie et détaillée, puis un résumé issu d'études qualitatives et d'études de cas portant sur les effets

de l'utilisation de l'AEA dans les organisations est présenté. Dans un second temps, une revue systématique des études expérimentales et quasi-expérimentales portant sur l'AEA en milieu organisationnel est effectuée. À ce titre, 682 articles sont initialement recensés et trois études sont décrites et étudiées plus en profondeur. L'apport majeur de cet article est de démontrer l'importance de promouvoir les recherches expérimentales portant sur l'AEA. À notre connaissance, seules trois études issues du milieu organisationnel rencontrent aujourd'hui ces critères. Ce deuxième article constitue une avancée intéressante pour les milieux scientifiques et professionnels, dans la mesure où il permet de mettre en exergue les lacunes actuelles en termes de connaissances scientifiques relatives à ce type d'intervention.



Chapitre 2  
Appreciative Inquiry in the workplace: A review of (quasi) experimental studies

## **Appreciative Inquiry in the workplace: A review of (quasi) experimental studies**

Marine Miglianico<sup>1,5</sup>, Philippe Dubreuil<sup>1</sup>,

Paule Miquelon<sup>1</sup>, Arnold B. Bakker<sup>3,4</sup>, Charles Martin-Krumm<sup>2,5,6</sup>

<sup>1</sup>Université du Québec à Trois-Rivières

<sup>2</sup>Laboratoire VCR, École de Psychologues Praticiens de l'Institut Catholique de Paris -  
Équipe d'accueil Religion, culture et société, Paris, France.

<sup>3</sup>Erasmus University Rotterdam, The Netherlands

<sup>4</sup>University of Johannesburg, South Africa

<sup>5</sup> APEMAC – EA 4360, Université de Lorraine, Metz, France

<sup>6</sup> IRBA, Unité de NeuroPhysiologie du Stress, Brétigny, France

We have no conflict of interest to disclose.

Correspondence concerning this article should be addressed to Marine Miglianico,  
Département de psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 Boulevard des  
Forges, Trois-Rivières, Qc, G8Z 4M3. Email: marine.miglianico@gmail.com

---

<sup>1</sup> Article soumis dans la revue *International Journal of Applied Positive Psychology*.

### Abstract

The objective of this study is to review the literature of (quasi) experimental studies on Appreciative Inquiry (AI) in the workplace. We present an overview of the AI approach, a summary of four main purported AI outcomes in organizations (generativity, engagement and performance, team-oriented behaviors, and virtuousness and flourishing), and a literature review of (quasi) experimental studies on AI in the workplace. Results of (quasi) experimental studies suggest that AI can positively influence team-oriented behaviors and performance, but may have no specific effect on generativity. Practical implications as well as avenues for future research are discussed.

*Keywords:* appreciative inquiry, work, review, intervention, experimental design, longitudinal design

## Introduction

In recent decades, the Appreciative Inquiry (AI) approach has gained popularity in the field of organizational development. Numerous books, chapters and practitioner articles have been published and the enthusiasm for this approach to organizational change seems to be growing (Verleysen et al., 2015). Some experts suggest that AI is revolutionizing the discipline (Quinn, 2000). Since the seminal article on AI published by Cooperrider and Srivastva (1987), however, very few quantitative studies have documented the impact of AI interventions (Bushe & Kassam, 2005). Below, the Appreciative Inquiry approach and its main principles will be described. Then, a summary of current knowledge regarding its application in the workplace will be presented, which is mostly based on qualitative and case study research. Finally, a review of the experimental design studies available will be conducted, and a proposal of a substantial research agenda based on the needs identified will be presented.

AI is an Organizational Development (OD) method based on the assumption that asking questions about strengths, successes, and values is transformational by nature (Whitney & Trosten-Bloom, 2010). The methodology focuses on developing positive potential by raising awareness about a system's strengths, dreams, and capacities (Cooperrider & McQuaid, 2012). In organizational sciences, a system can be defined as an:

adaptive entity that survives by meeting environmental demands (consumers, competition, economy, governmental policies, etc.) through the development and maintenance of subsystems ultimately designed to manage behavior. Thus, organizations are behavioral systems that encompass complex patterns of

behavioral interactions among their members and the environment (Ludwig & Housmanfar, 2010, p. 85)

The AI model of change is an adjunct solution to traditional problem-solving, focusing on the root causes of success rather than of failures (Åslund et al., 2011). It differs from strategic planning process (George et al., 2019), or inquiry-oriented questioning such as the respectful inquiry (van Quaquebeke et al., 2018), as the main objective is to intentionally focus on resources, strengths and successes. AI process differs since the *Discovery* phase is carried out in pairs, through interviews which are fundamentally different from a usual strategic planning process which is based on a contextual analysis of the company by a study of Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats, of competition, markets, etc.

In this model of change, inquiry is a key point (Whitney & Trotsen-Bloom, 2010). The art of questioning – formulating positive questions – is primordial. Exploration and discovery in fact represent a quest for new possibilities. As human systems tend to integrate and evolve in the direction of what they investigate, raising awareness about existing good practices tends to amplify their use and dissemination. By doing so, AI taps into the natural capacity for cooperation and change existing in each social system (Barrett & Fry, 2005). Individuals generally have a natural tendency to focus more on negative events or information (Rozin & Royzman, 2001). Shifting focus from the negatives to the positives allows the liberation of individual and collective aspirations, leading to greater

generation of ideas and more transformation (e.g., cultural change) than traditional problem-solving methods (Bushe, 2007).

### The five principles of AI

Five principles govern AI (Cooperrider & Whitney, 2001), and are defined as the generative and theoretical work that has inspired and given strength to AI practice. Together, they are considered the basis of AI's theory of change.

The *constructionist principle* is based on the idea that people construct our reality, and that the creation of new and better organizations is circumscribed only by our imagination and common will (Bushe, 2001). For example, repetitive patterns of communication and storytelling are constructions that create reality (Whitney, 1998). Language and social relationships are the primary vehicles for constructing organizations.

The *poetic principle* implies that organizational life is expressed in the stories people tell, and the possibilities are endless (Bushe & Kassam, 2005). For example, if organizational stories include distrust, a new employee may adhere to this vision in order to fit in (Whitney, 1998), whereas if the story is about respect and collaboration, that dominant story can lead to new positive relationships.

The *positive principle* is rooted in the idea that building positive and sustainable change requires positive affect (Fredrickson, 2001; Fredrickson et al., 2000) and social

bonding (Cooperrider et al., 2008). For example, by attending to affirmative and positively compelling human sentiments, success and sustainability can be promoted in organizations (Whitney, 1998). Focus can then be put on what brings joy and wonder to organizational life.

The *simultaneity principle* implies that inquiry and change are simultaneous. For example, positive topics carefully selected at the beginning of the AI process can enable more positive patterns of thinking and performance to emerge (Whitney, 1998). This leads to reconfiguration of organizational meaning and relationships.

The *anticipatory principle* is based on the idea that positive images lead to positive actions. For example, when management's dominant view has little credibility, it will be difficult for managers to enact measures credibly, as people will seek to identify actions that exemplify their lack of credibility (Whitney, 1998). On the contrary, when the dominant view is that management is extraordinary, people will seek examples of actions reinforcing that view. These principles form the basis of AI, anchoring its methodology, in particular through the 5D cycle a five-phase process (see definition below).

### AI interventions

AI is an approach rather than a single methodology. Each application of AI is probably different (Cooperrider & Whitney, 2001). Intervention models range from a rapid and informal inquiry (such as a conversation with a colleague) to an

organization-wide process involving all stakeholders in the firm. Whitney and Trosten-Bloom (2010) describe the AI model as loosely structured; every AI intervention is custom-made to meet the organization's particular challenges. They discuss the most frequently used frameworks, including the traditional 5D Cycle, but also Mass-Mobilized Inquiry, the Positive Change Network, and AI Learning Teams. The 5D cycle is the most widely used approach (Cooperrider & Whitney, 2001), and is the focus of this article. It is the main intervention model of AI (Bushe & Kassam, 2005; Cooperrider & Whitney, 2001) and elaborates the principles for the practice described in the seminal article of Cooperrider and Srivastva (1987).

### The 5D cycle

The main intervention model associated with AI is the *5D cycle*, defined as a process promoting positive change. It can be repeated several times to perpetuate or to deepen the initiated change (Cooperrider & Srivastva, 1987). A more detailed description of the process follows.

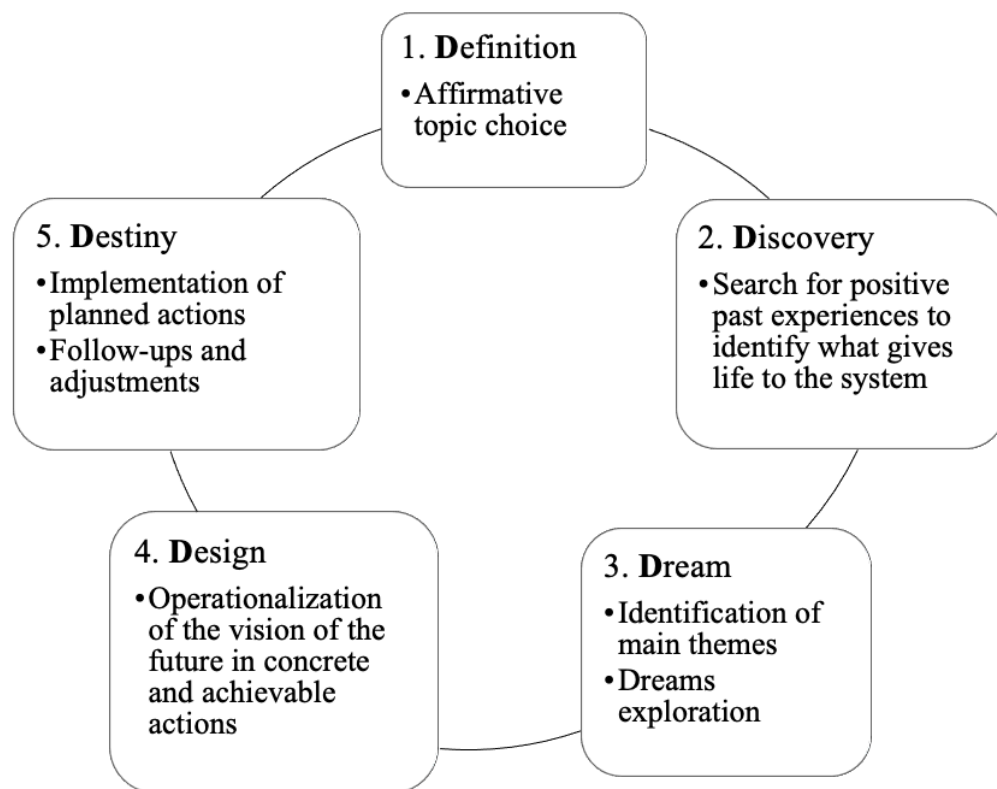
The first phase of the 5D cycle (see Figure 1) is the *Definition*. At this stage, decision-makers are invited to define a strategic positive orientation, called the Affirmative Topic Choice. This first step is crucial, as it defines the topic on which participants will focus their attention. It must be a goal highly desired by the organization, including hopes and dreams for its future (Whitney, 1998). Framing the focus of inquiry is the most important



factor for ensuring change, as the Affirmative Topic Choice becomes the strategic agenda for learning and building new knowledge and actions (Bright et al., 2006).

**Figure 1**

*The 5D Cycle (adapted from Cooperrider & Whitney, 2001)*



The second phase is the *Discovery*. Participants interview each other in pairs with questions based on the affirmative topic choice, thus creating a positive relational dynamic. This phase is about the quest for positive stories. The best of *what is* (strengths, resources, and success stories of the system) is identified through a rigorous exploration to raise awareness of good practices. It is rooted in the idea that not only do people learn

from their mistakes, people also grow from our positive experiences (Whitney, 1998). An organizational shift occurs, from what is not working to what works and will possibly work in the future.

After focusing on the positive core (Cooperrider & Whitney, 2001), individuals explore their wishes through the *Dream* phase. The system's potential (strengths and resources) is linked to a clear, result-oriented vision. At this stage, the positive future is connected to questioning about a higher purpose, such as, "What is the world calling us to become?" In the Dream phase, a group of people engage in "thinking big, thinking out of the box" (Whitney, 1998, p. 317). People can describe their hopes and dreams for the organization, connecting to a higher purpose.

This inspiring vision leads to the *Design* phase, the decision to co-construct a framework for change. To operationalize the dream previously established, provocative propositions of the ideal organization are made and pragmatic actions are envisaged. For instance: *The company is an expert in process management.* In this affirmation, the positive core is magnified into actions people can feel able to attain. From there, concrete actions are identified, structuring how the change will be implemented. This process is a co-creation by all stakeholders (Whitney, 1998) that enables employees to realign themselves to a changing business environment.

Finally, in the *Destiny* phase, concrete actions are carried out. This is also an opportunity to strengthen the positive momentum generated in previous phases by highlighting personal and organizational commitments. Although change occurs at every step of the process, the *Destiny* phase includes more specific action planning and delivery (Whitney, 1998). Small groups can work on collaborative efforts to deploy positive organizational initiatives.

In summary, AI is a flexible model of organizational change based on five basic principles. Although other forms exist, its main structure is the 5D cycle.

#### Outcomes of AI interventions

Since 1987, AI has been the subject of hundreds of studies. To date, the vast majority of AI research attesting to its success consists of case studies (e.g., Finegold et al., 2002; Gonzales & Leroy, 2011), which are mostly qualitative (Yaeger et al., 2005) and emphasize outcomes at a collective level (Barrett & Fry, 2005; Bushe & Kassam, 2005; Cooperrider, 2012; Fry et al., 2002). In essence, AI outcomes can be summarized and classified under four main categories: (a) generativity, (b) engagement and performance, (c) team-oriented behaviors, and (d) virtuousness and flourishing.

#### *Generativity*

Generativity is defined as the emergence of new ideas that motivate new actions (Bushe & Paranjpey, 2015). Studies seem to indicate that AI is generative through inquiry,

in its quest for new ideas, images and models that positively alter a collective future (Bushe, 2007). In their report of case studies, Finegold and colleagues (2002) suggest that the creation of new and exciting aspirations seems to occur through individual imagination. A shared vision of the future is fostered through collaborative insights (Ruhe et al., 2011; Trajkovski et al., 2015). Participants are more hopeful of the possibilities, feel more positive emotions (Barrett & Fry, 2005), and limit negative statements (Finegold et al., 2002; Gonzales & Leroy, 2011). Feeling empowered by the new positive orientation, people then tend to bridge the ideas-to-action gap (Egan & Lancaster, 2005; Finegold et al., 2002). AI thus differs from inceptive OD approaches, as it focuses on generativity rather than problem-solving (Bushe, 2007).

### *Engagement and Performance*

With generativity as a focal point, AI practitioners have noted that skepticism may be transformed into engagement and performance (Baker et al., 2009; Bright et al., 2006; Cooperrider & McQuaid, 2012; Trajkovski et al., 2013). Engagement is defined as a positive, fulfilling, affective and motivational state of well-being at work, characterized by vigor, dedication and absorption (Bakker et al., 2008). Performance, in turn, is defined by the duality of task and contextual performance (Borman & Motowidlo, 1993). Task performance relates to transforming raw materials into the goods and services which are specific to the job. It represents the core technical skills (Borman & Motowidlo, 1993). Contextual performance concerns aspects of an individual's performance which maintain

and enhance the organization's social network and the psychological climate that supports technical tasks (Borman & Motowidlo, 1993).

AI tends to promote engagement through the democratic creation of a positive vision and positive actions for the future (Baker et al., 2009). Results of case studies could demonstrate the impact of AI on focus and effectiveness (Bright et al., 2006; Cooperrider & McQuaid, 2012), catalyzing learning (Ridley-Duff & Duncan, 2015; Trajkovski et al., 2013), responsibility (Conkright, 2011; Finegold et al., 2002), initiatives (Cooperrider & McQuaid, 2012) and commitment (Ruhe et al., 2011).

Similarly, studies indicate that AI can foster task performance through a sense of responsibility, autonomy and increased decision-making (Conkright, 2011; Powley et al., 2004). It also promotes contextual performance by including all stakeholders, cultivating positive relationships and fostering conversational convergence in the discovery, dream and design phases (Baker et al., 2009; Cooperrider & McQuaid, 2012; Mantel & Ludema, 2004).

### *Team-oriented behaviors*

Team-oriented behaviors are defined as cooperative behaviors in which group members reach out to help and provide assistance in promoting each other's success (Watson et al., 1998). Numerous scholars have conducted qualitative and case studies to tend to document the development of collaborative efforts and cooperation with AI

interventions (Baker et al., 2009; Egan & Lancaster, 2005; Falk, 2014; Trajkovski et al., 2016), notably through partnering (Finegold et al., 2002; Trajkovski et al., 2015) and inclusion (Cooperrider & McQuaid, 2012). AI is generally associated with a feeling of unity that may enhance participation, team-oriented behaviors and team effectiveness (Egan & Lancaster, 2005; Falk, 2014; Gonzales & Leroy, 2011; Powley et al., 2004). Therefore, AI seems to foster respectful interactions (Ruhe et al., 2011). It tends to promote conversational convergence (Egan & Lancaster, 2005; Mantel & Ludema, 2004). Results of interviews conducted by Baker and colleagues (2009) reveal a rapid increase in intimacy leading to feelings of group identity. Courageous statements may also be more frequent. For example, many participants provided insights into their personal commitment, concerns, and aspirations for a better future, and expressed ideas sometimes in conflict with current management strategies. As AI aims to create dialogue as a team strategy, participants may be more open to giving and receiving positive feedback (Clarke & Thornton, 2014; Stefaniak, 2007). AI interventions seem to foster positive relationships among participants by developing constructive feelings, such as honesty and trust (Baker et al., 2009; Cooperrider & McQuaid, 2012; Watkins et al., 2016), respect (Shendell-Falik et al., 2007), reliability and empathy (Cooperrider & McQuaid, 2012). Creating connections between people as well as, within the individual, to their own best self, seems to be central to AI.

*Virtuousness and flourishing*

Virtuousness is defined as “a constellation of virtues in the aggregate” (Cameron & Winn, 2012, p. 232). It is manifested by a set of people and is often displayed with a collective expression of moral excellence (Cameron & Winn, 2012). It is anchored in organizational processes and practices, and is likely to be associated with organization-level outcomes. Flourishing, in turn, is defined as high levels of well-being (Diener et al., 2010; Hone et al., 2014) and of mental health that include positive feelings and positive functioning in life (Keyes, 2002).

Qualitative studies show that AI tends to promote virtuousness and flourishing through its focus on best human practices and communication in a group context (Baker et al., 2009; Clarke & Thornton, 2014; Stefaniak, 2007). Through the AI process, a shift in attitude and language occurs, and a generalized positive attitude is manifested (Clarke & Thornton, 2014; Finegold et al., 2002). Cooperrider and Barrett (2002) refer to the experience as humbling, one that heightens participants’ awareness and inspiration to aim for good practices. In a case study, Berrisford (2005) observed that participants may connect more to their emotions, with the feeling that their opinions matter. Moreover, participants are likely to experience increased satisfaction of their need for competence, leading to higher levels of resilience, self-efficacy, hope and optimism (Verleysen et al., 2015). Similarly, Gonzales and Leroy (2011) observed a greater level of confidence and satisfaction, while Cooperrider and McQuaid (2012) emphasized the resulting feelings of pride.

## General overview and research objective

As shown above, the scientific literature on AI includes many case and qualitative studies. Together, this body of research documents encouraging results from the use of AI that need to be further validated by experimental research designs in order to confirm the effects of such interventions and better understand the contingencies involved (Bushe, 2012a; Cooperrider & McQuaid, 2012; Verleysen et al., 2015). However, as AI forms and structures tend to vary, such research seems to be rare and challenging to conduct (Verleysen et al., 2015). It is therefore legitimate to wonder whether AI is effective, and if so, to what extent? Can the effects be measured quantitatively and objectively? Could the results obtained be attributed to a phenomenon such as a working alliance or a Hawthorne effect? To answer these questions, it is necessary to review the existing evidence provided by experimental studies on the subject and shed a critical light on their results. The objective of the present research is thus to conduct a literature review of the scientific literature regarding workplace AI intervention studies that used (quasi) experimental designs and analyze the findings in light of the available knowledge on AI.

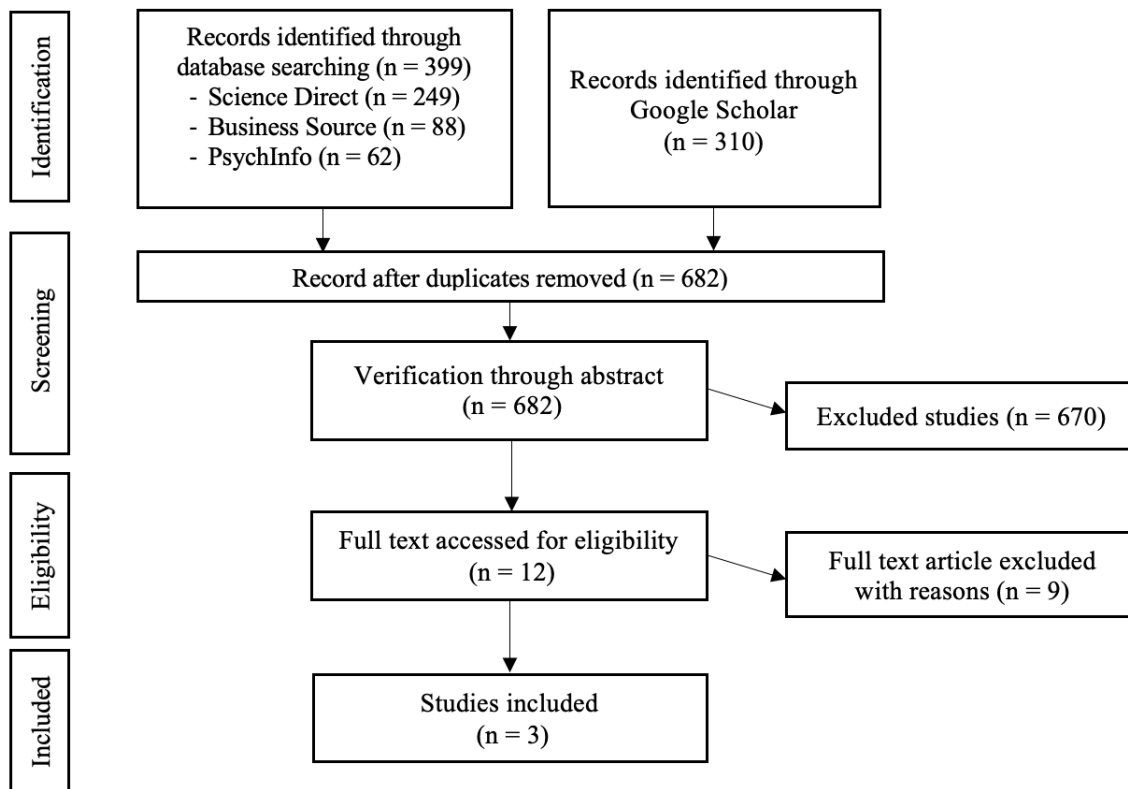
## Method

To meet this objective, a literature review of the relevant scientific literature was conducted using a systematic approach. Peer-reviewed articles were searched through PsychINFO, Science Direct, Business Source and Google Scholar databases. Keywords searched included: *appreciative inquiry, well-being, engagement, performance, organization, job, and workplace*. The initial search targeted articles that met the



following inclusion criteria: (a) published in a peer-reviewed journal; (b) written in English; and (c) published after 1987, when appreciative inquiry methodology was established. This preliminary search identified 399 articles via PsychINFO, Science Direct and Business Source, as well as 310 articles via the Google Scholar database. In a second step, the following criteria was applied in order to retain only the articles that were relevant to our objective: (a) studies must use an experimental or quasi-experimental design; (b) studies must be based on the 5D cycle; (c) studies must investigate the application of AI in an organizational setting.

The list of references of the selected articles was consulted for completeness. Each distinct article whose title was deemed relevant was verified through reading the abstract (N = 682). Amongst those articles, 12 met our inclusion and exclusion criteria (670 were excluded). In the final inclusion stage, authors reached unanimous agreement regarding the quality of the studies selected and their compliance with the inclusion criteria through reading the article full text. This stage led to the exclusion of nine articles that showed inappropriate methodological quality, such as a meta-case analysis (4), a study led in an organizational behavior course instead of an organizational setting (1), or because they were focusing on appreciative leadership (2), appreciative values (1), or appreciative behaviors (1), rather than the 5D cycle of AI. Finally, three studies were included. Figure 2 shows the process of selecting studies.

**Figure 2***Studies selection process (PRISME flow diagram)*

## Results

Results from our systematic review revealed a total of three studies that met the selection criteria, respectively those conducted by Jones (1998), Peelle (2006), and Bushe and Paranjpey (2015). As the number of studies found is infinitesimally small, no general conclusions can be drawn. In the following section, each study's objectives, protocols and results are detailed, in order of publication from earliest to most recent.

### Article 1: Jones (1998)

Jones (1998) tested the influence of AI and a problem-solving condition on employee retention. While this study provides interesting results, it should be considered with great circumspection, given that the method, analyses and results are not completely clear since essential information is missing. Management personnel (N = 330) from 94 fast-food restaurants of a chain located in a metropolitan area were randomly divided into three groups, each with different experimental conditions: (1) AI intervention (N = 116), (2) Problem-solving activity (N = 112), and (3) Control group (N = 102).

The AI intervention consisted of a series of planning and logistics meetings with district and general managers, followed by AI roundtable workshops focusing on employee retention with the rest of the managers in the different locations. The roundtable workshops each lasted three and a half days and the objectives were to:

reaffirm affirmative topic choices and create a common base of data for all participants; state provocative propositions about the life-giving properties in the firm; consensus validation of propositions using force-field analysis and debate; state realizable provocative propositions; state personal commitments and plan next steps for acting on provocative propositions (Jones, 1998, p. 74)

The whole process spanned two and a half years, included follow-up meetings and encompassed the five steps of the 5D cycle.

The problem-solving condition consisted of “normal problem-solving approaches toward retention”, while the control group “simply went on with business as usual without

any interventions targeted at retention” (Jones, 1998, p. 72). No additional information was provided regarding these specific conditions.

During the two and a half years, data was collected using the following methods: turnover tracking (i.e., voluntary turnover), surveys (i.e., demographic, retention and turnover information), historical documents (i.e., company documents, unpublished papers), and observations (i.e., committee and departmental meetings, author journals, etc.). Again, no further information was provided regarding the precise methods and instruments used by the researchers.

Results of the study indicate that the AI group presented a higher retention rate than the problem-solving group (30% higher) and the control group (32% higher) at time 2 (two and a half years after the initial roundtable workshops). Additionally, according to the authors, the survey results indicated that the AI group members were less inclined to leave the organization than those in the problem-solving and control groups. No information was available regarding the analyses and results that led to these conclusions. However, a calculation of the estimated savings represented by the reduction in turnover was provided, which suggests that the AI intervention generated savings of \$103,320. This study thus suggests that AI can have a positive impact on employee retention. Nevertheless, such a conclusion must be interpreted with caution since many additional details would be required in order to adequately assess the study’s protocol, results, and conclusions.

## Article 2: Peelle (2006)

Peelle (2006) compared the effects of AI and Creative Problem Solving (CPS) processes on team efficacy and group identification. Six cross-functional teams, each comprised of six randomly assigned participants ( $n = 36$ ), completed a specific task. More precisely, the team task involved developing a program or initiative that would “enhance the work environment, increase desirability of the organization for owners, and generate benefits for customers” (Peelle, 2006, p. 454). Three teams were assigned to an AI intervention, and three teams to a CPS intervention.

The AI intervention included most of the 5D cycle. The Definition and Discovery phases encompassed questions on what team members valued most about themselves, their personal best practices, and existing organizational practices that bring out the best in employees, customers, and owners. The Dream phase then consisted of defining the future by projecting those exemplary practices and creating “an image of an organization in which bringing out the best in employees, customers, and owners was the norm” (Peelle, 2006, p. 455). Provocative propositions were then crafted by the team during the Design phase.

The CPS intervention started by imagining an idealized future (i.e., “Wouldn’t it be nice if...?”). Teams investigated the gaps between the current organizational reality and their image of a positive future, selected specific gaps, and reframed them in the form of

positive, actionable, open-ended problem statements. After defining the problem, the team developed solutions and the best program was selected.

Completing the task successfully required teams to identify a program or initiative that would benefit employees, customers and the firm. The team's success was evaluated by a task success worksheet. Team efficacy was evaluated through the Group Potency Instrument (Guzzo et al., 1993), which was completed by team members at pre and post intervention. Group identification was measured through Arrow-Carini Group Identification (Henry et al., 1999) at the midpoint of the intervention.

Results indicate that both AI participants and CPS participants showed a significant increase in group potency between the beginning (GP0) and the completion (GP1) of the task (AI:  $M_{GP0} = 3.29$ ,  $M_{GP1} = 3.68$ ;  $t(17) = -3.39$ ,  $p = .002$ ; CPS:  $M_{GP0} = 2.97$ ,  $M_{GP1} = 3.35$ ;  $t(17) = -2.61$ ,  $p = .009$ ). However, AI participants reported a higher level of post-task group potency ( $M = 3.68$ ) than CPS participants ( $M = 3.35$ ,  $F(1, 33) = 5.11$ ,  $p = .03$ ). Similarly, AI participants also reported higher group identification ( $M = 3.28$ ) than CPS participants ( $M = 2.97$ ,  $t(34) = 2.00$ ,  $p = .03$ ). Therefore, it seems that, post-intervention, participants of teams using AI reported increases in group potency similar to those of teams using creative problem-solving interventions. However, at midway in the intervention, AI teams seemed to identify with their groups to a significantly greater extent than members of groups with creative problem-solving tasks. In conclusion, despite a

small sample size ( $n = 36$ ), these findings nevertheless suggest that AI may promote group potency (or collective efficacy) and social identification with the group.

### Article 3: Bushe and Paranjpey (2015)

Bushe and Paranjpey (2015) tested the assumption that AI is a more powerful generative form of inquiry than traditional problem-solving. More specifically, these researchers compared a classic AI Discovery phase with a traditional problem-solving process and a “Synergenesis” process, a technique developed by Bushe (1995, 2007) to amplify the generativity of the discovery phase of AI.

Employees of a transit organization ( $N = 76$ ) volunteered to generate new ideas on an employee recognition program. Participants were categorized by job type and assigned in roughly equal numbers to three different conditions: (1) Problem-solving process ( $N = 23$ ), (2) AI Discovery process ( $N = 27$ ) and (3) Synergenesis process ( $N = 26$ ). Each condition lasted between two and three hours and involved two groups of approximately 12 participants.

The Problem-Solving groups were first asked to form pairs and reflect on problems in employee recognition programs (in general, and then more specifically in their own organization). They were then asked to improve and find potential solutions to the problems identified. In a last step, they were requested to regroup in teams of five to seven participants and brainstorm on ways to implement those solutions in the organization.

The AI Discovery groups were first asked to form pairs and reflect on their career history to identify and describe an occasion when they were recognized or appreciated for their work and felt great satisfaction for this. Participants were encouraged to be genuinely curious about their partner's experiences and ask further questions, but not provide opinions about their stories. Once the interviews were over, participants were asked to regroup in teams of five to seven persons to talk about what their stories revealed regarding employee recognition at its best, discuss the common themes and patterns within these stories, and brainstorm on the "root causes of success" that made them possible.

The Synergenesis groups used a method similar to the AI Discovery phase. In this process, however, participants not only listened to each other's peak stories, but were also asked to identify those that most inspired them and to write them up in the first person. Participants were then asked to regroup in teams of five to seven persons and follow the Synergenesis process of reading a story, brainstorming ideas on best recognition practices and then reading other stories until no more new ideas were produced.

Generativity was assessed by a panel of expert raters who had to review each idea provided by each group. This panel was comprised of employees representing a wide variety of departments, who had at least five years of experience in the organization and who were blind to the experiment. Three questions, designed on a five-point Likert-type scale, assessed specific dimensions: (1) novelty (i.e., "Is this idea novel, which has not been done before in this organization?"), (2) interest (i.e., "Does this idea evoke interest



and compel you to implement it?”), and (3) practicality (i.e., “Can this idea be implemented practically in the organization?”).

A one-way analysis of variance was used to test differences between groups. Results showed that the average number of ideas generated was not significantly different for the three conditions (56 for the AI group; 51 for the Synergenesis group; 50 in the problem-solving group). However, ideas from the Synergenesis condition were rated as significantly more interesting [ $F(2, 154) = 7.592, p = .01$ ] and practical [ $F(2, 154) = 10.074, p = .00$ ] than AI and Problem-Solving conditions. No other statistically significant differences were found.

Thus, AI does not seem to generate a greater number of ideas than a problem-solving or a Synergenesis protocol. However, emphasizing the Synergenesis in the AI process can improve the quality – in terms of interest and practicality – of the ideas generated.

## Discussion

Responding to calls for more quantitative studies (Bushe, 2012a; Bushe & Kassam, 2005; Verleysen et al., 2015), three investigations that applied an AI intervention in the workplace using a (quasi) experimental design have been summarized. These studies suggest that AI interventions can positively influence team-oriented behaviors and effectively promote conditions related to work performance, although they may have no specific effect on generativity.

### Team orientation

The (quasi) experimental studies reviewed do support previous findings indicating that AI groups tend to have a higher level of group identification (see Baker and colleagues, 2009). This result concurs with the widespread idea that AI begets a paradigm shift from an individual to a relational view, through inclusion (Cooperrider & McQuaid, 2012), intimacy (Baker et al., 2009), and unity (Egan & Lancaster, 2005; Falk, 2014; Powley et al., 2004). With its process of co-creation - including the exploration of personal peak experiences, of dreams and alliances - AI builds bridges across boundaries (Whitney & Trosten-Bloom, 2010). It tunes into patterns of relationship and collaboration, creating a collective feeling of belonging (Baker et al., 2009). Although team-oriented and self-oriented behaviors are not strictly mutually exclusive, groups tend to perform better if individuals are team-oriented rather than self-oriented (Smith & Berg, 1987).

Furthermore, the reviewed studies reinforce the idea that AI interventions seem to strengthen a “can do” climate, by reinforcing hope and reliance among group members, as well as a feeling of connection to the organization’s vision (Jones, 1998). This fits with the idea that AI fosters a safety climate by encouraging positive and non-threatening communication where people are free to be heard in regard to their strengths, dreams and successes (Mantel & Ludema, 2004; Ruhe et al., 2011). AI is well known for rallying group members around an inspiring vision (Cooperrider & Godwin, 2015; Gonzales & Leroy, 2011). The process invites participants to be courageous in challenging the status quo, appealing to the group to reunite around a positive common goal (Powley et

al., 2004). In short, AI participants might be more willing to invest in their group, leading to positive individual and organizational outcomes such as trust or coordination (Baker et al., 2009; Watkins et al., 2016).

### Performance

Regarding performance, one (quasi) experimental study show that AI interventions seem to enable conditions that are closely related to performance. Work conducted by Peelle (2006) indicates that groups using AI have a higher group potency than those using traditional approaches. Also referred to as “collective efficacy”, group potency is defined as a collective belief that the team has the skills and competence needed to complete its tasks (Guzzo et al., 1993). AI is well known for focusing on collaborative effort (Trajkovski et al., 2016). In bringing conversational convergence (Mantel & Ludema, 2004), creating a democratic vision (Gonzales & Leroy, 2011), but also by developing responsibility and commitment (Conkright, 2011; Ruhe et al., 2011), AI promotes effectiveness and catalyzes learning (Bushe & Coetzer, 1995; Ridley-Duff & Duncan, 2015). Furthermore, research has shown that group potency is associated with group performance (Pearce et al., 2002; Whiteoak et al., 2004) and that a belief in collective efficacy consistently predicts group durability and success (Goddard & Salloum, 2011). Two (quasi) experimental studies also reveal that AI participants tend to have more positive images of the future (Jones, 1998; Peelle, 2006). In the AI literature, this positive image is often linked to hope (Bushe, 2007; Bushe & Paranjpey, 2015; Ludema, 2000), which is related to performance in various domains, including the workplace (Adams et

al., 2002; Luthans et al., 2005; Luthans & Jensen, 2002; Luthans et al., 2004; Youssef & Luthans, 2006, 2007). Taken together, these results can also explain Jones' (1998) findings which suggest that AI can have a positive effect on employee retention.

### Generativity

AI has been depicted as a model that significantly increases generativity (Bushe & Kassam, 2005; Cooperrider, 2013; Powley et al., 2004). However, Bushe and Paranjpey (2015) showed in their quasi-experimental study that generativity does not appear to be a specific feature of AI since the approach generates as many ideas as the problem-solving and Synergenesis conditions. However, Synergenesis (a technique that amplifies generativity in AI) could lead to more practical and interesting ideas in the Discovery phase of AI. Indeed, using that innovative technique could improve the emergence of new and compelling ideas. Sharing ideas in groups can be a stimulating way to produce more creative ideas (Dugosh et al., 2000; Nijstad et al., 2002; Stroebe et al., 2010). Furthermore, when participants are motivated by the ideas generated, the positive impact of that productivity can be enhanced (Kohn et al., 2011; Paulus & Yang, 2000). Using a technique such as Synergenesis might be an interesting addition to enrich AI in order to improve the quality of ideas identified in the generativity process.

To summarize, this literature review of AI (quasi) experimental studies makes different contributions. It indicates that the thesis according to which AI promotes team-oriented behaviors and performance can be supported by evidence from experimental

studies. However, there is currently no evidence regarding specific impacts of AI interventions on generativity, cohesion or conflict management.

Above all, the main contribution of this literature review is to reveal the significant lack of research concerning AI (quasi) experimental studies. The key conclusion to be drawn is the crying need for more standardized studies to better understand the effects of AI interventions, as observed in the case studies. Since the seminal article written by Cooperrider and Srivatsva in 1987, even if hundreds of AI case studies in organisational settings have been published (Bushe & Paranjpey, 2015), only three articles have used a (quasi) experimental design.

However, conducting (quasi) experimental research on AI is important as it allows a controlled evaluation of the intervention's effect. By comparing AI interventions to a control or placebo group, a greater internal validity is ensured, given that the results can be attributed to the intervention. Moreover, conducting comparative studies allows isolating the impact of a possible Hawthorne effect. The Hawthorne effect refers to a situation in which the results of an experiment are not due to the experimental factors, but rather to the fact that participants are aware of taking part in an experiment in which they are tested, which usually results in a greater motivation. In other words, the following question is judicious: when beneficial effects are noted, what part of the effect is explained by the quality of the relationship with the practitioner and what part can be explained by the AI intervention itself? Furthermore, (quasi) experimental studies allow a random

assignment to groups, which is the best way to ensure that groups are socio-demographically comparable (e.g., age, gender, ethnic group, education, etc.), and thus control for the selection bias. When groups are comparable, it is possible to conceive that the difference between participants is due to whether they received the intervention (experimental group) or not (control group). Other bias, such as the confirmation bias (natural tendency to favor information that confirms preconceived ideas) can also be better controlled. Furthermore, carrying out several (quasi) experimental studies on AI intervention, could lead to a meta-analysis, which can provide an estimate - with greater precision – of the effect of the intervention.

In sum, current knowledge in AI is limited by the lack of experimental studies. A research agenda is thus proposed in the following few lines, based on identified needs.

First, there is a general need for more quantitative research on AI. A specific and significant need exists for standardized studies using the 5D cycle within a large sample in an organizational setting. For instance, the objective and measurable effects of AI on generativity, well-being, and job performance should be assessed in controlled studies. The sustainability of such effects could be tested with longitudinal designs. Similarly, impacts of AI on relationships, in terms of communication, trust, empathy or collaboration should be addressed. The effects of positive emotions, openness, hope and social support on AI outcomes could be the subject of (quasi) experimental research. Mediating effects should also be studied, especially in a longitudinal perspective. Further experimental

studies are thus needed to confirm these different assumptions and extend our scientific knowledge in this regard.

Secondly, comparative studies would allow isolating the impact of a possible Hawthorne effect. Consequently, (quasi) experimental studies with two groups (AI and non-AI intervention) are at least required. The addition of a placebo group (e.g., listening to music while practicing mental visualization) or groups for which alternative practices are proposed (e.g., developing strengths, physical activity, mindfulness, etc.) would be relevant. For example, the comparison between the strengths approach (Peterson & Seligman, 2004) and AI is still missing in the scientific literature. Yet, despite some notable differences, these two models overlap. Indeed, AI and strengths interventions have a similar process, including a preparation phase (information and definition of objectives), a strengths identification phase (the Discovery in AI), an integration phase, and a phase of action. Nevertheless, within this process, the models differ on various points. For instance, AI integrates a phase of divergence (the Dream) before converging towards a common future (the Design) which is then implemented. Thus, AI is directed toward a common ideal, co-constructed as a group. Strength's development tends to be more of an individual quest while AI is part of a collective process. The quest for individual strengths and resources is explored in pairs through life stories in AI, and through psychometric tests or observations by oneself or by loved ones in strengths intervention. Do these variations lead to different results in terms of well-being and performance? As mentioned, several definitions of well-being and performance exist. It is therefore legitimate to

wonder: on what types of well-being and performance do these approaches act? Are they the same? If not, how do they differ? What are the strengths and limitations of these two types of interventions? When to choose one over the other? Testing and comparing these two approaches would allow for a better understanding of their effects and differences. Undoubtedly, further studies are required to investigate these questions and complement current knowledge on AI.

#### Limitations and future research directions

Although this review summarizes findings of (quasi) experimental studies pertaining to AI in the workplace, important limitations can be noted, which may become the starting point for future research. First, the number of (quasi) experimental studies inventoried remains extremely narrow. In addition, the interventions in some studies only partly apply the 5D cycle. The studies reviewed here can only be considered as the beginning of a larger corpus of future research investigating AI outcomes yet to be developed. The conclusions that can be drawn at this point are thus very limited.

Second, AI interventions vary greatly from one to the other. This makes the comparison between studies relatively challenging. What is characterized as the 5D cycle can differ in terms of process and length from one study to another, and the Destiny phase is rarely described. As the process can be complex and changing, a more precise description of every phase of intervention would be necessary to ensure a complete and thorough understanding of the protocol and allow for possible replication. Furthermore,



time allocated to each intervention varies significantly (from one hour to years), making the comparative process hazardous.

Third, in a broader perspective, authors tend to describe interventions with a dichotomy; “AI” versus “non-AI” interventions. However, might there not be some value to non-AI interventions as well? This limitation suggests a need for a more precise definition of AI. Is AI a philosophy, a technique, or a practice? What can be considered “AI” and what not? Similarly, developing a psychometric scale to evaluate multiple AI practices in an organization seems essential for more rigorous analysis of AI application. Such a tool could, for instance, capture the interplay between appreciation and strengths (Cooperrider, 2012) as the interacting core of AI, as suggested by Verleyesen and colleagues (2015). The instrument could evaluate the specific added-value of AI beyond the question of efficacy.

Fourth, most AI studies have been conducted in Western cultures. Does AI also work in non-Western contexts? Applying and studying AI in different socio-cultural landscapes could yield a broader understanding of the approach and its operating conditions. Indeed, as cultural norms vary and influence behaviors, AI may require adaptation to be successfully implemented in different cultural contexts.

Fifth, it is important to consider negative effects that may be associated with AI, and whether, in certain circumstances, it should be used at all. Bushe (2007, 2012b) underlines

that – in some cases – AI might have been implemented to focus on the positive in order to avoid surfacing concerns, incompetence, or ethical issues. Olivier (2005) states that distrust, disengagement and devaluation will occur if AI is used to repress well-founded expressions of hurt, injustice and ill treatment. Pratt (2002), in turn, affirms that using AI in contexts of unexpressed resentments could be detrimental. In such situations, participants would find AI invalidating. More research is needed in this area in order to better understand the conditions under which AI interventions should be conducted (or avoided).

Finally and as discussed, there is an overall need for more quantitative research on AI. Effects and mediating effects could be studied, especially with (quasi) experimental designs, as well as in a longitudinal perspective.

### Conclusion

The objective of the present research is thus to conduct a literature review of the scientific literature regarding workplace AI intervention studies that used (quasi) experimental designs and analyze the findings in light of the available knowledge on AI. The aim is to validate, complete and nuance current data on AI, and to better understand how it influences individuals and the organizations for which they work. Conclusions emerge from this analysis. AI leads to a will to identify with one's group and to reinvest in that connection in the future. It can lead to enhanced performance through a sense of collective efficacy and feelings of hope. Professionals interested in applying AI in the

workplace may consider this approach, notably when designing creativity, teambuilding, and purpose definition exercises. However, a crying need of additional research using (quasi) experimental designs exist to further investigate specific AI outcomes, especially in terms of generativity, well-being, engagement, flourishing, and virtuousness.

## References

- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2002). Hope in the workplace. In R. Giacolone & C. Jurkiewicz (Eds), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 367-377). Sharpe.
- Åslund, A., Bäckström, I., & Richardsson, D. (2011, August). *Managing by Appreciative Leadership to create efficient organizations and healthy co-workers*. Proceedings of 14th OMOD International Conference on Quality and Service Sciences, San Sebastian.
- Baker, A., Peacock, G., Cozzolino, S., Norton, A., Joyce, M., Chapman, T., & Dawson, D. (2009). Applications of appreciative inquiry in facilitating culture change in the UK NHS. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 276-288. <https://doi.org/10.1108/13527590910983530>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2005). *Appreciative inquiry: A positive approach to building cooperative capacity*. Taos Institute Publications.
- Berrisford, S. (2005). Using Appreciative Inquiry to drive change at the BBC. *Strategic Communication Management*, 9(3), 22-25.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Éds), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Bright, D. S., Cooperrider, D. L., & Galloway, W. B. (2006). Appreciative inquiry in the Office of Research and Development: Improving the collaborative capacity of organization. *Public Performance & Management Review*, 29(3), 285-306. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576290303>
- Bushe, G. R. (1995). Advances in appreciative inquiry as an organization development intervention. *Organization Development Journal*, 13, 14-22.
- Bushe, G. R. (2001). Five theories of change embedded in appreciative inquiry. *Appreciative inquiry: An emerging direction for organization development*, 17(1), 117-127. <http://www.gervasebushe.ca/ai5.pdf>
- Bushe, G. R. (2007). Appreciative inquiry is not (just) about the positive. *OD practitioner*, 39(4), 33-38.

- Bushe, G. R. (2012a). Appreciative Inquiry: Theory and critique. In D. Boje, B. Burnes, & J. Hassard, J. (Eds), *The Routledge companion to organizational change* (pp. 101-117). Routledge.
- Bushe, G. R. (2012b). Feature choice by Gervase Bushe Foundations of Appreciative Inquiry: History, criticism and potential. *AI Practitioner*, 14(1). [http://www.gervasebushe.ca/Foundations\\_AI.pdf](http://www.gervasebushe.ca/Foundations_AI.pdf)
- Bushe, G. R., & Coetzer, G. (1995). Appreciative inquiry as a team development intervention: A controlled experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(1), 13-30. <https://doi.org/10.1177/0021886395311004>
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181. <https://doi.org/10.1177/0021886304270337>
- Bushe, G. R., & Paranjpey, N. (2015). Comparing the generativity of problem solving and appreciative inquiry: A field experiment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 309-335. <https://doi.org/10.1177/0021886314562001>
- Cameron, K. S., & Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231-243). Oxford University Press.
- Clarke, M., & Thornton, J. (2014). Using appreciative inquiry to explore the potential of enhanced practice education opportunities. *British Journal of Occupational Therapy*, 77(9), 475-478. <https://doi.org/10.4276/030802214X14098207541153>
- Conkright, T. A. (2011). Improving performance and organization value through a virtual appreciative inquiry summit. *Performance Improvement*, 50(6), 31-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.20224>
- Cooperrider, D. L. (2012). The concentration effect of strengths. *Organizational Dynamics*, 41(2), 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.004>
- Cooperrider, D. L. (2013). A contemporary commentary on appreciative inquiry in organizational life. In D. L. Cooperrider, D. P. Zandee, L. N. Godwin, M. Avital, & B. Boland (Eds), *Organizational generativity: The appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation* (Vol. 4, pp. 3-67). Emerald. [https://doi.org/10.1108/S1475-9152\(2013\)0000004001](https://doi.org/10.1108/S1475-9152(2013)0000004001)
- Cooperrider, D., & Barrett, F. (2002). An exploration of the spiritual heart of human science inquiry: A methodological call of our time. *Calhoun, Institutional Archive of the Naval Postgraduate School*. <https://core.ac.uk/reader/36735860>

- Cooperrider, D. L., & Godwin, L. N. (2015). Feature Choice. *AI Practitioner*, 17(3). <https://doi.org/10.12781/978-1-907549-24-3-2>
- Cooperrider, D. L., & McQuaid, M. (2012). The positive arc of systemic strengths: How appreciative inquiry and sustainable designing can bring out the best in human systems. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2012(1), 71-102. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2012.SU.00006>
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(1), 129-169. [https://www.centerforappreciativeinquiry.net/wp-content/uploads/2012/05/APPRECIATIVE\\_INQUIRY\\_IN\\_Orgnizational\\_life.pdf](https://www.centerforappreciativeinquiry.net/wp-content/uploads/2012/05/APPRECIATIVE_INQUIRY_IN_Orgnizational_life.pdf)
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public Administration and Public Policy*, 87(1), 611-630. <https://www.taosinstitute.net/files/Content/5692926/revolutioninchange.pdf>
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros, J. M., & Stavros, J. (2008). *The appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. Berrett-Koehler.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- Dugosh, K. L., Paulus, P. B., Roland, E. J., & Yang, H. C. (2000). Cognitive stimulation in brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 722-735. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.79.5.722>
- Egan, T. M., & Lancaster, C. M. (2005). Comparing appreciative inquiry to action research: OD practitioner perspectives. *Organization Development Journal*, 23(2), 29-49.
- Falk, K. J. (2014). Appreciative inquiry with nurses who work with children of incarcerated parents. *Nursing Science Quarterly*, 27(4), 315-323. <https://doi.org/10.1177/0894318414546410>
- Finegold, M. A., Holland, B. M., & Lingham, T. (2002). Appreciative inquiry and public dialogue: An approach to community change. *Public Organization Review*, 2(3), 235-252. <https://doi.org/10.1023/A:1020292413486>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>

- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24(4), 237-258. <https://doi.org/10.1023/A:1010796329158>
- Fry, R., Barrett, F., Seiling, J., & Whitney, D. (2002). *Appreciative inquiry and organizational transformation: Reports from the field*. Quorum.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Goddard, R. D., & Salloum, S. (2011). Collective efficacy beliefs, organizational excellence, and leadership. In K. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 642-650). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199734610.013.0048>
- Gonzales, C. K., & Leroy, G. (2011). Eliciting user requirements using Appreciative inquiry. *Empirical Software Engineering*, 16(6), 733-772. <https://doi.org/10.1007/s10664-011-9156-x>
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb00987.x>
- Henry, K. B., Arrow, H., & Carini, B. (1999). A tripartite model of group identification: Theory and measurement. *Small Group Research*, 30(5), 558-581. <https://doi.org/10.1177/104649649903000504>
- Hone, L. C., Jarden, A., Schofield, G. M., & Duncan, S. (2014). Measuring flourishing: The impact of operational definitions on the prevalence of high levels of wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 4(1), 62-90. <https://doi.org/10.5502/ijw.v4i1.4>
- Jones, D. A. (1998). A field experiment in appreciative inquiry. *Organization Development Journal*, 16(4), 69-78.
- Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207-222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Kohn, N. W., Paulus, P. B., & Choi, Y. (2011). Building on the ideas of others: An examination of the idea combination process. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(3), 554-561. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.01.004>

- Ludema, J. D. (2000). From deficit discourse to vocabularies of hope: The power of appreciation. In D. L. Cooperrider, P. F. Sorensen Jr., D. Whitney, & T. F. Yaeger (Eds), *Appreciative inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change* (pp. 256-287). Stipes.
- Ludwig, T., & Houmanfar, R. (2010). *Understanding complexity in organizations: Behavioral systems*. Routledge.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322. <https://doi.org/10.1177/1534484302013003>
- Luthans, F., van Wyk, R., & Walumbwa, F. O. (2004). Recognition and development of hope for South African organizational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 512-527. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Mantel, M. J., & Ludema, J. D. (2004). Sustaining positive change: Inviting conversational convergence through appreciative leadership and organization design. In D. L. Cooperrider & M. Avital (Eds), *Constructive discourse and human organization* (pp. 309-336). Emerald. [https://doi.org/10.1016/S1475-9152\(04\)01014-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9152(04)01014-2)
- Nijstad, B. A., Stroebe, W., & Lodewijkx, H. F. (2002). Cognitive stimulation and interference in groups: Exposure effects in an idea generation task. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(6), 535-544. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(02\)00500-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(02)00500-0)
- Oliver, C. (2005). Critical Appreciative Inquiry as intervention in organizational discourse. In E. Peck (Ed.), *Organizational development in healthcare: Approaches, innovations, achievements* (pp. 205-218). Radcliffe Press.
- Paulus, P. B., & Yang, H. C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76-87. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2888>
- Pearce, C. L., Gallagher, C. A., & Ensley, M. D. (2002). Confidence at the group level of analysis: A longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 115-119. <https://doi.org/10.1348/096317902167685>



- Peelle III, H. E. (2006). Appreciative inquiry and creative problem solving in cross-functional teams. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(4), 447-467. <https://doi.org/10.1177/0021886306292479>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Powley, E. H., Fry, R. E., Barrett, F. J., & Bright, D. S. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the appreciative inquiry summit. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 67-80. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776170>
- Pratt, C. (2002). Creating unity from competing integrities: A case study in appreciative inquiry methodology. In R. Fry, F. Barrett, J. Seiling, & D. Whitney (Eds), *Appreciative Inquiry and organizational transformation: Reports from the field* (pp. 99-120). Quorum Books.
- Quinn, R. E. (2000). *Change the world: How ordinary people can achieve extraordinary results* (Vol. 205). Jossey-Bass.
- Ridley-Duff, R. J., & Duncan, G. (2015). What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry. *Human Relations*, 68(10), 1579-1599. <https://doi.org/10.1177/0018726714561698>
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296-320. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0504\\_2](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0504_2)
- Ruhe, M. C., Bobiak, S. N., Litaker, D., Carter, C. A., Wu, L., Schroeder, C., Zyzanski, S., Weyer, S. M., Werner, J. J., Fry, R. E., & Stange, K. C. (2011). Appreciative inquiry for quality improvement in primary care practices. *Quality Management in Health Care*, 20(1), 37-48. <https://doi.org/10.1097/QMH.0b013e31820311be>
- Shendell-Falik, N., Feinson, M., & Mohr, B. J. (2007). Enhancing patient safety: Improving the patient handoff process through appreciative inquiry. *Journal of Nursing Administration* 37(2), 95-104. <https://doi.org/10.1097/00005110-200702000-00012>
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. Jossey-Bass.
- Stefaniak, K. (2007). Discovering nursing excellence through appreciative inquiry. *Nurse Leader*, 5(2), 42-46. <https://doi.org/10.4276/030802211X13046730116533>

- Stroebe, W., Nijstad, B. A., & Rietzschel, E. F. (2010). Beyond productivity loss in brainstorming groups: The evolution of a question. In M. P. Zanna & J. M. Olson (Eds), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 43, pp. 157-203). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(10\)43004-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(10)43004-X)
- Trajkovski, S., Schmied, V., Vickers, M., & Jackson, D. (2013). Using appreciative inquiry to transform health care. *Contemporary Nurse*, *45*(1), 95-100. <https://doi.org/10.5172/conu.2013.45.1.95>
- Trajkovski, S., Schmied, V., Vickers, M., & Jackson, D. (2015). Using appreciative inquiry to bring neonatal nurses and parents together to enhance family-centred care: A collaborative workshop. *Journal of Child Health Care*, *19*(2), 239-253. <https://doi.org/10.1177/1367493513508059>
- Trajkovski, S., Schmied, V., Vickers, M. H., & Jackson, D. (2016). Experiences of neonatal nurses and parents working collaboratively to enhance family centred care: The destiny phase of an appreciative inquiry project. *Collegian*, *23*(3), 265-273. <https://doi.org/10.1016/J.COLEGN.2015.05.004>
- van Quaquebeke, N., & Felps, W. (2018). Respectful inquiry: A motivational account of leading through asking questions and listening. *Academy of Management Review*, *43*(1), 5-27. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0537>
- Verleysen, B., Lambrechts, F., & van Acker, F. (2015). Building psychological capital with appreciative inquiry: Investigating the mediating role of basic psychological need satisfaction. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *51*(1), 10-35. <https://doi.org/10.1177/0021886314540209>
- Watkins, S., Dewar, B., & Kennedy, C. (2016). Appreciative Inquiry as an intervention to change nursing practice in in-patient settings: An integrative review. *International Journal of Nursing Studies*, *60*(1), 179-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.04.017>
- Watson, W. E., Johnson, L., & Merritt, D. (1998). Team orientation, self-orientation, and diversity in task groups: Their connection to team performance over time. *Group & Organization Management*, *23*(2), 161-188. <https://doi.org/10.1177/1059601198232005>
- Whiteoak, J. W., Chalip, L., & Hort, L. K. (2004). Assessing group efficacy: Comparing three methods of measurement. *Small Group Research*, *35*(2), 158-173. <https://doi.org/10.1177/1046496403258495>

- Whitney, D. (1998). Let's change the subject and change our organization: An appreciative inquiry approach to organization change. *Career Development International*, 3(7), 314-319. <https://doi.org/10.1108/13620439810240746>
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Yaeger, T. F., Sorensen, P. F., & Bengtsson, U. (2005). Assessment of the state of appreciative inquiry: Past, present, and future. In *Research in organizational change and development* (Vol. 15, pp. 297-319). Emerald. [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(04\)15009-X](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(04)15009-X)
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2006). Positivity in the Middle East: Developing hopeful Egyptian organizational leaders. In W. Mobley & E. Weldon (Eds), *Advances in global leadership* (Vol. 4; pp. 283-297). Elsevier Science.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

## Chapitre de transition 2

Ce deuxième article a permis de présenter l'approche de l'enquête appréciative (AEA) et de réaliser une revue systématique des connaissances scientifiques portant sur les études à devis expérimentaux et quasi-expérimentaux adoptant cette approche en contexte organisationnel. Cet article théorique s'adresse tant aux chercheurs qu'aux praticiens souhaitant mieux comprendre les impacts de l'utilisation d'une telle intervention en milieu de travail. L'objectif de cette étude était de valider, compléter et nuancer les données qualitatives actuellement disponibles en s'appuyant sur une recension complémentaire des recherches scientifiques réalisées par le biais de devis expérimentaux ou quasi-expérimentaux. Des conclusions essentielles sont tirées de cette analyse. Tout d'abord, un manque considérable de recherches à devis (quasi) expérimentaux portant sur l'AEA en milieu organisationnel est constaté et mis de l'avant. Ensuite, les principaux impacts de l'AEA, tels que décrits dans les quatre études répertoriées, sont regroupés et résumés. Ainsi, l'AEA induit une volonté de s'identifier à son groupe et influence positivement les comportements prosociaux au sein des équipes. Elle favorise la confiance et la coopération, et peut conduire à une meilleure performance grâce à un sentiment d'efficacité collective et d'espoir. Il est donc recommandé aux professionnels intéressés par l'application de l'AEA en milieu de travail d'envisager cette intervention notamment lors de la conception d'exercices de créativité, de consolidation d'équipe et de définition d'objectifs. Des recherches supplémentaires sont toutefois nécessaires pour approfondir la

compréhension des bénéfices spécifiques de cette approche, en particulier en termes d'engagement et d'épanouissement humain.

À la suite des deux premiers articles théoriques portant respectivement sur l'approche des forces et sur l'AEA, le troisième article de cette thèse, de nature empirique, présente deux études comparatives réalisées à l'aide d'un devis quasi-expérimental en France et au Québec. Ces deux études visent à approfondir les connaissances scientifiques existantes quant aux impacts de l'approche des forces et de l'AEA en milieu de travail. Plus spécifiquement, elles ont pour objectif premier de répondre à un besoin scientifique important en *évaluant* - par le biais de devis expérimentaux - les effets de ces deux interventions sur le bien-être, l'engagement et la performance des employés. L'objectif second de ce troisième article est de combler une lacune importante de la littérature scientifique en *comparant* les effets respectifs de ces deux interventions sur le bien-être, l'engagement et la performance des employés. L'article présente un résumé des études portant sur l'approche des forces et l'AEA en milieu de travail, expose la problématique et les objectifs de recherche, puis détaille la méthodologie utilisée. Les résultats obtenus constituent une avancée scientifique intéressante dans la mesure où une telle évaluation des effets de l'approche des forces et de l'AEA sur le bien-être, l'engagement et la performance des employés, ainsi qu'une telle comparaison entre ces deux approches n'a jamais été réalisée auparavant. Cette évaluation permet de mieux situer à la fois l'approche des forces et l'AEA *vis-à-vis* d'une intervention placebo, de même que l'approche des

forces *vis-à-vis* de l'AEA. L'article termine en revenant sur les principales limites de l'exercice et en offrant des recommandations pour les recherches futures.

À titre indicatif, plusieurs documents n'ayant pu être inclus dans le troisième article de thèse, en raison de la limitation du nombre de mots, sont fournis en appendice. Ces documents incluent : le certificat éthique (voir Appendice A), le courriel de contact des participants (voir Appendice B), le formulaire d'information quant à la recherche et le consentement (voir Appendice C) et les questionnaires psychométriques (voir Appendice D). Enfin, les statuts de publications des trois articles de thèse sont inclus (voir Appendice E).

Chapitre 3  
Appreciative inquiry and strengths development in the workplace:  
A dual comparative study



**Appreciative inquiry and strengths development in the workplace: A dual  
comparative study**

Marine Miglianico<sup>1,3</sup>, Philippe Dubreuil<sup>1</sup>,  
Paule Miquelon<sup>1</sup>, Charles Martin-Krumm<sup>2,3,4</sup>

<sup>1</sup>Université du Québec à Trois-Rivières

<sup>2</sup>Laboratoire VCR, École de Psychologues Praticiens de l'Institut Catholique de Paris -  
Équipe d'accueil Religion, culture et société, Paris, France.

<sup>3</sup>APEMAC – EA 4360, Université de Lorraine, Metz, France

<sup>4</sup>IRBA, Unité de NeuroPhysiologie du Stress, Brétigny, France

We have no conflict of interest to disclose.

Correspondence concerning this article should be addressed to Marine Miglianico,  
Département de psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 Boulevard des  
Forges, Trois-Rivières, Qc, G8Z 4M3. Email: marine.miglianico@gmail.com

---

<sup>1</sup> Article soumis dans la revue *Journal of Positive Psychology*.

### Abstract

Research has shown that Appreciative Inquiry (AI) and strengths development interventions can foster well-being, engagement, and performance in the workplace. However, additional studies are needed to develop effective interventions and test their effects on these variables, notably from a comparative perspective. The objective of this research was therefore to measure and compare the effects of AI and strengths development interventions on employee well-being, engagement, and performance at work. Two quasi-experimental studies were conducted among workers in France ( $n = 202$ ; in-person intervention protocol) and Canada ( $n = 70$ ; online intervention protocol). Results of analyses of variance indicate that AI and strengths development interventions led to improvements in well-being and engagement. Additionally, results suggest that AI and strengths development interventions produce distinct effects on the studied variables. Theoretical and practical implications are discussed.

*Keywords:* appreciative inquiry, strengths, well-being, engagement, performance, work

*Data availability statement:* The data that support the findings of this study are available on request from the corresponding author with the permission of the Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Restrictions apply to the availability of these data, which are not publicly available due to privacy and ethical constraints.

*Acknowledgments:* This research was funded by the MITACS Accelerate grant from Canada. We would like to send special thanks to Jacinthe Bergevin and Josée Blaquière for their contribution in designing the Appreciative Inquiry intervention.

*Practitioner Points:*

- This article suggests that AI and strength development interventions can be effective ways to foster well-being and engagement at work.
- This article indicates that AI and strength development interventions may act on different processes related to well-being, engagement and performance at work.

## Introduction

In the last 25 years, research has unequivocally demonstrated the importance of employee well-being and performance in the workplace (Kaplan et al., 2009; Lyubomirsky et al., 2005; Peiró et al., 2019). Not only is employee well-being considered an indicative of psychological health per se, but it is also highly likely to contribute to organizational success (Leclerc et al., 2014; Lin et al., 2014). In recent years, two positive psychology approaches have gained popularity in the workplace, given their reported effects on well-being, engagement and performance: Appreciative Inquiry (Clarke & Thornton, 2014; Conkright, 2011; Quinn, 2000; Verleysen et al., 2015) and Strengths development (Ding et al., 2023; Dubreuil et al., 2016; Gradito Dubord et al., 2022; Harzer & Ruch, 2014; Hodges & Clifton, 2004; Peterson & Seligman, 2004).

Appreciative inquiry (AI) is a systematic and collaborative methodology that follows a strengths-based model of change to uncover what gives life to people and their organization (Cooperrider & Whitney, 2005). An AI intervention generally encompasses five main steps, conceptualized and labeled as the 5D cycle (Stavros et al., 2015). The 5D cycle begins with “Definition”, which involves identifying a positive initial and inspiring direction for the project (Pagès, 2014). Then, participants “Discover” their strengths and resources, which are investigated based on success stories to raise awareness of good practices, both their own and those of others. Next, individuals explore their wishes through the “Dream” phase, the construction of a positive vision of the future. This inspiring vision leads to the “Decision” to build an architecture of change. Finally, in the

“Deployment” phase, concrete actions are carried out to achieve the change envisioned. The effects of AI interventions on well-being, engagement and performance in the workplace have been documented extensively, mainly through qualitative studies (Bushe, 2012). Participants in AI interventions tend to report increases in positive emotions (Gonzales & Leroy, 2011; Verleysen et al., 2015), vitality (Cooperrider & McQuaid, 2012), and positive attitudes toward work (Clarke & Thornton, 2014), as well as trust (Baker et al., 2009) and engagement (Bright et al., 2006). Likewise, AI interventions also tend to improve participants’ task performance through increased effectiveness (Cooperrider & McQuaid, 2012), focus (Bright et al., 2006) and ability to learn (Ridley-Duff & Duncan, 2015), as well as contextual performance through cooperation (Baker et al., 2009; Cooperrider & McQuaid, 2012), inclusion (Cooperrider & McQuaid, 2012) and collaborative insights (Trajkovski et al., 2015).

Strengths development aims to identify individual strengths and optimize their use in the workplace (Biswas-Diener et al., 2011; Ghielen et al., 2018). Although various definitions and classifications of strengths have been developed in the last twenty years (Hodges & Clifton, 2004; Linley et al., 2010; Peterson & Seligman, 2004), a strength can be broadly defined as a “pre-existing capacity for a particular way of behaving, thinking, or feeling that is authentic and energizing to the user, and enables optimal functioning, development, and performance” (Linley, 2008, p. 9). Strengths development interventions can be conducted at the individual (e.g., coaching), group (e.g., team development), and organizational (e.g., training workshop) levels and usually follow a five-step process

(Miglianico et al., 2019). The first step involves educating and informing participants about the strengths approach. The second step involves identifying participants' strengths, usually by means of a psychometric instrument (e.g., VIA-Survey), or more open-ended methods such as self-observation and/or peer feed-back. In the third step, strengths are integrated, which involves heightening participants' awareness of their own strengths (e.g., by linking strengths to past or present successes). The fourth step involves taking action, and at this stage participants plan and develop the use of their strengths in relation to their professional objectives. The fifth and final step involves evaluating the intervention, to recognize participants' progress, and follow up and readjust if necessary. Strengths development interventions have been shown to increase participants' positive emotions (Meyers & van Woerkom, 2017), satisfaction with life (Dubreuil et al., 2016; Harzer & Ruch, 2016), psychological well-being (Gradito Dubord et al., 2022) and engagement (Bakker & van Wingerden, 2021). Likewise, strengths development interventions also led, in some recent cases, to improvements in task and contextual performance (Peláez et al., 2019).

#### Empirical examination of appreciative inquiry and strengths development interventions

While these advances are promising, many researchers in the field have called for further evaluation of the effectiveness of AI and strengths development interventions on the development of well-being, engagement, and performance at work, especially using experimental designs (Littman-Ovadia et al., 2021; Verleysen et al., 2015). Most current research on AI interventions consists of case studies, and little quantitative and

experimental research has documented the impacts of this approach (Bushe, 2012). For several years, researchers have expressed a need for robust longitudinal studies to validate the posited effects of AI interventions (Bushe & Kassam, 2005). In contrast, much quantitative research has been published on the topic of strengths development in the workplace (Ghielen et al., 2018; Miglianico et al., 2019) and this intervention approach has demonstrated considerable potential for positively impacting employee well-being and performance. However, there are still significant knowledge gaps, given that the studies conducted to date are mainly correlational and only a limited number have been longitudinal or experimental (Bakker & van Woerkom, 2018; Mayerson, 2020).

Furthermore, despite some notable differences between AI and strengths development, it appears that these two types of interventions overlap substantially. Indeed, both interventions are based on a very similar process, namely a preparation phase (AI: “Definition”; Strengths development: “Education”), a strengths identification phase (AI: “Discovery”; Strengths development: “Identification” and “Integration”), and a planning phase (AI: “Dream”, “Decision” and “Deployment”; Strengths development: “Action”). However, the two approaches have not been systematically compared in the scientific literature. Thus, evaluating and comparing them represents an important and unprecedented contribution to current scientific knowledge.

### Objectives and hypotheses

Given the issues outlined above, two quasi-experimental design studies were conducted to compare AI and strengths interventions using two formats: in-person and online. The first study was carried out in France in a face-to-face format, whereas the second was performed in Canada in an online format. The objective of both studies was to measure and compare the effects of AI and strengths development interventions on employee well-being, engagement, and performance in the workplace. The following hypotheses were proposed for both studies:

- *Hypothesis 1:* Participating in an AI intervention leads to greater increases in well-being, engagement, and performance in the workplace than participating in a placebo intervention.
- *Hypothesis 2:* Participating in a strengths development intervention leads to greater increases in well-being, engagement, and performance in the workplace than participating in a placebo intervention.
- *Hypothesis 3:* Participating in an AI intervention leads to different changes in well-being, engagement, and performance in the workplace, in comparison to participating in a strengths development intervention.



## Study 1: France

### Method – Study 1: France

#### *Participants*

At pre-measurement, 247 French participants (70% male) completed the research questionnaire. Participants came from a large organization in the field of electricity distribution, 56.6% of them had completed part or all of high school, 36.7% had a bachelor's degree and 7% a master's degree or above. The average age of the participants was 39.1 years. They were working in a variety of departments, such as operations (49.4%), administration (20.8%), sales and marketing (18.2%), and 35.5% held a leadership position. In this sample, 93% were full-time workers. A total of 208 participants completed both questionnaires, at Time 0 and Time 1 (84.2% response rate). After deleting outliers and missing values, the sample consisted of 202 participants, of whom 74 experienced the AI intervention (G1), 64 the strength intervention (G2) and 64 a placebo intervention (G3). Attrition analysis revealed no significant differences between the remaining participants and those who dropped out in regard to the demographic variables of age, gender, education, work department or employment status (part-time or full-time).

#### *Procedure*

**Recruitment.** Participants were invited to take part in the study by means of an email from their manager. The email briefly presented the study and included a link to a website that described the study in greater detail and provided information about consent. After

confirming their interest and indicating their availability, participants were randomly distributed into each of the three groups.

AI intervention. Ten days before the intervention, participants completed an online questionnaire in which they reported their levels of well-being, engagement, and performance at work. After participants had completed the questionnaire, introductory articles presenting the AI approach were sent to them. A few days later, the 3-hour AI intervention took place. It was animated by the researcher and consisted of six main steps. First, a short presentation on AI theory introduced the concept and the 5D-cycle. Second, the Definition phase focused on “Communications that creates strong connections”, a theme that had been previously discussed and adapted with the management representatives of the organization. Third, in the Discovery phase, participants were grouped in pairs to conduct interviews aimed at exploring a previous professional situation in which the quality and frequency of communications were successful. Fourth, in the Dream phase, participants were asked to envision what would represent optimal communication in the workplace, imagining the desired future. In the subsequent Design phase, participants were divided into groups of four to write two or three evocative propositions for what the ideal organization could include. In the final Destiny phase, participants were encouraged to start planning the implementation of the evocative proposals in the weeks following the intervention, based on small-scale actions drawn from previous proposals that could have a positive impact and result in successful communication.

Strengths development intervention. Ten days before the intervention, participants completed an online questionnaire in which they reported their levels of well-being, engagement, and performance at work. After participants had completed the questionnaire, introductory articles presenting the strengths development approach were sent to them. A few days later, the 3-hour strengths intervention took place. It was animated by the researcher and consisted of four main steps. First, participants were informed about the strengths approach. The origin, definitions, positive impacts, and overall process of strengths development were presented. Second, participants were invited to self-identify their signature strengths (top five to seven strengths) by means of a series of questions relating to the character strengths and virtues classification (Peterson & Seligman, 2004). Questions included: “Is this something that describes me particularly well?”, “Is this something that I learn or assimilate quickly?”, “Is this something that provides me energy?”. Third, in order to gain a deeper awareness of their strengths, participants were asked to reflect on and discuss, in groups of three to four, a recent success and how their strengths played a determining role in this particular context. Fourth, in the action phase, participants were encouraged to reflect on the application of their strengths: how can they capitalize on their strengths with the aim of improving communication and cohesion within the organization? What individual or collective commitments can they make? Participants were then encouraged to implement their action plan during the following weeks.

Placebo intervention. Ten days before the intervention, participants in the placebo group completed an online questionnaire in which they reported their levels of well-being, performance, and engagement at work. After they had completed the questionnaire, they received no reading material. These participants attended a two-hour training session led by the researcher on the challenges of working during Covid-19, as well as innovative solutions in that context. Issues related to the pandemic, such as adapting to sudden changes, stress and uncertainty, fatigue, feelings of helplessness, and less social interaction or lack of participation in the organizational culture were addressed. As well, a discussion took place in pairs about the impact of the pandemic and potential strategies for the future.

### *Measures*

Positive and negative affect. Positive and negative affect at work was measured with a French version of the Positive Affect and Negative Affect Schedule (Gaudreau et al., 2006), originally developed by Watson et al. (1988). The scale is composed of 20 items, divided into two 10-item subscales measuring positive and negative affect. Items are rated on a seven-point Likert scale ranging from 1 (*Don't agree at all*) to 7 (*Strongly agree*). Sample items are “Enthusiastic” (positive affect) and “Hostile” (negative affect). In the present study, internal consistency values for positive affect were adequate at both time 0 ( $\alpha = .83$ ) and time 1 ( $\alpha = .85$ ) and the same was true for negative affect at time 0 ( $\alpha = .88$ ) and time 1 ( $\alpha = .91$ ).

Professional life satisfaction. Professional life satisfaction was measured with a French version of the Professional Life Satisfaction Scale (Fouquereau & Rioux, 2002), which was adapted from the Life Satisfaction Scale, originally developed by Diener et al. (1985). The scale is composed of five items, scored on a seven-point Likert scale, ranging from 1 (*Strongly disagree*) to 7 (*Strongly agree*). A sample item is “I am satisfied by my professional life”. In the present study, internal consistency values for the scale were adequate at both time 0 ( $\alpha = .87$ ) and time 1 ( $\alpha = .87$ ).

Psychological well-being at work. Psychological well-being at work was measured with the French version of the Psychological Well-Being at Work scale (PWBW, Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012), which includes 25 items divided into five subscales: Interpersonal fit at work, Thriving at work, Feeling of competency at work, Desire for involvement at work, and Perceived recognition at work. Items are scored on a five-point Likert scale, ranging from 1 (*Strongly disagree*) to 5 (*Strongly agree*). Sample items are “I value the people I work with” (Interpersonal fit at work), “I find my job exciting” (Thriving at work), “I know I am capable of doing my job” (Feeling of competency at work), “I want to take initiative in my work” (Desire for involvement at work), and “I feel that my job is recognized” (Perceived recognition at work). In the present study, internal consistency values for the overall scale were adequate at both time 0 ( $\alpha = .96$ ) and time 1 ( $\alpha = .97$ ).

Engagement. Engagement at work was measured with the French version of the *Utrecht Work Engagement Scale UWES-3* (Schaufeli et al., 2017). The scale is composed of three items divided into three subscales: “At my work, I feel full of energy” (Vigor), “I am enthusiastic about my work” (Dedication), and “I am immersed in my work” (Absorption). Items are scored on a seven-point Likert scale, ranging from 0 (*Never*) to 6 (*Always*). In the present study, internal consistency values for the overall scale were adequate at both time 0 ( $\alpha = .79$ ) and time 1 ( $\alpha = .84$ ).

Task performance. Task performance was measured with a French version of the In-Role Behavior scale (Williams & Anderson, 1991), which was obtained using a translation/back-translation procedure (Vallerand, 1989). This scale is composed of three items, scored on a seven-point Likert scale, ranging from 1 (*Totally disagree*) to 7 (*Totally agree*). A sample item is “I fulfill the responsibilities specified in my job description”. In the present study, internal consistency values for the scale were adequate at both time 0 ( $\alpha = .80$ ) and time 1 ( $\alpha = .83$ ).

Contextual performance. Contextual performance was measured using a French version of the Organizational Citizenship Behavior scale (Williams & Anderson, 1991), which was obtained using a translation/back-translation procedure (Vallerand, 1989). The scale is composed of six items, divided into two subscales of three items measuring Organizational citizenship behaviors turned toward the individual (OCB-I) and Organizational citizenship behaviors turned toward the organization (OCB-O). Items are

rated on a seven-point Likert scale ranging from 1 (*Totally disagree*) to 7 (*Totally agree*). Sample items are “I helped a co-worker who had too much to do” (OCB-I) and “My attendance at work is above the norm” (OCB-O). In the present study, internal consistency values for the overall scale were adequate at both time 0 ( $\alpha = .71$ ) and time 1 ( $\alpha = .75$ ).

## Results

### *Preliminary analyses*

All analyses were conducted using IBM SPSS Statistics software 28.0. Data were checked for univariate normality. Analysis of univariate normality revealed that all variables were reasonably normally distributed. Prior to conducting the main analyses, analyses of variances (ANOVAs) were conducted to test the equivalence of the three groups in terms of socio-demographic characteristics. No significant differences were found for age, gender, education, work department, and employment status. The proportions of participants with different demographic characteristics were similar in the three groups for all variables. Therefore, it was concluded that the AI, Strengths development, and placebo groups did not differ significantly from each other.

A multivariate analysis of variance (MANOVA) was then performed to test whether there were significant differences between the experimental (AI and Strengths development) and placebo groups on any of the study variables before the interventions (T0). Results of the MANOVA indicated that the groups did not differ either on a linear combination of positive and negative emotions, professional life satisfaction,

psychological well-being at work, engagement, task and contextual performance [Wilks' Lambda = .90,  $F(14, 372) = 1.43$ ,  $p = .13$ ], or on any of the variables when considered separately. Finally, a descriptive analysis was performed. Table 1 displays means and standard deviations of all study variables.

### *Main analysis*

To investigate the interventions' effects on well-being, engagement, and performance at work, several mixed ANOVAs with group as a between-subject factor and time as a within-subject factor were conducted. To test the first and second hypotheses, AI (G1) and strengths development (G2) groups were compared one after the other to the placebo group. To test the third hypothesis, AI (G1) and strengths development (G2) groups were compared to one another. A series of 3 x 2 mixed ANOVAs were conducted on participants' positive affect, negative affect, professional life satisfaction, psychological well-being, engagement, task performance, and contextual performance scores based on the intervention they received (AI, Strengths development or Placebo) and time (pretest, posttest). Figure 1 displays graphic representations of changes in group means for of all study variables.



**Table 1***Means and standard deviation for study variables (France)*

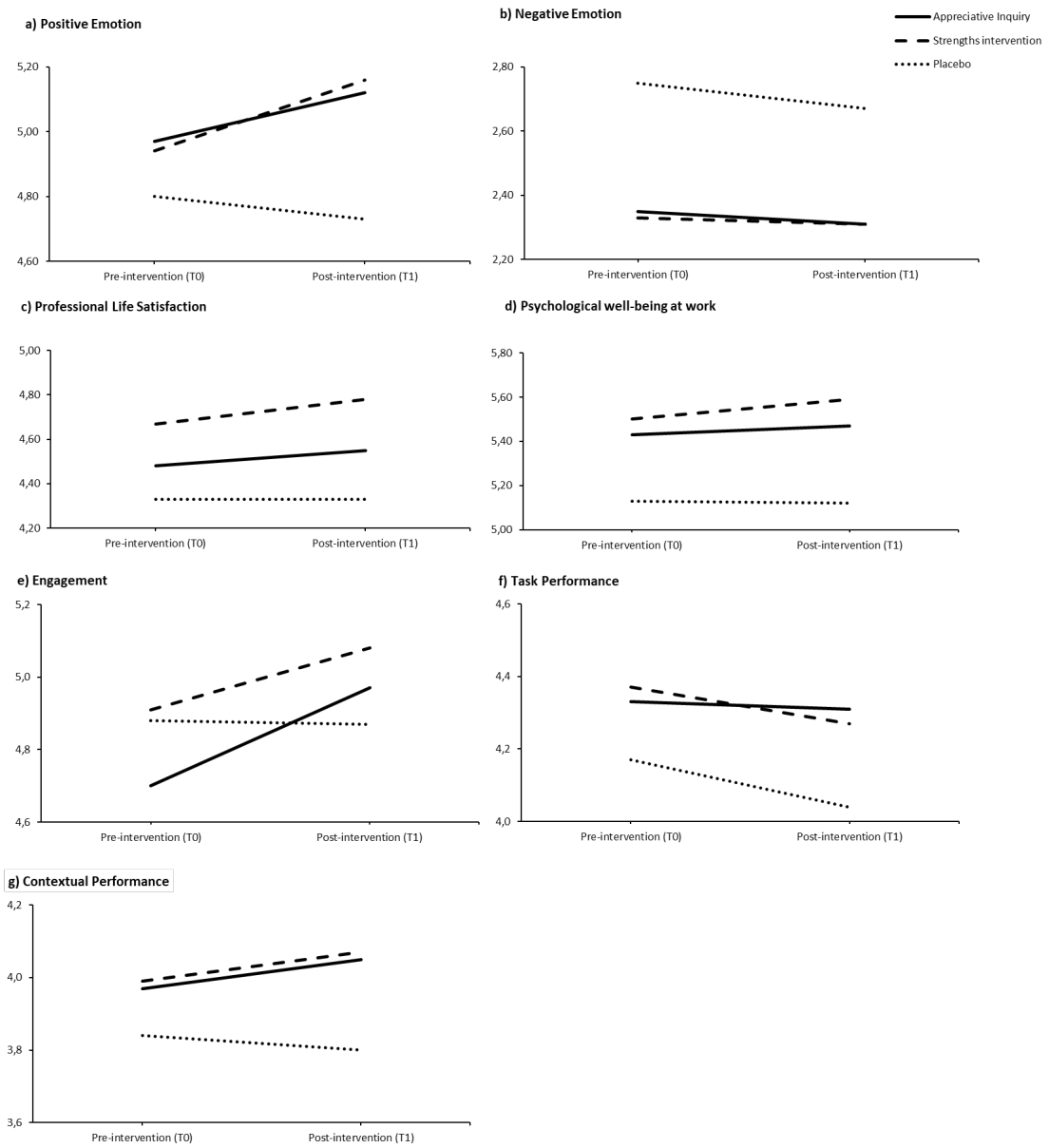
Variable	Group	Pretest (T0) Mean $\pm$ SD	Posttest (T1) Mean $\pm$ SD
Positive emotions			
	Appreciative Inquiry	4.97 $\pm$ 0.84	5.12 $\pm$ 0.84
	Strengths intervention	4.94 $\pm$ 0.74	5.16 $\pm$ 0.71
	Placebo	4.80 $\pm$ 0.75	4.73 $\pm$ 0.87
Negative emotions			
	Appreciative Inquiry	2.35 $\pm$ 0.89	2.31 $\pm$ 0.96
	Strengths intervention	2.33 $\pm$ 0.88	2.31 $\pm$ 1.05
	Placebo	2.75 $\pm$ 1.26	2.67 $\pm$ 1.23
Professional life satisfaction			
	Appreciative Inquiry	4.48 $\pm$ 1.29	4.55 $\pm$ 1.20
	Strengths intervention	4.67 $\pm$ 0.99	4.78 $\pm$ 0.92
	Placebo	4.33 $\pm$ 1.26	4.33 $\pm$ 1.16
Psychological well-being at work			
	Appreciative Inquiry	5.43 $\pm$ 0.86	5.47 $\pm$ 0.89
	Strengths intervention	5.50 $\pm$ 0.86	5.59 $\pm$ 0.66
	Placebo	5.13 $\pm$ 0.94	5.12 $\pm$ 0.97
Engagement			
	Appreciative Inquiry	4.70 $\pm$ 1.19	4.97 $\pm$ 1.13
	Strengths intervention	4.91 $\pm$ 1.01	5.08 $\pm$ 1.01
	Placebo	4.88 $\pm$ 1.21	4.87 $\pm$ 1.37

**Table 1***Means and standard deviation for study variables (France) (continued)*

Variable	Group	Pretest (T0) Mean $\pm$ SD	Posttest (T1) Mean $\pm$ SD
Task performance			
	Appreciative Inquiry	4.33 $\pm$ 0.54	4.31 $\pm$ 0.60
	Strengths intervention	4.37 $\pm$ 0.52	4.27 $\pm$ 0.52
	Placebo	4.17 $\pm$ 0.57	4.04 $\pm$ 0.73
Contextual performance			
	Appreciative Inquiry	3.97 $\pm$ 0.73	4.05 $\pm$ 0.72
	Strengths intervention	3.99 $\pm$ 0.58	4.07 $\pm$ 0.49
	Placebo	3.84 $\pm$ 0.59	3.80 $\pm$ 0.64

**Figure 1**

*Graphic representations of the changes in group means for the Appreciative Inquiry, Strengths and Placebo groups in France*



AI and placebo. When analyzing differences between the AI and the placebo groups for the two time points (T0-T1), results showed the presence of a significant interaction effect for positive emotions [ $F(1, 113) = 4.90, p < .05, \eta^2s = .04$ ] and a marginal result, thus qualifying as a tendency, for engagement [ $F(1, 113) = 3.47, p = .06, \eta^2s = .03$ ]. No interaction effect was found for negative emotions, professional life satisfaction, psychological well-being at work, task performance, and contextual performance.

Since an interaction effect was observed for positive emotions and engagement, a simple effects analysis was performed. Results of this analysis showed that only the AI group experienced a significant change in their levels of positive emotions [ $F(1, 59) = 5.49, p < .05, \eta^2s = .08$ ] and engagement [ $F(1, 59) = 6.87, p < .01, \eta^2s = .10$ ]. More specifically, results showed that participants of the AI group had a significantly higher level of positive emotions after ( $M = 5.12; SD = .84$ ) than before the intervention ( $M = 4.97; SD = .84$ ) as well as a higher level of engagement after ( $M = 4.97; SD = 1.13$ ) than before the intervention ( $M = 4.70; SD = 1.19$ ). These results partially support the first research hypothesis, which stipulated that the participants who benefited from the AI intervention would report greater changes in well-being, engagement, and performance than participants in the placebo group.

Strength development and placebo. When analyzing differences between the strengths development and placebo groups at the two time points (T0-T1), results indicated the presence of a significant interaction effect for positive emotions

[ $F(1, 109) = 8.35, p < .005, \eta^2s = .07$ ]. No interaction effect was found for negative emotions, professional life satisfaction, psychological well-being at work, engagement, task performance, and contextual performance.

Given that an interaction effect was observed, a simple effects analysis was performed. Results of this analysis showed that only the strengths development group experienced a significant change in their levels of positive emotions [ $F(1, 55) = 11.54, p < .001, \eta^2s = .17$ ]. Specifically, participants in the strengths development group had a significantly higher level of positive emotions after ( $M = 5.16; SD = .71$ ) than before the intervention ( $M = 4.94; SD = 0.74$ ). These results partially support the second research hypothesis, which stipulated that participants who benefited from the strengths development intervention would report greater changes in well-being, engagement, and performance at work than participants in the placebo group.

AI and strengths development. When analyzing differences between the AI and strengths development groups at the two time points (T0-T1), results showed no significant interaction effect, but a significant time effect for positive emotions [ $F(1, 114) = 16.53, p < .001, \eta^2s = .12$ ] and engagement [ $F(1, 114) = 10.62, p < .001, \eta^2s = .08$ ]. Indeed, AI and strengths interventions had a similar impact in time, in terms of positive emotions and engagement. Therefore, these findings do not support the third research hypothesis, according to which the AI approach would lead to different changes in well-being, engagement, and performance when compared to the Strengths approach.

## Study 2: Canada

### Method

#### *Participants*

At pre-measurement, 83 participants (66.3% male) completed the research questionnaire. Participants came from a small company in the field of civil engineering located in Canada (Province of Quebec) and 38.7% of them had completed part or all of high school, 52.3% had a bachelor's degree and 8.7% a master's degree or above. The average age of the participants was 36.5 years. They were working in a variety of departments, such as operations (41.4%), sales and marketing (21.4%) as well as research and development (18.6%), the three sectors most represented, and 25.7% held a leadership position. In this sample, 91.1% were full-time workers. A total of 74 participants completed both questionnaires at Time 0 and Time 1 (89.1% response rate; 10.9% attrition rate). After deleting outliers and missing values, the sample consisted of 70 participants (70% men), of whom 26 experienced the AI intervention (G1), 27 experienced the strength intervention (G2) and 17 the placebo intervention (G3). Attrition analysis revealed no significant differences between the remaining participants and those who dropped out in regard to the demographic variables of age, gender, education, work department or employment status.

### *Procedure*

The procedure was the same as that used in the first study, with the exception that interventions took place online via the Zoom platform, and strengths were identified with the VIA-survey online before the strengths (G2) intervention.

### *Measures*

The same scales were administered in Study 2. In this study, all scales demonstrated adequate levels of internal consistency. Cronbach coefficients were respectively  $\alpha = .89$  (time 0) and  $\alpha = .91$  (time 1) for positive affect,  $\alpha = .95$  (time 0) and  $\alpha = .89$  (time 1) for negative affect,  $\alpha = .81$  (time 0) and  $\alpha = .88$  (time 1) for professional life satisfaction,  $\alpha = .95$  (time 0) and  $\alpha = .96$  (time 1) for psychological well-being at work,  $\alpha = .83$  (time 0) and  $\alpha = .87$  (time 1) for engagement at work,  $\alpha = .88$  (time 0) and  $\alpha = .84$  (time 1) for task performance, and  $\alpha = .71$  (time 0) and  $\alpha = .65$  (time 1) for contextual performance.

Character strengths. As a preamble to the strengths intervention in the Canadian study, the French version of the Values in Action Questionnaire (Peterson & Seligman, 2004) was used to assess character strengths. The scale is a self-assessment questionnaire that includes 120 items related to 24 distinct character strengths (five items per strength). All items are reported on a five-point Likert scale ranging from 1 (*Not like me*) to 5 (*Very much like me*). Internal consistency levels are adequate, ranging from  $\alpha = .71$  to  $\alpha = .90$  (McGrath, 2019).

## Results

### *Preliminary analysis*

Data were checked for univariate normality. Analysis of univariate normality revealed that all variables were reasonably normally distributed. Prior to conducting the main analyses, analyses of variances (ANOVAs) were conducted to test the equivalence of the three groups in terms of socio-demographic characteristics. No significant differences were observed in terms of age, education, work department, and employment status. Although a significant difference was noted between groups for gender (men in G1 = 76.9%; G2 = 51.9%; G3 = 88.2%), no difference was noted in ways women and men responded to questionnaires. Therefore, it was concluded that the AI, Strengths development, and placebo groups did not differ significantly from each other.

A multivariate analysis of variance (MANOVA) was then performed to test whether there were significant differences between the experimental (AI and strengths development) and placebo groups on any of the study variables before the interventions (T0). Results indicated that the groups differed on a linear combination of positive and negative emotions, professional life satisfaction, psychological well-being at work, engagement, task and contextual performance [Wilks' Lambda = .66,  $F(14, 124) = 1.97$ ,  $p = .025$ ] when all variables were considered separately. However, when task performance was removed from the analysis, results of the MANOVA indicated that the groups did not differ on a linear combination of positive and negative emotions, professional life satisfaction, psychological well-being at work, engagement and



contextual performance [Wilks' Lambda = .82,  $F(12, 124) = 1.01$ ,  $p = .44$ ] nor on any of the other variables when considered separately. Thus, it was concluded that at T0, the experimental (AI and strength) and the placebo groups did not significantly differ from each other. Finally, descriptive analyses were performed. Table 2 displays means and standard deviations of all study variables.

### *Main analysis*

To investigate the interventions' effects on well-being, engagement, and performance at work, several mixed ANOVAs were conducted with group as a between-subject factor and time as a within-subject factor. To test the first and second hypotheses, AI (G1) and strengths development (G2) groups were compared one after the other to the placebo group. To test the third hypothesis, AI (G1) and strengths development (G2) groups were compared to one another. A series of 3 x 2 mixed ANOVAs were conducted on participants' positive affect, negative affect, professional life satisfaction, psychological well-being, engagement, task performance, and contextual performance scores, based on the intervention they received (AI, Strengths development or Placebo) and time (pretest, posttest). Figure 2 displays graphic representations of changes in group means for of all study variables.

**Table 2***Means and standard deviation for study variables (Canada)*

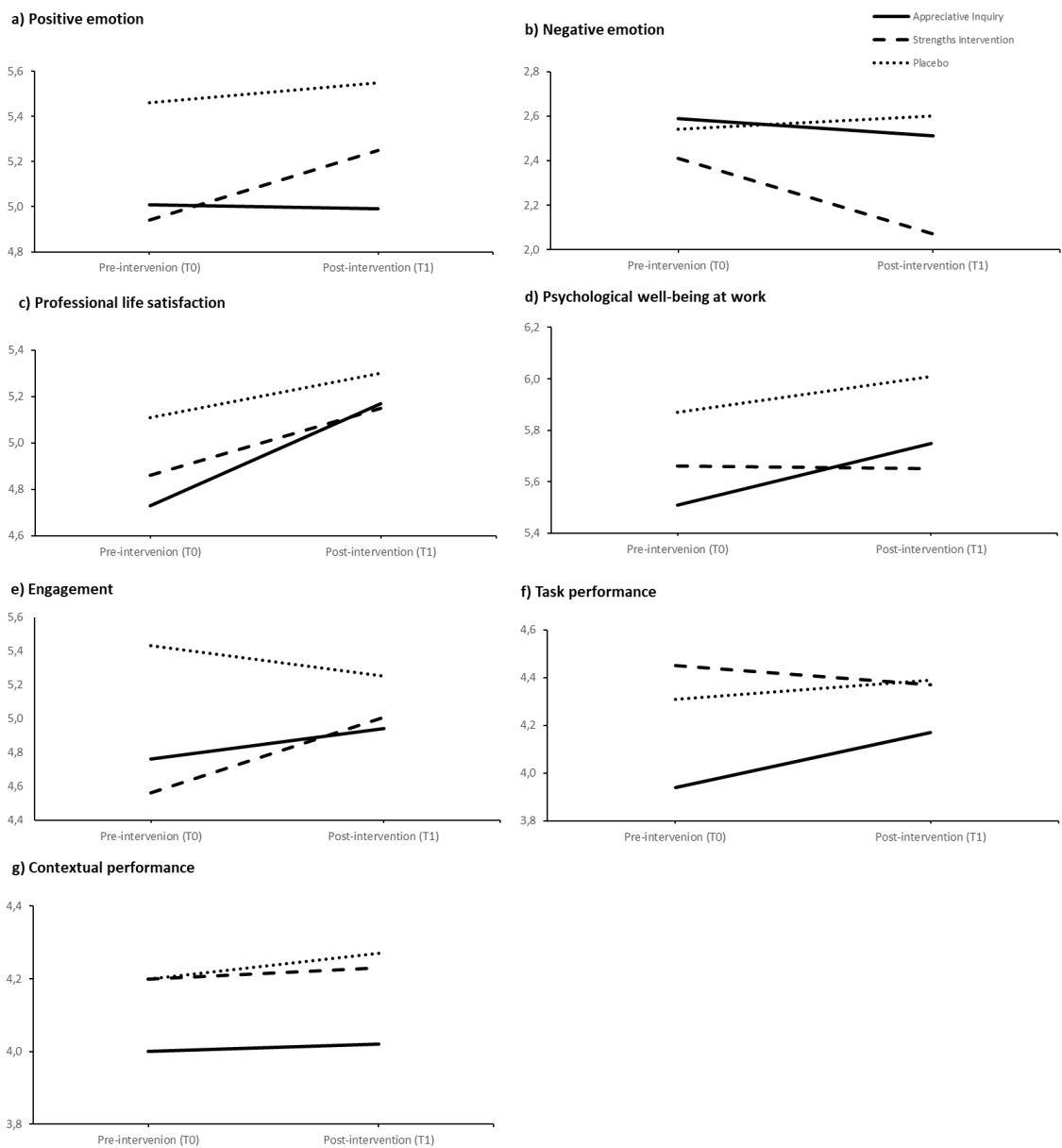
Variable	Group	Pretest (T0) Mean $\pm$ SD	Posttest (T1) Mean $\pm$ SD
Positive emotion			
	Appreciative Inquiry	5.01 $\pm$ 0.71	4.99 $\pm$ 0.75
	Strengths intervention	4.94 $\pm$ 1.07	5.25 $\pm$ 0.92
	Placebo	5.46 $\pm$ 0.74	5.55 $\pm$ 0.83
Negative emotion			
	Appreciative Inquiry	2.59 $\pm$ 1.06	2.51 $\pm$ 0.95
	Strengths intervention	2.41 $\pm$ 1.01	2.07 $\pm$ 0.86
	Placebo	2.54 $\pm$ 0.82	2.60 $\pm$ 0.87
Professional life satisfaction			
	Appreciative Inquiry	4.73 $\pm$ 0.88	5.17 $\pm$ 0.94
	Strengths intervention	4.86 $\pm$ 0.88	5.15 $\pm$ 0.76
	Placebo	5.11 $\pm$ 1.14	5.30 $\pm$ 1.01
Psychological well-being at work			
	Appreciative Inquiry	5.51 $\pm$ 0.71	5.75 $\pm$ 0.61
	Strengths intervention	5.66 $\pm$ 0.69	5.65 $\pm$ 0.73
	Placebo	5.87 $\pm$ 0.83	6.01 $\pm$ 0.73
Engagement			
	Appreciative Inquiry	4.76 $\pm$ 0.96	4.94 $\pm$ 1.01
	Strengths intervention	4.56 $\pm$ 1.12	5.01 $\pm$ 1.08
	Placebo	5.43 $\pm$ 1.23	5.25 $\pm$ 1.37

**Table 2***Means and standard deviation for study variables (Canada) (continued)*

Variable	Group	Pretest (T0) Mean $\pm$ SD	Posttest (T1) Mean $\pm$ SD
Task performance			
	Appreciative Inquiry	3.94 $\pm$ 0.52	4.17 $\pm$ 0.53
	Strengths intervention	4.45 $\pm$ 0.46	4.37 $\pm$ 0.49
	Placebo	4.31 $\pm$ 0.58	4.39 $\pm$ 0.66
Contextual performance			
	Appreciative Inquiry	4.00 $\pm$ 0.67	4.02 $\pm$ 0.48
	Strengths intervention	4.20 $\pm$ 0.52	4.23 $\pm$ 0.44
	Placebo	4.20 $\pm$ 0.50	4.27 $\pm$ 0.48

**Figure 2**

*Graphic representations of the changes in group means for the Appreciative Inquiry, Strengths and Placebo groups in Canada*



AI and placebo. When analyzing differences between the AI and the placebo groups at the two time points (T0-T1), results showed the presence of a significant interaction effect for engagement [ $F(1, 36) = 6.45, p < .05, \eta^2s = .15$ ]. However, no interaction effect was found for positive emotions, negative emotions, professional life satisfaction, psychological well-being at work, task performance, and contextual performance.

Given that an interaction effect was observed for engagement, a simple effects analysis was performed. Results of this analysis showed that only the AI group experienced a significant change in level of engagement [ $F(1, 21) = 5.40, p < .05, \eta^2s = .20$ ]. In other words, participants in the AI group had a significantly higher level of engagement after ( $M = 4.94; SD = 1.01$ ) than before the intervention ( $M = 4.76; SD = .96$ ). These results partially support the first research hypothesis, which stipulated that the participants who benefited from the AI intervention would report greater changes in well-being, engagement, and work performance than participants from the placebo group.

Strengths development and placebo. When analyzing differences between the strengths development and the placebo groups at the two time points (T0-T1), results showed the presence of a significant interaction effect for negative emotions [ $F(1, 41) = 9.83, p < .005, \eta^2s = .19$ ] and engagement [ $F(1, 41) = 17.21, p < .001, \eta^2s = .30$ ]. No interaction effect was found for positive emotions, professional life

satisfaction, psychological well-being at work, task performance and contextual performance.

Considering that interaction effects were observed for negative emotions and engagement, a simple effects analysis was performed. Results of this analysis showed that only participants from the strengths development group experienced significant changes in their levels of negative emotions [ $F(1, 25) = 24.07, p < .001, \eta^2s = .49$ ] and engagement [ $F(1, 25) = 25.67, p < .001, \eta^2s = .50$ ]. More specifically, results showed that participants from the strength group had a significantly lower level of negative emotions after ( $M = 2.07; SD = .86$ ) than before the intervention ( $M = 2.41; SD = 1.01$ ) as well as a higher level of engagement after ( $M = 5.01; SD = 1.08$ ) than before the intervention ( $M = 4.56; SD = 1.12$ ). These results partially support the second research hypothesis, which stipulated that participants who benefited from the strengths development intervention would report greater changes in well-being, engagement, and work performance than participants in the placebo group.

AI and strengths development. When analyzing differences between the AI and strengths development groups for the two time points (T0-T1), results showed the presence of a significant interaction effect for psychological well-being at work [ $F(1, 46) = 7.24, p < .05, \eta^2s = .13$ ], positive emotions at work [ $F(1, 46) = 4.63, p < .05, \eta^2s = .09$ ], negative emotions at work [ $F(1, 46) = 6.23, p < .05, \eta^2s = .11$ ], task performance [ $F(1, 46) = 10.52, p < .005, \eta^2s = .18$ ], and engagement [ $F(1, 46) = 4.92,$

$p < .05$ ,  $\eta^2s = .09$ ]. However, no interaction effect was found for professional life satisfaction and contextual performance.

Since interaction effects were observed, a simple effects analysis was performed. Results of this analysis showed that only the AI group experienced a significant change in their level of psychological well-being at work [ $F(1, 21) = 9.97$ ,  $p < .005$ ,  $\eta^2s = .32$ ] and task performance [ $F(1, 21) = 14.53$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2s = .40$ ], whereas only the strengths development group experienced a significant change in their level of positive [ $F(1, 25) = 10.04$ ,  $p < .005$ ,  $\eta^2s = .28$ ] and negative emotions at work [ $F(1, 25) = 24.07$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2s = .49$ ]. However, both groups experienced a significant change in their levels of engagement [AI:  $F(1, 21) = 5.40$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2s = .20$ ; strengths development:  $F(1, 25) = 25.67$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2s = .50$ ].

More precisely, results indicated that participants in the AI group had a significantly higher level of psychological well-being at work after ( $M = 5.75$ ;  $SD = .61$ ) than before the intervention ( $M = 5.51$ ;  $SD = .71$ ), a higher level of task performance after ( $M = 4.17$ ;  $SD = .53$ ) than before the intervention ( $M = 3.94$ ;  $SD = .52$ ), as well as a higher level of engagement after ( $M = 4.94$ ;  $SD = 1.01$ ) than before the intervention ( $M = 4.76$ ;  $SD = .96$ ). For their part, the strengths development group had a significantly higher level of positive emotions after ( $M = 5.25$ ;  $SD = .92$ ) than before the intervention ( $M = 4.94$ ;  $SD = 1.07$ ), a lower level of negative emotions after ( $M = 2.07$ ;  $SD = .86$ ) than before the intervention ( $M = 2.41$ ;  $SD = 1.01$ ), as well as a higher level of engagement after

( $M = 5.01$ ;  $SD = 1.08$ ) than before the intervention ( $M = 4.56$ ;  $SD = 1.12$ ). Although both interventions had an impact on engagement, the effect was greater in the strengths group. These results support the third research hypothesis, according to which AI intervention leads to different changes in well-being, engagement, and performance in comparison to a strengths development intervention.

### Discussion

The objective of this research was to measure and compare the effects of AI and strengths development interventions on employees' well-being, engagement, and performance in the workplace.

The first hypothesis proposed that participating in the AI intervention would lead to greater increases in well-being, engagement, and performance in the workplace than participating in the placebo intervention. This hypothesis was partly confirmed, as results showed that the AI intervention led to a higher level of positive emotions at work than the placebo intervention in France, as well as a higher level of engagement in France and Canada. These results are consistent with prior research that demonstrated a positive relationship between AI interventions, positive emotions (Stocker et al., 2014; Verleysen et al., 2015), and engagement at work (Baker et al., 2009; Bright et al., 2006; Ruhe et al., 2011). However, they do not entirely corroborate previous studies that showed a significant effect of AI on professional life satisfaction (Bright et al., 2006; Heinzman, 2013), task and contextual performance (Bushe & Coetzer, 1995), as our results did not



exceed those reported with a placebo intervention. Still, our two studies make a strong contribution to the advancement of scientific knowledge by responding to the need to investigate AI interventions using a quantitative and experimental design (Bushe & Kassam, 2005; Verleysen et al., 2015).

The second hypothesis suggested that participating in a strengths development intervention would lead to greater increases in well-being, engagement, and performance in the workplace than participating in a placebo intervention. This hypothesis was also partly confirmed, as results showed that the strengths development intervention led to higher levels of positive emotions at work than the placebo intervention in France, as well as lower levels of negative emotions and higher levels of engagement at work in Canada. These results corroborate prior studies, which showed that strengths interventions tend to have a positive impact on emotions at work (Meyers & van Woerkom, 2017) and promote engagement (Bakker & van Wingerden, 2021). However, they do not confirm previous studies showing a significant effect of strengths development interventions on professional life satisfaction (Dubreuil et al., 2016; Meyers & van Woerkom, 2017), task and contextual performance (Peláez et al., 2019). Again, these results contribute to the advancement of scientific knowledge by responding to the need to carry out studies on strength use and development at work using longitudinal and experimental designs (Bakker & van Woerkom, 2018; Littman-Ovadia et al., 2021; Mayerson, 2020).

Finally, the third hypothesis proposed that participating in the AI intervention would lead to different changes in well-being, engagement, and performance in the workplace in comparison to participating in a strengths development intervention. This hypothesis was partly confirmed, as the AI approach impacted different aspects of participants' well-being and performance at work than the strengths approach. While no difference was observed between the two groups in the French sample, the AI group of the Canadian sample showed a distinct increase in psychological well-being at work and task performance, whereas the strength development group showed a distinct increase in positive emotions and a decrease in negative emotions at work. Both interventions had an impact on engagement, although the effect was greater in the strengths development group.

There are possible explanations for the differences found between the impact of interventions on French and Canadian samples. The first explanation is that the interventions implemented in France took place in large groups of 80-100 participants, making interactions with the trainer rarer than in Canada, where, despite the fact that interventions were conducted online, the groups averaged only 30 participants, thus allowing more interaction. A second possible explanation is that cultural differences between Canada and France exist and may have influenced the interventions. Overall, these results are consistent with prior research showing that AI intervention may tend to promote *eudemonic well-being* through enhanced psychological well-being at work (Gonzales & Leroy, 2011; Jones, 1998), hope (Finegold et al., 2002), positive interactions (Ruhe et al., 2011) and generativity (Bushe & Paranjpey, 2015), whereas strengths

development interventions may tend to promote *hedonic well-being* through increases in positive emotions and decreases in negative emotions (Bakker et al., 2019; Cable et al., 2015; Meyers & van Woerkom, 2017). Interestingly, AI and strengths development interventions both seem to promote engagement in the workplace, which also concurs with prior findings in the literature (Bakker & van Wingerden, 2021; Berrisford, 2005; Kuijpers et al., 2020; Mphahlele et al., 2018; Ruhe et al., 2011; Stander et al., 2014).

#### Limitations and future research directions

Results from this research should be interpreted with caution as they have certain limitations. A first limitation concerns the small sample size, especially in the Canadian study ( $n = 69$ ), which diminishes the statistical power and limits the ability to detect small effects. This is an important issue, given that the interventions may only yield minor changes, particularly regarding work performance, which could then be harder to detect. A second limitation regards the duration of the interventions, since additional time may be required to generate comprehensive and lasting changes in participants' behaviors. Additional research with larger samples and longer protocols (e.g., with follow-up sessions) is therefore needed in order to confirm the present results, deepen knowledge regarding the additional steps required to extend the effects of the interventions, and conduct more robust and complex analyses which could yield further insights on the populations susceptible to benefit from such interventions, and under what conditions. Finally, the use of self-reported measures (for all variables) can induce common method variance (Podsakoff et al., 2012) and social desirability bias (Diener, 2000). Future

research should thus use multiple data sources, such as objective measures of work performance, in order to limit these biases.

### Conclusion

The present research offers important information for researchers and professionals interested in positive psychology in the workplace. From a theoretical perspective, it contributes to the scientific knowledge by demonstrating and comparing the effectiveness of AI and strengths development interventions on well-being and engagement at work using quasi-experimental designs. From an applied perspective, it enriches the ability of practitioners to draw on evidence-based practices and encourages leaders to implement positive psychology initiatives in the workplace. In conclusion, AI and strengths development interventions represent significant opportunities for organizations to promote well-being and engagement at work, both of which are fundamental for their success.

## References

- Baker, A., Peacock, G., Cozzolino, S., Norton, A., Joyce, M., Chapman, T., & Dawson, D. (2009). Applications of appreciative inquiry in facilitating culture change in the UK NHS. *Team Performance Management: An International Journal*, *15*(5/6), 276-288. <https://doi.org/10.1177/030630701403900402>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2019). Daily strengths use and employee well-being: the moderating role of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(1), 144-168. <https://doi.org/10.1111/joop.12243>
- Bakker, A. B., & van Wingerden, J. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, *26*(1), 20-30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000266>
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, *59*(1), 38-46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Berrisford, S. (2005). Using Appreciative Inquiry to drive change at the BBC. *Strategic Communication Management*, *9*(3), 22-25.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, *6*(2), 106-118. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.545429>
- Bright, D. S., Cooperrider, D. L., & Galloway, W. B. (2006). Appreciative inquiry in the Office of Research and Development: Improving the collaborative capacity of organization. *Public Performance & Management Review*, *29*(3), 285-306. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576290303>
- Bushe, G. R. (2012). Appreciative Inquiry: Theory and critique. In D. Boje, B. Burnes, & J. Hassard (Eds), *The Routledge companion to organizational change* (pp. 101-117). Routledge.
- Bushe, G. R., & Coetzer, G. (1995). Appreciative inquiry as a team development intervention: A controlled experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, *31*(1), 13-30. <https://doi.org/10.1177/0021886395311004>
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *41*(2), 161-181. <https://doi.org/10.1177/0021886304270337>

- Bushe, G. R., & Paranjpey, N. (2015). Comparing the generativity of problem solving and appreciative inquiry: A field experiment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 309-335. <https://doi.org/10.1177/0021886314562001>
- Cable, D., Lee, J. J., Gino, F., & Staats, B. R. (2015). *How best-self activation influences emotions, physiology and employment relationships*. Harvard Business School NOM Unit Working Paper. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2662057>
- Clarke, M., & Thornton, J. (2014). Using appreciative inquiry to explore the potential of enhanced practice education opportunities. *British Journal of Occupational Therapy*, 77(9), 475-478. <https://doi.org/10.4276/030802214X14098207541153>
- Conkright, T. A. (2011). Improving performance and organization value through a virtual appreciative inquiry summit. *Performance Improvement*, 50(6), 31-37. <https://doi.org/10.1002/PFI.20224>
- Cooperrider, D. L., & McQuaid, M. (2012). The positive arc of systemic strengths: How appreciative inquiry and sustainable designing can bring out the best in human systems. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2012(1), 71-102. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2012.SU.00006>
- Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Larsen, R. J., Levine, S., & Emmons, R. A. (1985). Intensity and frequency: Dimensions underlying positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(5), 1253-1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.5.1253>
- Ding, H., Liu, J., & Martin-Krumm, C. (2023). Exploring the relationship of perceived strengths-based human system with knowledge sharing. *Current Psychology*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04497-1>

- 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*(1-3), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s41042-016-0001-8>
- Finegold, M. A., Holland, B. M., & Lingham, T. (2002). Appreciative inquiry and public dialogue: An approach to community change. *Public Organization Review, 2*(3), 235-252. <https://doi.org/10.1023/A:1020292413486>
- Fouquereau, E., & Rioux, L. (2002). Élaboration de l'Échelle de satisfaction de vie professionnelle (ÉSVP) en langue française : une démarche exploratoire. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, 34*(3), 210-215. <https://doi.org/10.1037/h0087173>
- Gaudreau, P., Sanchez, X., & Blondin, J. P. (2006). Positive and negative affective states in a performance-related setting: Testing the factorial structure of the PANAS across two samples of French-Canadian participants. *European Journal of Psychological Assessment, 22*(4), 240-249. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.22.4.240>
- Ghielen, S. T. S., van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2018). Promoting positive outcomes through strengths interventions: A literature review. *The Journal of Positive Psychology, 13*(6), 573-585. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1365164>
- Gonzales, C. K., & Leroy, G. (2011). Eliciting user requirements using Appreciative inquiry. *Empirical Software Engineering, 16*(6), 733-772. <https://doi.org/10.1007/s10664-011-9156-x>
- Gradito Dubord, M-A, Forest, J., Balčiūnaitė, L. M., Raeun, E., & Jungert, T. (2022). The power of strength oriented feedback enlightened by Self-Determination Theory: A positive technology- based intervention. *Journal of Happiness Studies, 23*(4), 2827-2848. <https://doi.org/10.1007/s10902-022-00524-3>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance, 27*(3), 183-205. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913592>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9692-y>

- Heinzman, J. R. (2013). *Leader Appreciative Intelligence affect on Follower Job Satisfaction* [Thèse de doctorat inédite]. Colorado Technical University, CO, États-Unis. <https://www.proquest.com/openview/6a76169de7462612ff8b90ecd54ff4ea/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strength-based development in practice. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds), *International handbook of positive psychology: From research to application* (pp. 256-268). Wiley and Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch16>
- Jones, D. A. (1998). A field experiment in appreciative inquiry. *Organization Development Journal*, 16(4), 69-78.
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Kuijpers, E., Kooij, D. T. A. M., & van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1-16. <https://doi.org/10.1037/ocp0000175>
- Leclerc, J. S., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Lin, Y. C., Yu, C., & Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(9), 1537-1547. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.9.1537>
- Linley, P. A. (2008). *Average to A+*. CAPP Press.
- Linley, A., Willars, J., Biswas-Deiner, R., Garcea, N., & Stairs, M. (2010). *The strengths book: Be confident, be successful and enjoy better relationships by realising the best of you*. Capp Press.
- Littman-Ovadia, H., Dubreuil, P., Meyers, M. C., & Freidlin, P. (2021). Editorial: Via character strengths: Theory, research and practice. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 653941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.653941>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>



- Mayerson, N. H. (2020). The character strengths response: An urgent call to action. *Frontiers in Psychology, 11*, Article 2106. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02106>
- McGrath, R. E. (2019). *Technical report: The VIA Assessment Suite for Adults: Development and initial evaluation* (rev. ed.). VIA Institute on Character. [https://www.viacharacter.org/pdf/Technical%20Report%20Revised%20Edition%202019\\_1.pdf](https://www.viacharacter.org/pdf/Technical%20Report%20Revised%20Edition%202019_1.pdf)
- Meyers, M. C., & van 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, 18*(3), 671-689. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2019). Strength use in the workplace: A literature review. *Journal of Happiness Studies, 21*(1), 737-764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Mphahlele, P., Els, C., De Beer, L. T., & Mostert, K. (2018). Investigating strengths and deficits to increase work engagement: A longitudinal study in the mining industry. *SA Journal of Human Resource Management, 16*(0), Article i900. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.900>
- Pagès, J. (2014). *Le coaching collectif avec la méthode Appreciative Inquiry: Conduire le changement en s'appuyant sur les réussites*. Editions Eyrolles.
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I., & Tordera, N. (2019). The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(3), Article 479. <https://doi.org/10.3390/ijerph16030479>
- Peláez, M. J., Coó, C., & Salanova, M. (2019). Facilitating work engagement and performance through strengths-based micro-coaching: A controlled trial study. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being, 21*(4), 1265-1284. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00127-5>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Podsakoff, P. H., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Quinn, R. E. (2000). *Change the world: How ordinary people can achieve extraordinary results* (Vol. 205). Jossey-Bass.

- Ridley-Duff, R. J., & Duncan, G. (2015). What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry. *Human Relations*, 68(10), 1579-1599. <https://doi.org/10.1177/0018726714561698>
- Ruhe, M. C., Bobiak, S. N., Litaker, D., Carter, C. A., Wu, L., Schroeder, C., Zyzanski, S., Weyer, S. M., Werner, J. J., Fry, R. E., & Stange, K. C. (2011). Appreciative inquiry for quality improvement in primary care practices. *Quality Management in Health Care*, 20(1), 37-48. <https://doi.org/10.1097/QMH.0b013e31820311be>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a0004>
- Stander, F. W., Mostert, K., & de Beer, L. T. (2014). Organizational and individual strengths use as predictors of engagement and productivity. *Journal of Psychology in Africa*, 24(5), 403-409. <https://doi.org/10.1080/14330237.2014.997007>
- Stavros, J. M., Godwin, L. N., & Cooperrider, D. L. (2015). Appreciative inquiry: Organization development and the strengths revolution. In WW. J. Rothwell, J. Stavros, & R. L. Sullivan (Eds), *Practicing organization development: Leading transformation and change* (pp. 96-116). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119176626.ch6>
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B., & Semmer, N. K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 73-95. <https://doi.org/10.1177/239700221402800105>
- Trajkovski, S., Schmied, V., Vickers, M., & Jackson, D. (2015). Using appreciative inquiry to bring neonatal nurses and parents together to enhance family-centred care: A collaborative workshop. *Journal of Child Health Care*, 19(2), 239-253. <https://doi.org/10.1177/1367493513508059>
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-680. <https://doi.org/10.1037/h0079856>
- Verleysen, B., Lambrechts, F., & van Acker, F. (2015). Building psychological capital with appreciative inquiry: Investigating the mediating role of basic psychological need satisfaction. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 10-35. <https://doi.org/10.1177/0021886314540209>

- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(6), 1063-1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Discussion générale

La présente thèse constitue un état des lieux des recherches portant sur l'approche des forces et l'approche de l'enquête appréciative (AEA) en milieu organisationnel. Elle offre également une évaluation ainsi qu'une comparaison de celles-ci en regard de leurs effets sur le bien-être, l'engagement et la performance par le biais d'une étude empirique à devis quasi-expérimental. En s'inscrivant dans le domaine de l'*étude organisationnelle positive*, elle constitue un apport au mouvement de la psychologie positive, et plus particulièrement à son étude dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations.

En effet, l'approche des forces et l'AEA sont deux approches clefs de l'étude organisationnelle positive. L'étude organisationnelle positive est une discipline qui se concentre sur les aspects positifs des organisations, tels que les forces, les ressources et les capacités, plutôt que sur les aspects délétères, tels que les dysfonctionnements ou les faiblesses individuelles ou collectives. L'approche des forces se concentre, entre autres, sur l'identification, l'utilisation et le développement des forces des employés. Cette approche met en évidence les forces et les talents des individus plutôt que leurs lacunes ou leurs problématiques. En misant sur les forces des salariés, les organisations peuvent maximiser leur engagement et leur performance, tout en développant leur bien-être personnel. Pour sa part, l'AEA est une approche encourageant l'identification et l'appréciation des ressources de l'individu, du collectif et de l'organisation. Elle se concentre sur l'exploration des forces, des succès et des expériences positives des

employés. Selon cette approche, les organisations présentent un grand potentiel, ancré dans leurs ressources, pour se développer et atteindre l'excellence. Les deux approches représentent donc des outils clefs pour les praticiens en matière de gestion des ressources humaines lorsqu'il est question d'encourager le fonctionnement optimal des individus au sein de leurs entreprises. La prochaine section présente les principales contributions théoriques et pratiques de la thèse. Des pistes de recherche futures sont aussi suggérées.

### Contributions théoriques

En ce qui concerne les contributions théoriques, la thèse met en évidence deux approches phares d'intervention en milieu organisationnel : l'approche des forces et l'AEA. Elle en présente également les impacts positifs ainsi que les limites.

Le premier article de cette thèse offre une synthèse de la littérature scientifique existante portant sur l'utilisation des forces en milieu organisationnel. Les études publiées sur le sujet sont recensées et les impacts de l'utilisation des forces sur les employés et leurs organisations y sont décrits. Les résultats de cette revue de littérature suggèrent que l'utilisation des forces est associée à de plus hauts niveaux de bien-être, de satisfaction professionnelle, d'engagement et de sens au travail, ainsi qu'à une réduction du stress et de l'épuisement professionnel. De la même façon, l'utilisation des forces au travail est aussi associée à de plus hauts niveaux de performance de tâche et contextuelle, ainsi qu'à une diminution des comportements contre-productifs au travail. Ce premier article détaille la plus-value de la mise en œuvre de stratégies permettant de développer les forces en

milieu professionnel. L'importance de la culture organisationnelle dans le déploiement de ces dernières est soulignée, ainsi que l'intérêt de la formation et du suivi afin d'accompagner les employés dans le processus d'optimisation de leurs forces.

La contribution de cet article aux connaissances scientifiques du domaine est plurielle. Tout d'abord, il s'agit de la première et à ce jour unique revue systématique de la littérature portant sur l'utilisation des forces au travail. À ce titre, le modèle d'intervention en cinq phases proposé dans l'article représente une contribution significative, puisqu'il constitue une synthèse originale des étapes d'intervention retrouvées dans la littérature et peut être appliqué tant aux niveaux individuel (p. ex., coaching), groupal (p. ex., développement d'équipes), qu'organisationnel (p. ex., formation du personnel). L'article est par ailleurs cité plus d'une centaine de fois sur Google Scholar et le modèle d'intervention en cinq phases est désormais utilisé par d'autres chercheurs de premier plan dans le domaine (Harzer, 2020; Littman-Ovadia et al., 2021; Meyers et al., 2023; Niemiec & Pearce, 2021; van Woerkom & Kroon, 2020). Ce premier article de thèse présente donc des perspectives théoriques précieuses pour les chercheurs, les gestionnaires et les professionnels qui souhaitent mieux comprendre et promouvoir le bien-être ainsi que la performance des employés par le biais de l'optimisation de leurs forces.

Le second article de la thèse présente une synthèse des études à devis expérimentaux ou quasi-expérimentaux portant sur l'utilisation de l'AEA en milieu de travail. Il résume

les résultats des recherches scientifiques existantes sur le sujet et permet ainsi de mieux comprendre comment et pourquoi l'AEA aurait un impact bénéfique tant sur les individus que sur leurs organisations. L'article synthétise trois études à devis expérimentaux ou quasi-expérimentaux ayant exploré les effets de ces interventions. Les résultats soutiennent l'idée que l'AEA, lorsqu'utilisée en milieu de travail, favorise la collaboration et la coopération, tout en générant un climat positif et une bonne communication. Les interventions semblent permettre de faire émerger des conditions organisationnelles promouvant la performance, notamment en favorisant l'efficacité de groupe et en faisant émerger une vision positive du futur. Cependant, il ne semble pas y avoir actuellement de preuve suffisante pour démontrer que l'AEA puisse améliorer la générativité (i.e., capacité de créer de nouvelles idées) au-delà des approches traditionnelles. Dans l'ensemble, les études suggèrent que ces interventions peuvent être efficaces pour promouvoir des comportements positifs et améliorer la performance au travail. Des recherches supplémentaires sont toutefois nécessaires pour renforcer la portée de ces premiers résultats, notamment en considération du faible nombre d'études recensées.

Ainsi, le deuxième article contribue aux connaissances scientifiques actuelles du domaine de plusieurs manières. Premièrement, il s'agit de la première revue systématique de la littérature rassemblant les connaissances issues des études à devis expérimentaux ou quasi-expérimentaux portant sur l'AEA en milieu de travail. Il permet de valider, compléter et nuancer les données qualitatives actuelles portant sur l'AEA et de mieux comprendre comment ces interventions agissent sur les individus et leurs organisations.



Deuxièmement, l'article met en évidence la pauvreté actuelle de recherches quantitatives, en particulier pour ce qui est des devis expérimentaux et quasi-expérimentaux, et cela, malgré la popularité de cette approche qui est par ailleurs fortement documentée sur le plan qualitatif. En lui-même, ce constat fait avancer la discussion scientifique en pointant du doigt cette carence majeure et, conséquemment, cette opportunité unique de développement des connaissances. Comme le souligne Stouten et ses collègues (2018), l'opinion des experts semble davantage citée que les données probantes pour appuyer les approches en gestion de changement organisationnel tel que l'AEA. Cela réduit par le fait même les chances de générer des changements pérennes au sein des organisations. Ainsi, l'article permet de mettre en exergue le besoin d'études scientifiques quantitatives cadrées par des mesures pré et post intervention afin d'en structurer une compréhension plus fine. Troisièmement, il démontre la nécessité d'effectuer davantage de recherches quantitatives et à devis longitudinaux portant sur l'AEA en milieu organisationnel. Cela favoriserait une meilleure documentation des processus menant à une intégration des concepts liés à l'AEA (e.g. définition positive, découverte des forces, déploiement) qui permettent de se centrer sur ce qui donne vie au collectif, plutôt qu'à ce qui l'entrave dans la réalisation de ses objectifs. Cela permettrait également de valider si, lorsque réalisée sur le long terme, cette pratique régulière de l'AEA serait potentialisée en permettant aux participants de mieux se l'approprier. En somme, ce deuxième article offre une vue d'ensemble de l'état actuel des connaissances scientifiques sur l'utilisation de l'AEA en milieu de travail, et en révèle les lacunes et opportunités majeures.

Le troisième article de cette thèse présente une étude à devis quasi-experimental découlant des constats des deux premiers articles. Il vise à *étudier* et *comparer* les effets des interventions utilisant l'approche des forces et l'AEA en milieu organisationnel; deux approches centrales en psychologie positive appliquée aux organisations. La première et la deuxième hypothèse de cet article suggèrent que le fait de participer à une intervention utilisant l'approche des forces ou utilisant l'AEA entraînerait des hausses plus importantes du bien-être, de l'engagement et de la performance des employés que le fait participer à une intervention placebo. Les résultats montrent effectivement que les impacts de l'intervention associée à l'approche des forces sur les émotions positives et négatives ainsi que sur l'engagement sont plus importants que ceux d'une intervention placebo. Quant à l'intervention associée à l'AEA, elle exercerait une influence plus bénéfique sur les émotions positives et l'engagement au travail qu'une intervention placebo. Pour sa part, la troisième hypothèse stipule qu'il y aurait des différences dans les retombées des interventions associées à l'approche des forces ou à l'AEA sur le bien-être, l'engagement et la performance des employés. Or, cette hypothèse est partiellement confirmée, les deux interventions ayant un impact distinct sur différents aspects du bien-être et de la performance. Plus précisément, lorsque les interventions associées à chacune de ces deux approches sont comparées l'une à l'autre, il est possible d'observer que l'intervention basée sur l'approche des forces mène à un niveau plus élevé d'émotions positives et à un niveau moins élevé d'émotions négatives au travail. En revanche, l'intervention basée sur l'AEA permet d'obtenir un niveau plus élevé de bien-être psychologique au travail et de performance de tâche. Cela dit, bien que les deux interventions aient un impact positif sur

l'engagement des employés au travail, l'effet serait plus important pour l'intervention basée sur l'approche des forces.

Ainsi, cet article contribue aux connaissances scientifiques existantes de plusieurs façons. Tout d'abord, il participe au corpus de connaissances sur l'utilisation des forces au travail en proposant une étude supplémentaire à devis quasi-expérimental, tel que sollicité par les principaux chercheurs du domaine (Bakker & van Woerkom, 2018; Littman-Ovadia et al., 2021; Mayerson, 2020). Ce faisant, il démontre une fois de plus que les interventions de développement des forces sont susceptibles d'améliorer le bien-être (Meyers & van Woerkom, 2017; Pang & Ruch, 2019) et l'engagement des employés (Bakker & van Wingerden, 2021; Mphahlele et al., 2018). En revanche, il s'oppose toutefois aux études ayant observé une hausse de la satisfaction de vie (Dubreuil et al., 2016; Harzer & Ruch, 2016; Meyers & van Woerkom, 2017) ainsi qu'une hausse de la performance de tâche et contextuelle (Peláez et al., 2019). Ensuite, l'article apporte une pierre significative à l'édifice des recherches portant sur l'AEA. Cette étude s'avérait hautement nécessaire tel qu'en font état les conclusions du deuxième article de thèse, ainsi que les chercheurs du domaine de l'AEA requérant davantage d'études quantitatives et expérimentales (Bushe & Kassam, 2005; Verleysen et al., 2015). Ainsi, cette étude démontre que l'AEA génère davantage d'effet qu'une intervention placebo sur le bien-être et l'engagement des employés. Ces résultats corroborent de précédentes études démontrant l'effet positif de l'AEA sur les émotions positives (Stocker et al., 2014; Verleysen et al., 2015) et l'engagement au travail (Baker et al., 2009; Bright et al., 2006;

Ruhe et al., 2011). Lorsque l'AEA est comparée à une intervention placebo, les résultats actuels s'opposent cependant aux recherches attestant d'un effet significatif sur la satisfaction de vie professionnelle (Bright et al., 2006; Heinzman, 2013) et la performance tant dans la tâche que contextuelle (Bushe & Coetzer, 1995). Enfin, cet article contribue au courant de la psychologie positive organisationnelle en produisant la première comparaison des approches forces et AEA, une proposition inédite permettant de mettre en lumière les effets similaires et différenciés de ces interventions.

### Contributions pratiques

Au-delà des contributions théoriques mentionnées ci-dessus, cette thèse présente des retombées pratiques intéressantes. Dans un premier temps, les résultats suggèrent que promouvoir l'utilisation de l'approche des forces et de l'AEA en milieu organisationnel pourrait être une stratégie adaptée pour favoriser le bien-être, l'engagement et la performance des employés. Ces deux approches peuvent alors représenter des avenues profitables tant pour les gestionnaires que pour les dirigeants qui souhaitent bonifier le bien-être de leurs employés, tout en valorisant leur performance et leur engagement. Il demeure toutefois essentiel de rappeler que ces interventions ne constituent pas des solutions universelles et doivent être utilisées avec grande considération en fonction des objectifs visés et/ou de la problématique organisationnelle à traiter.

Les résultats des trois articles de cette thèse permettent également de mieux comprendre et nuancer les impacts de l'approche des forces et de l'AEA afin de faire un

choix éclairé quant à leur utilisation. En ce sens, l'approche des forces pourrait être utilisée dans une perspective plus individuelle, lorsqu'une emphase particulière est mise sur le besoin de développer le bien-être et l'engagement au travail. Le processus en cinq phases (préparation, identification, intégration, action, évaluation) peut alors être choisi afin de potentialiser l'impact d'interventions visant à développer l'utilisation des forces au travail. L'AEA quant à elle, pourrait être privilégiée dans le cadre de travaux d'équipe visant à résoudre positivement une problématique collective tout en développant le bien-être et l'engagement des employés. Les articles donnent ainsi des ressources supplémentaires aux psychologues organisationnels souhaitant accompagner des entreprises ou des équipes par le biais d'ateliers s'ancrant dans ce courant de pensée mettant de l'avant la santé psychologique au travail. Dès lors, dans l'état des lieux précédant une intervention en entreprise, le praticien peut avoir à l'esprit que plusieurs alternatives existent. L'approche des forces ou l'AEA peut alors être choisie en fonction des besoins de l'organisation. Ces deux approches peuvent même être combinées, selon l'agenda de cette dernière.

#### Limites et recherches futures

Plusieurs limites existent au présent travail de thèse. En ce sens, d'autres avenues de recherche pourraient être intéressantes lorsqu'il est question d'approfondir les connaissances portant sur les interventions associées à l'approche des forces et à l'AEA en psychologie organisationnelle. À cet égard, les besoins sont grands et représentent un potentiel important pour les prochaines recherches.

Tout d'abord, concernant les revues de littérature effectuées quant à l'approche des forces et l'AEA, plusieurs limites subsistent. Une première limite est liée au fait que les recherches présentées sont principalement des études corrélationnelles ou des études de cas. Par exemple, les recherches se rapportant à l'AEA ont souvent été menées dans des contextes spécifiques, ce qui peut limiter voire empêcher la généralisation des résultats (Bushe & Kassam, 2005; Welch et al., 2020). Une piste de recherche future serait d'envisager davantage de recherches à devis expérimentaux ou longitudinaux (Ghielen et al., 2018; Highhouse, 2009; Littman-Ovadia et al., 2021; Verleysen et al., 2015). Cela permettrait d'avoir une meilleure compréhension des processus psychologiques impliqués lors des interventions liées à l'approche des forces et à l'AEA, et amènerait à mieux en saisir les effets.

Une seconde limite a trait à l'objet d'étude des revues de littératures qui concerne uniquement les *interventions* forces et AEA, sans s'attarder au *cadre* général dans lesquelles ces dernières sont appliquées. Une piste pour les recherches futures serait d'en étudier la totalité du protocole, selon un devis longitudinal précis. Par exemple, il serait utile d'étudier les interventions forces et AEA au regard des dix étapes de changement définies par Stouten et ses collègues (2018) qui permettent de générer une transformation durable selon les données probantes : 1. Évaluer le problème motivant le changement; 2. Créer et soutenir une coalition au changement; 3. Définir une vision claire et convaincante; 4. Communiquer la vision; 5. Mobiliser l'énergie pour le changement; 6. Donner les moyens d'agir; 7. Développer les connaissances et les compétences nécessaires au

changement; 8. Identifier les gains à court terme et les utiliser comme renforcement positif; 9. Évaluer et renforcer le processus de changement; 10. Institutionnaliser le changement dans la culture d'entreprise. L'inclusion d'ateliers de suivi pourrait alors maximiser les effets des interventions. Pour l'AEA, le cadre conceptuel détaillant la méthodologie pourrait être standardisé afin que les études portant sur cette approche puissent être mises en commun et comparées. La clarification du cadre théorique permettrait de mieux pouvoir synthétiser les résultats des différentes études. Enfin, il s'avérerait utile de mieux appréhender les conditions et antécédents favorisant l'utilisation des forces et de l'AEA au travail, ces derniers permettant également le succès des interventions.

Une troisième limite est relative au fait que la plupart des études portant sur les forces et l'AEA sont basées sur des questionnaires et propos autodéclarés, ce qui peut entraîner des biais de variance commune (Podsakoff et al., 2012) et de désirabilité sociale (Diener, 2000). Une piste de recherche future consisterait à valider les bienfaits de l'utilisation des forces et de l'AEA par le biais de mesures objectives telles que les indicateurs de performance relevés par le gestionnaire ou les données relatives à la productivité.

De la même façon, plusieurs limites de l'évaluation et de la comparaison effectuées entre l'approche des forces et l'AEA existent. Tout d'abord, les deux études présentées dans le troisième article sont à l'heure actuelle, à notre connaissance, les seules existantes à ce sujet. Il convient donc de demeurer prudents dans l'interprétation et la généralisation

des résultats. En ce sens, une piste de recherche future consisterait encore une fois à développer ce corpus de recherche embryonnaire en réalisant davantage d'études à devis expérimentaux (Littman-Ovadia et al., 2021; Verleysen et al., 2015). Ceci serait d'autant plus pertinent que ces deux approches sont aujourd'hui utilisées à travers le monde. D'autre part, investiguer les effets à moyen et long terme de l'AEA ainsi que de l'approche des forces, et notamment l'impact de ces interventions sur la culture organisationnelle, serait utile (Clossey et al., 2011; Mayerson, 2015). Il pourrait être intéressant d'étudier de manière longitudinale les effets d'une pratique régulière et fréquente des forces ou de l'AEA en milieu de travail à travers le temps. Cela rendrait possible l'évaluation des bienfaits différenciés de ces deux types d'interventions en considérant le facteur d'adaptation hédonique sur le long terme (Lyubomirsky, 2011).

Une autre limite est relative aux variables étudiées : le bien-être, l'engagement et la performance au travail. Ce choix conceptuel a permis de servir les objectifs de l'étude, mais en limite par la même occasion les conclusions. Cette démonstration néanmoins ouvre la porte à d'autres recherches qui pourraient explorer l'effet différencié des interventions forces et AEA vis-à-vis d'autres variables telles que le stress, la collaboration, l'inclusion, l'espoir ou encore la créativité (Cable et al., 2015; Gonzales & Leroy, 2011; Harzer & Ruch, 2015; Lee et al., 2016; Trajkovski et al., 2015). De plus, une piste supplémentaire de recherche serait d'approfondir ces connaissances initiales en explorant les processus par lesquels les interventions ont des effets sur le bien-être, l'engagement et la performance. Ainsi, il pourrait être intéressant de considérer par



exemple l'effet de l'estime de soi (Lee et al., 2016; Sandars & Murdoch-Eaton, 2017) ou encore d'une réflexion introspective positive (Dolev-Amit et al., 2021; Watkins et al., 2016) dans ces relations. Tester les effets de médiation par le biais d'analyses de modélisation par équation structurelles en affinerait la compréhension et permettrait par ailleurs de voir si des processus distincts seraient impliqués en fonction des interventions. De façon similaire, des recherches portant sur les effets modérateurs seraient pertinentes, notamment en regard des facteurs individuels (tels que le niveau de scolarité ou l'expérience de travail), groupaux (tels que le leadership ou le sentiment de sécurité psychologique) ou organisationnels (tels que la culture organisationnelle ou le climat de travail) susceptibles d'influencer les retombées de ces deux approches.

Ensuite, une dernière limite se révèle quant au devis de recherche quasi-expérimental choisi, qui à travers sa précision ne permet toutefois que de mesurer une partie limitée de la réalité observée. Une piste de recherche à privilégier serait ainsi l'exploration en profondeur des processus et retombées de ces interventions en adoptant des devis mixtes combinant à la fois la recherche quantitative et qualitative (Eden, 2017; Jick, 1979; Turner et al., 2017). À ce titre, des questions relatives à l'intégration des concepts de forces ou de l'AEA, aux bénéfices et défis rencontrés dans leur application, ainsi qu'aux ajustements à privilégier dans de futurs protocoles pourraient être posées aux participants par le biais d'entrevues semi-dirigées afin de mieux comprendre la portée de ces interventions et bénéficier des avantages liés aux méthodes déductives et inductives.

En bref, l'approche des forces et l'AEA sont utiles pour aider les employés à se connaître, à se développer positivement et à contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs organisationnels. En ce sens, il est important de poursuivre des recherches rigoureuses pour en guider leur utilisation en milieu organisationnel. Ces questions s'ouvrent aux futurs chercheurs qui pourront, à leur tour, contribuer à enrichir les connaissances scientifiques du domaine de la psychologie positive appliquée aux organisations.

### Conclusion

En guise de conclusion de la présente thèse, ces trois articles constituent une contribution importante au domaine de l'étude organisationnelle positive à plusieurs niveaux. Au niveau théorique, ils permettent de synthétiser les connaissances actuelles sur l'approche des forces et de l'AEA en contexte organisationnel, ainsi que d'en évaluer et comparer les effets à l'égard du développement du bien-être, de l'engagement et de la performance au travail. Au niveau pratique, ils offrent des informations ainsi que des recommandations précieuses pour les professionnels souhaitant mettre en application les meilleures pratiques basées sur la recherche. Cette rigueur scientifique est d'autant plus importante dans un domaine qui a trop souvent été associé à tort à une psychologie populaire semblable à la pensée positive. *In fine*, comprendre plus en profondeur les tenants et aboutissants d'outils utilisés en psychologie positive permet de contribuer au rayonnement de cette discipline scientifique qui a toujours à cœur de développer la

compréhension du fonctionnement optimal des êtres humains, des groupes, des organisations et des sociétés dans leur ensemble.

## Références générales

- Ameer, I., & Zubair, A. (2020). Dispositional positive emotions and employee engagement in university teachers: Mediating role of appreciative inquiry. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 35(3). <https://doi.org/10.33824/pjpr.2020.35.3.31>
- Andrews, F. M., & McKennell, A. C. (1980). Measures of self-reported well-being: Their affective, cognitive and other components. *Social Indicators Research*, 8, 127-155. [https://doi.org/10.1007/1-4020-3742-2\\_9](https://doi.org/10.1007/1-4020-3742-2_9)
- Baker, A., Peacock, G., Cozzolino, S., Norton, A., Joyce, M., Chapman, T., & Dawson, D. (2009). Applications of appreciative inquiry in facilitating culture change in the UK NHS. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 276-288. <https://doi.org/10.1177/030630701403900402>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2012). Subjective well-being in organizations. Dans K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Éds). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). Oxford University Press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bakker, A. B., & van Wingerden, J. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20-30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000266>
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 59(1), 38-46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2005). *Appreciative inquiry: A positive approach to building cooperative capacity*. Taos Institute Publications.

- Berrisford, S. (2005). Using Appreciative Inquiry to drive change at the BBC. *Strategic Communication Management*, 9(3), 22-25.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Éds), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. <https://doi.org/10.2307/258391>
- Bright, D. S., Cooperrider, D. L., & Galloway, W. B. (2006). Appreciative inquiry in the Office of Research and Development: Improving the collaborative capacity of organization. *Public Performance & Management Review*, 29(3), 285-306. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576290303>
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Simon and Schuster.
- Bushe, G. R. (2012). Appreciative Inquiry: Theory and critique. Dans D. Boje, B. Burnes, & J. Hassard (Éds), *The Routledge companion to organizational change* (pp. 101-117). Routledge.
- Bushe, G. R. (2016). How has Appreciative Inquiry lived up to its promises? What will the future of Appreciative Inquiry look like? *The Journal of Appreciative Inquiry*, 18(1), 30-34. <https://doi.org/10.12781/978-1-907549-26-7-4>
- Bushe, G. R., & Coetzer, G. (1995). Appreciative inquiry as a team development intervention: A controlled experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(1), 13-30. <https://doi.org/10.1177/0021886395311004>
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181. <https://doi.org/10.1177/0021886304270337>
- Bushe, G. R., & Paranjpey, N. (2015). Comparing the generativity of problem solving and appreciative inquiry: A field experiment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 309-335. <https://doi.org/10.1177/0021886314562001>

- Cable, D., Lee, J. J., Gino, F., & Staats, B. R. (2015). *How best-self activation influences emotions, physiology and employment relationships*. Harvard Business School NOM Unit Working Paper. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2662057>
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K. S., & Dutton, J. (Éds). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. Dans *Positive organizational scholarship* (pp. 3-13). Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Caza, A., & Cameron, K. S. (2008). Positive organizational scholarship: What does it achieve. Dans C. L. Cooper & S. Clegg (Éds) *Handbook of macro-organizational behavior* (pp. 99-116). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781849200455>
- Clossey, L., Mehnert, K., & Silva, S. (2011). Using appreciative inquiry to facilitate implementation of the recovery model in mental health agencies. *Health & Social Work*, 36(4), 259-266. <https://doi.org/10.1093/hsw/36.4.259>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2013). *Norme nationale*. <https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/ce-que-nous-faisons/sante-mentale-en-milieu-de-travail/norme-nationale>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2017). *Case study research project*. <https://www.mentalhealthcommission.ca/English/case-study-research-project>
- Conkright, T. A. (2011). Improving performance and organization value through a virtual appreciative inquiry summit. *Performance Improvement*, 50(6), 31-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.20224>

- Cooperrider, D. (1986). *Appreciative Inquiry: Toward a methodology for understanding and enhancing organizational innovation* [Thèse de doctorat inédite]. Case Western Reserve University, OH, États-Unis.
- Cooperrider, D. L., & McQuaid, M. (2012). The positive arc of systemic strengths: How appreciative inquiry and sustainable designing can bring out the best in human systems. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2012(1), 71-102. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2012.SU.00006>
- Cooperrider, D., & Srivastva, S. (2017). The gift of new eyes: Personal reflections after 30 years of appreciative inquiry in organizational life. Dans A. B. Shani & D. A. Noumair (Éds), *Research in organizational change and development* (Vol. 25, pp. 81-144). Emerald Published Limited. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620170000025003>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., & Emmons, R. A. (1984). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(5), 1105-1117. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.5.1105>



- Diener, E., Larsen, R. J., Levine, S., & Emmons, R. A. (1985). Intensity and frequency: Dimensions underlying positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(5), 1253-1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.5.1253>
- Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. Dans F. Strack, M. Argyle, & N. Schwarz (Éds), *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* (pp. 119-139). Pergamon Press.
- Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques. (DARES, 2017). *Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux*. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/quelles-sont-les-evolutions-recentes-des-conditions-de-travail-et-des-risques>
- Dolev-Amit, T., Rubin, A., & Zilcha-Mano, S. (2021). Is awareness of strengths intervention sufficient to cultivate wellbeing and other positive outcomes?. *Journal of Happiness Studies*, 22(2), 645-666. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00245-5>
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Donaldson, S. I., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4(1), 113-134. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00021-8>
- Dubreuil, P., & Forest, J., (2017). “Choose a job you love, and you will never have to work a day in your life”: A strengths-based leadership approach to optimal functioning at work. Dans K. Kelloway, K. Nielsen, & J. K. Dimoff (Éds), *Leading to occupational health and safety* (pp. 281-306). Wiley-Duckworth.
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335-349. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898318>
- 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(1-3), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s41042-016-0001-8>

- Eden, D. (2017). Field experiments in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 91-122. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062400>
- Egan, T. M., & Lancaster, C. M. (2005). Comparing appreciative inquiry to action research: OD practitioner perspectives. *Organization Development Journal*, 23(2), 29-49.
- Emploi et Développement social Canada. (2016). *Santé psychologique en milieu de travail*. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/sante-securite/rapports/sante-psychologique.html>
- Falk, K. J. (2014). Appreciative inquiry with nurses who work with children of incarcerated parents. *Nursing Science Quarterly*, 27(4), 315-323. <https://doi.org/10.1177/0894318414546410>
- Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P., & Lavigne, G. L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *Human Relations*, 65(9), 1233-1252. <https://doi.org/10.1177/0018726711433134>
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-productive teams and work units: A systematic review of the 'happy-productive worker thesis'. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 69-108. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Ghielen, S. T. S., van Woerkom, M., & Meyers, C. M. (2018). Promoting positive outcomes through strengths interventions: A literature review. *The Journal of Positive Psychology*, 13(6), 573-585. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1365164>
- Gonzales, C. K., & Leroy, G. (2011). Eliciting user requirements using Appreciative inquiry. *Empirical Software Engineering*, 16(6), 733-772. <https://doi.org/10.1007/s10664-011-9156-x>

- Gradito Dubord, M.-A., & Forest, J. (2022). Focusing on strengths or weaknesses? Using self-determination theory to explain why a strengths-based approach has more impact on optimal functioning than deficit correction. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 8(1), 87-113. <https://doi.org/10.1007/s41042-022-00079-x>
- Gradito Dubord, M.-A., Forest, J., Balčiūnaitė, L. M., Rauen, E., & Jungert, T. (2022). The power of strength-oriented feedback enlightened by self-determination theory: A positive technology-based intervention. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 23(6), 2827-2848. <https://doi.org/10.1007/s10902-022-00524-3>
- Hammond, S. A. (1998). *The thin book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing.
- Harzer, C. (2020). Fostering character strengths to promote thriving and flourishing in organizations. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1), 37-50. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00636-w>
- Harzer, C., Bezuglova, N., & Weber, M. (2021). Incremental validity of character strengths as predictors of job performance beyond general mental ability and the big five. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 518369. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.518369>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965-983. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 6, Article 165. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00165>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9692-y>
- He, Y., & Oxendine, S. D. (2019). Leading positive change in higher education through appreciative inquiry: A phenomenological exploration of the strategic planning process. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(2), 219-232. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1558720>
- Heinzman, J. R. (2013). *Leader Appreciative Intelligence affect on Follower Job Satisfaction* [Thèse de doctorat inédite]. Colorado Technical University, CO, États-Unis. <https://www.proquest.com/openview/6a76169de7462612ff8b90ecd54ff4ea/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

- Highhouse, S. (2009). Designing experiments that generalize. *Organizational Research Methods, 12*(3), 554-566. <https://doi.org/10.1177/1094428107300396>
- Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strength-based development in practice. Dans P. A. Linley & S. Joseph (Éds), *International handbook of positive psychology: From research to application* (pp. 256-268). Wiley and Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch16>
- Institut National de Recherche et de Sécurité en France. (INRS, 2018, novembre). *Orientations 2018-2022, Santé et Sécurité au travail*. <https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-4484/ed4484.pdf>
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 602-611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Jones, D. A. (1998). A field experiment in appreciative inquiry. *Organization Development Journal, 16*(4), 69-78.
- Joyner, L., Lackey, N. Q., & Bricker, K. S. (2019). Community engagement: An appreciative inquiry case study with Theodore Roosevelt national park gateway communities. *Sustainability, 11*(24), Article 7147. <https://doi.org/10.3390/su11247147>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Kashdan, T. B., & Steger, M. F. (2011). Challenges, pitfalls, and aspirations for positive psychology. Dans K. M. Sheldon, T. B. Kashdan, & M. F. Steger (Éds), *Designing positive psychology: Taking stock and moving forward* (pp. 9-24). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195373585.003.0002>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly, 61*(2), 121-140. <https://doi.org/10.2307/2787065>
- Kiziah, J. E. (2003). *Job Satisfaction vs. work fulfillment: Exploring positive experience at work* [Thèse de doctorat inédite]. Virginia Commonwealth University, VA, États-Unis.

- Kong, D. T., & Ho, V. T. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology, 11*(1), 15-25. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1004555>
- Landry, G., Daneau, P., Savard, Y. P., Vautier, A., & Dima, J. (2019). Déterminants organisationnels de la santé des travailleurs : une revue systématique de méta-analyses. *Humain et organisation, 5*(1), 9-19. <https://doi.org/10.7202/1095762ar>
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development, 44*(2), 95-109. <https://doi.org/10.1177/0894845316634056>
- Leclerc, J. S., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels?. *Le travail humain, 77*(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Lee, J. J., Gino, F., Cable, D., & Staats, B. R. (2016, Mars). *Preparing the self for team entry: How relational affirmation improves team performance*. Harvard Business School Unit Working Paper (No 16-111). <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:26211018>
- Lin, Y. C., Yu, C., & Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: An international Journal, 42*(9), 1537-1547. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.9.1537>
- Linley, P. A. (2008). *Average to A+*. CAPP Press.
- Littman-Ovadia, H., Dubreuil, P., Meyers, M. C., & Freidlin, P. (2021). Editorial: Via character strengths: Theory, research and practice. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 653941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.653941>
- Littman-Ovadia, H., Lavy, S., & Boiman-Meshita, M. (2017). When theory and research collide: Examining correlates of signature strengths use at work. *Journal of Happiness Studies 18*(2), 527-548. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9739-8>
- Lopez, S. J., Pedrotti, J. T., & Snyder, C. R. (2018). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Sage Publications.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Lyubomirsky, S. (2011). *Hedonic adaptation to positive and negative experiences*. Oxford University Press.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Mantel, M. J., & Ludema, J. D. (2004). Sustaining positive change: Inviting conversational convergence through appreciative leadership and organization design. Dans D. L. Cooperrider & M. Avital (Éds), *Constructive discourse and human organization* (pp. 309-336). Emerald. [https://doi.org/10.1016/S1475-9152\(04\)01014-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9152(04)01014-2)
- Mayerson, N. H. (2020). The character strengths response: An urgent call to action. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 2106. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02106>
- Mayerson, N. M. (2015). Characterizing the workplace: Using character strengths to create sustained success. *Kognition & Paedagogik*, 96, 14-27.
- Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A.-M., Gotea, M., Stefenel, D., & van Woerkom, M. (2019). Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee well-being: A cross-country comparison. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 20(6), 1825-1841. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0026-8>
- Meyers, M. C., & van 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*, 18(3), 671-689. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bauwens, R. (2023). Stronger together: A multilevel study of collective strengths use and team performance. *Journal of Business Research*, 159(1), Article 113728. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113728>
- Motowidlo, S. J., & van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Moyou, E. (2018, 19 juin). *Part de français touchés par une dépression 2018*. Statistica France. <https://fr.statista.com/statistiques/872101/francais-depression/>

- Moyou, E. (2019, 18 mars). *Part des français ayant été confrontés de près ou de loin au burn-out 2019*. Statistica France. <https://fr.statista.com/statistiques/984186/salaries-burn-out-experience-france/>
- Moyou, E. (2020, 28 janvier). *Proportion d'actifs français stressés par leur activité professionnelle 2019*. Statistica France. <https://fr.statista.com/statistiques/1090384/stress-travail-france/>
- Mphahlele, P., Els, C., De Beer, L. T., & Mostert, K. (2018). Investigating strengths and deficits to increase work engagement: A longitudinal study in the mining industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), Article i900. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.900>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Niemiec, R. M., & Pearce, R. (2021). The practice of character strengths: Unifying definitions, principles, and exploration of what's soaring, emerging, and ripe with potential in science and in practice. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 3863. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590220>
- Organ, D. W (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Oxendine, S. D., Robinson, K. K., & Parker, M. A. (2022). Transforming departmental culture: Empowering a department through appreciative inquiry. *To Improve the Academy: A Journal of Educational Development*, 41(2), 161-185. <https://doi.org/10.3998/tia.594>
- Pagès, J. (2014). *Le coaching collectif avec la méthode Appreciative Inquiry: Conduire le changement en s'appuyant sur les réussites*. Editions Eyrolles.
- Pang, D., & Ruch, W. (2019). Fusing character strengths and mindfulness interventions: Benefits for job satisfaction and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 150-162. <https://doi.org/10.1037/ocp0000144>
- Peláez, M. J., Coó, C., & Salanova, M. (2019). Facilitating work engagement and performance through strengths-based micro-coaching: A controlled trial study. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 21(4), 1265-1284. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00127-5>

- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Podsakoff, P. H., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Powley, E. H., Fry, R. E., Barrett, F. J., & Bright, D. S. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the appreciative inquiry summit. *The Academy of Management Executive, 18*(3), 67-80. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.14776170>
- Quinn, R. E. (2000). *Change the world: How ordinary people can achieve extraordinary results* (Vol. 205). Jossey-Bass.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review, 30*(4), 712-736. <https://doi.org/10.2307/20159164>
- Ruhe, M. C., Bobiak, S. N., Litaker, D., Carter, C. A., Wu, L., Schroeder, C., Zyzanski, S., Weyer, S. M., Werner, J. J., Fry, R. E., & Stange, K. C. (2011). Appreciative inquiry for quality improvement in primary care practices. *Quality Management in Health Care, 20*(1), 37-48. <https://doi.org/10.1097/QMH.0b013e31820311be>
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008), "Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia". *Journal of Happiness Studies, 9*(1), 139-170. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719-727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Sandars, J., & Murdoch-Eaton, D. (2017). Appreciative inquiry in medical education. *Medical Teacher, 39*(2), 123-127. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1245852>
- Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2019). The impact of signature character strengths interventions: A meta-analysis. *Journal of Happiness Studies, 20*(4), 1179-1196. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9990-2>



- Seligman, M. E. (1999). The president's address. *American Psychologist*, *54*(8), 559-562.
- Seligman, M. E. (2019). Positive psychology: A personal history. *Annual Review of Clinical Psychology*, *15*(1), 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-050718-095653>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*, *55*(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Smith, P. M., Oudyk, J., Potter, G., & Mustard, C. (2021). The association between the perceived adequacy of workplace infection control procedures and personal protective equipment with mental health symptoms: A cross-sectional survey of Canadian health-care workers during the Covid-19 pandemic [L'association entre le caractère adéquat perçu des procédures de contrôle des infections au travail et de l'équipement de protection personnel pour les symptômes de santé mentale. Un sondage transversal des travailleurs de la santé canadiens durant la pandémie Covid-19]. *The Canadian Journal of Psychiatry*, *66*(1), 17-24. <https://doi.org/10.1177/070674372096172>
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B., & Semmer, N. K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *German Journal of Human Resource Management*, *28*(1-2), 73-95. <https://doi.org/10.1177/239700221402800105>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, *12*(2), 752-788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Trajkovski, S., Schmied, V., Vickers, M. H., & Jackson, D. (2013). Using appreciative inquiry to transform health care. *Contemporary Nurse*, *45*(1), 95-100. <https://doi.org/10.5172/conu.2013.45.1.95>
- Trajkovski, S., Schmied, V., Vickers, M. H., & Jackson, D. (2015). Using appreciative inquiry to bring neonatal nurses and parents together to enhance family-centred care: A collaborative workshop. *Journal of Child Health Care*, *19*(2), 239-253. <https://doi.org/10.1177/1367493513508059>
- Trajkovski, S., Schmied, V., Vickers, M. H., & Jackson, D. (2016). Experiences of neonatal nurses and parents working collaboratively to enhance family centred care: The destiny phase of an appreciative inquiry project. *Collegian*, *23*(3), 265-273. <https://doi.org/10.1177/1367493513508059>

- Turban, D. B., & Yan, W. (2016). Relationship of eudaimonia and hedonia with work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(6), 1006-1020. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0271>
- Turner, S. F., Cardinal, L. B., & Burton, R. M. (2017). Research design for mixed methods: A triangulation-based framework and roadmap. *Organizational Research Methods*, *20*(2), 243-267. <https://doi.org/10.1177/1094428115610808>
- Vallerand, R., & Ménard, J., (2013). La psychologie organisationnelle positive : analyse et perspectives. Dans C. Martin-Krumm, C. Tarquinio, & M.-J. Shaar (Éds), *La psychologie positive en environnement organisationnel* (pp. 23-44). de Boek.
- van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, *85*(4), 526-535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*, *11*, Article 1883. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01883>
- Verleysen, B., Lambrechts, F., & van Acker, F. (2015). Building psychological capital with appreciative inquiry: Investigating the mediating role of basic psychological need satisfaction. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *51*(1), 10-35. <https://doi.org/10.1177/0021886314540209>
- Waterman, A. S. (2007), "On the importance of distinguishing hedonia and eudaimonia when contemplating the hedonic treadmill", *American Psychologist*, *62*(6), 612-613. <https://doi.org/10.1037/0003-066X62.6.612>
- Watkins, J. M., & Mohr, B. J. (2001). *Appreciative inquiry: Change at the speed of imagination*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Watkins, S., Dewar, B., & Kennedy, C. (2016). Appreciative Inquiry as an intervention to change nursing practice in in-patient settings: An integrative review. *International Journal of Nursing Studies*, *60*(1), 179-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.04.017>
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2020). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Research methods in international business*, 171-220.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. Berrett-Koehler Publishers.

- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., & Vianello, M. G. (2019). Appreciative inquiry: Positive action research. Dans O. Zuber-Skerritt & L. Wood (Éds), *Action learning and action research: Genres and approaches* (pp. 163-177). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-537-520191015>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000085>

Appendice A  
Certificat éthique



### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE - PSYCHOLOGIE ET PSYCHOÉDUCATION

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche - Psychologie et Psychoéducation a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

**Titre :** Étude comparative de l'approche des forces et de l'enquête appréciative en milieu de travail

**Chercheur(s) :** Marine Miglianico  
Département de psychologie

**Organisme(s) :** Bourse accélération MITACS

**N° DU CERTIFICAT :** CERPPE-22-06-07.01

**PÉRIODE DE VALIDITÉ :** Du 31 mars 2022 au 31 mars 2023

**En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :**

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Charles Viau-Quesnel  
**Président du comité**

Juliana Miguel Vaz  
**Secrétaire du comité**



### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE - PSYCHOLOGIE ET PSYCHOÉDUCATION

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche - Psychologie et Psychoéducation a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

**Titre :** Étude comparative de l'approche des forces et de l'enquête appréciative en milieu de travail

**Chercheur(s) :** Marine Miglianico  
Département de psychologie

**Organisme(s) :** Bourse accélération MITACS

**N° DU CERTIFICAT** CERPPE-22-06-07.01

**PÉRIODE DE VALIDITÉ :** Du 31 mars 2023 au 31 mars 2024

**En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :**

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Charles Viau-Quesnel  
**Président du comité**

Annie-Claude Villeneuve  
**Secrétaire du comité**

*Décanat de la recherche et de la création*

**Date d'émission :** 30 mars 2023

Appendice B  
Courriel d'invitation aux participants

## **COURRIEL D'INVITATION AUX PARTICIPANTS (FRANCE)**

Bonjour à tou.te.s,

Tel que présenté le 30 janvier passé, vous êtes invité.e à participer à nos ateliers visant le développement de votre bien-être, de votre engagement et de votre performance au travail tout en réduisant l'effet du stress lié au contexte actuel. Ces interventions s'inscrivent dans un projet de recherche international ayant pour objectif d'améliorer la santé psychologique au travail.

Votre participation à ce projet nécessite la participation à un atelier d'une durée de deux à trois heures et environ quinze minutes de votre temps pour la passation des questionnaires. Les questionnaires seront à remplir à quatre moments différents pour mesurer le maintien des bénéfices des interventions dans le temps.

Les questions posées sont de l'ordre de l'autoévaluation et portent sur votre niveau de bien-être, d'engagement et de performance. Tous vos résultats seront maintenus confidentiels. Bien qu'un rapport présentant un portrait global des résultats de l'étude sera acheminé aux dirigeants, vos résultats individuels ne leur seront pas communiqués.

Vous serez répartis en trois groupes, et expérimentez une seule des trois interventions-ateliers. Les interventions auront lieu *en présentiel*, aux dates suivantes :

- Mardi 26 avril 2022 de 13h à 16h
- Jeudi 28 avril 2022 de 9h à 12h
- Jeudi 28 avril 2022 de 13h à 15h

**Merci de répondre à ce courriel** afin de confirmer votre intérêt à participer et de me préciser si vous êtes indisponibles à l'une de ces dates.

*En vous remerciant à l'avance de votre collaboration!*

Marine Miglianico, psychologue, étudiante au doctorat en psychologie des organisations  
Philippe Dubreuil, D. Ps, Département de Gestion des Ressources Humaines, Université  
du Québec à Trois-Rivières

Paule Miquelon, Ph. D., Département de Psychologie, Université du Québec à Trois-  
Rivières

Charles Martin-Krumm, Ph. D., Département de psychologie, Université de Lorraine,  
France



## COURRIEL D'INVITATION AUX PARTICIPANTS (QUÉBEC)

Bonjour à tou.te.s,

Tel que présenté lors de la réunion du 31 janvier passé, vous êtes invité.e à participer à nos ateliers visant le développement de votre bien-être, de votre engagement et de votre performance au travail tout en réduisant l'effet du stress lié au contexte actuel. Ces interventions s'inscrivent dans un projet de recherche international ayant pour objectif d'améliorer la santé psychologique au travail.

Votre participation à ce projet nécessite la participation à un atelier d'une durée de deux à trois heures et environ quinze minutes de votre temps pour la passation des questionnaires. Les questionnaires seront à remplir à quatre moments différents pour mesurer le maintien des bénéfices des interventions dans le temps.

Les questions posées sont de l'ordre de l'auto-évaluation et portent sur votre niveau de bien-être, d'engagement et de performance. Tous vos résultats seront maintenus confidentiels. Bien qu'un rapport présentant un portrait global des résultats de l'étude sera acheminé aux dirigeants, vos résultats individuels ne leur seront pas communiqués.

Vous serez répartis en trois groupes, et expérimentez une seule des trois interventions-ateliers. Les interventions auront lieu *en ligne*, aux dates suivantes :

- Mercredi 11 mai 2022 de 9h à 12h
- Jeudi 12 mai 2022 de 9h à 12h
- Vendredi 13 mai 2022 de 9h à 11h

**Merci de répondre à ce courriel** afin de confirmer votre intérêt à participer et de me préciser si vous êtes indisponibles à l'une de ces dates.

*En vous remerciant à l'avance de votre collaboration!*

Marine Miglianico, psychologue, étudiante au doctorat en psychologie des organisations  
Philippe Dubreuil, D.Ps, Département de Gestion des Ressources Humaines, Université  
du Québec à Trois-Rivières

Paule Miquelon, Ph.D, Département de Psychologie, Université du Québec à Trois-  
Rivières

Charles Martin-Krumm, PhD, Département de psychologie, Université de Lorraine,  
France

**Appendice C**  
Formulaire d'information et de consentement

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (FRANCE)

<b>Titre du projet de recherche :</b>	Étude comparative de trois interventions en psychologie positive visant à développer le bien-être, la performance et l'engagement en temps de pandémie.
<b>Mené par :</b>	Marine Miglianico, doctorante au département de psychologie de l'Université du Québec à Trois-Rivières et à l'Université de Lorraine en France.
<b>Sous la direction de :</b>	Philippe Dubreuil, D.Ps, Département de Gestion des Ressources Humaines, Université du Québec à Trois-Rivières Paule Miquelon, Ph.D, Département de Psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières Charles Martin-Krumm, PhD, Département de psychologie, Université de Lorraine, France
<b>Membres de l'équipe de recherche :</b>	Marine Miglianico Philippe Dubreuil Paule Miquelon Charles Martin-Krumm
<b>Source de financement :</b>	Le projet est financé par le biais de la bourse Accélération MITACS.
<b>Déclaration de conflit d'intérêts :</b>	Nous déclarons n'avoir aucun conflit d'intérêt.

### Préambule

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre les interventions visant à développer le bien-être psychologique, la performance et l'engagement au travail, serait grandement appréciée. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet de recherche ou à un membre de son équipe de recherche. Sentez-vous libre de leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair. Prenez tout le temps dont vous avez besoin pour lire et comprendre ce formulaire avant de prendre votre décision.

### **Objectifs et résumé du projet de recherche**

L'objectif de ce projet recherche est de comparer trois interventions en psychologie positive pouvant représenter des solutions pour la santé psychologique au travail. Il s'agit de mesurer et de comparer l'impact respectif de ces trois interventions sur le bien-être, l'engagement et la performance des employés en milieu organisationnel.

Cette recherche permettra aussi d'évaluer quelles sont les forces et faiblesses de chaque intervention pour pouvoir émettre des recommandations aux entreprises qui souhaitent obtenir de l'aide pour favoriser la santé psychologique de leurs employés.

Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre participation à ce projet de recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement. N'hésitez pas à poser les questions que vous pourriez avoir.

### **Nature et durée de votre participation**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à prendre part à un atelier d'une durée de deux à trois heures, et de remplir une série de quatre questionnaires en ligne d'une durée de quinze minutes chacun, à 3 mois d'intervalle (pour un total de 4 x 15 minutes) visant à évaluer votre bien-être, votre engagement et votre performance au travail.

Voici quelques exemples de questions qui vous seront posées :

- En pensant aux six derniers mois de votre travail, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants en sélectionnant l'intitulé qui correspond à votre opinion (pas du tout d'accord, très peu d'accord, légèrement d'accord, moyennement d'accord, assez d'accord, fortement d'accord, tout à fait d'accord).
  - J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail
  - Je m'entends bien avec les gens à mon travail
  - Je me sens efficace et compétent dans mon travail

Les interventions auront lieu en présentiel, sur votre temps de travail, en avril 2022.

Les participants seront répartis en trois groupes distincts :

1. Le premier groupe expérimentera une intervention en développement des forces;
2. Le deuxième groupe expérimentera une intervention en approche appréciative;
3. Le troisième groupe expérimentera une formation aux outils permettant à s'adapter au contexte pandémique;

### **Risques et inconvénients**

Très peu de risques sont associés à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ deux à trois heures pour l'intervention, et quatre fois quinze minutes pour remplir les questionnaires, demeure le seul inconvénient.

Ceci dit, il est possible que le fait de raconter votre expérience professionnelle durant les ateliers ou de répondre aux questions qui vous sont posées dans les questionnaires suscite chez vous des sentiments inconfortables. Si cela se produit, n'hésitez pas à en parler avec le chercheur. Celle-ci pourra vous guider vers une ressource qui sera en mesure de vous aider.

### **Avantages ou bénéfiques**

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter de la santé psychologique au travail, en termes de bien-être, de performance et d'engagement. De plus, votre participation à cette recherche pourrait vous permettre d'augmenter votre niveau de bien-être, d'engagement et de performance au travail. Elle permettra aux psychologues, aux gestionnaires et aux chercheurs de mieux comprendre le fonctionnement et la valeur ajoutée des interventions utilisées. Elle permettra aussi aux organisations d'obtenir davantage d'informations sur ces dernières pour pouvoir ensuite faire un choix plus éclairé et ajusté à leurs besoins.

### **Compensation ou incitatif**

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

### **Confidentialité**

Les données recueillies dans le cadre de cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par le biais d'un code numérique. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'article de thèse ou de communication lors de congrès ne permettront pas d'identifier les participants. Les interventions ayant lieu sur les heures de travail, l'anonymat des participants ne peut pas être garanti.

Les données à caractère personnel seront enregistrées sur un disque dur externe protégé par un mot de passe. Ledit disque sera placé dans un classeur au domicile de la doctorante, qui sera fermé par un verrou. Seuls les chercheurs principaux de cette recherche (Mme Miglianico, M. Dubreuil, M. Martin-Krumm et Mme Miquelon), pourront avoir accès à ces données. Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité.

La compagnie Survey Monkey, responsable de la collecte des données via Internet, utilise les plus hauts niveaux de sécurité virtuelle et matérielle et n'a accès à aucun moment à celles-ci. Le détail des mesures de sécurité associées à cette compagnie peut être consulté à l'adresse suivante : [https://help.surveymonkey.com/categories/Privacy\\_Legal](https://help.surveymonkey.com/categories/Privacy_Legal)

En plus d'être confidentielles, les données utilisées par les chercheur.e.s, seront protégées en tout temps. Les données en format électronique seront protégées par un mot de passe. Toutes les données brutes seront détruites et supprimées après une période de cinq ans (soit août 2027) et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

**Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

En cas de retrait, les données accumulées seront détruites.

**Résultats de la recherche**

Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent. Ce résumé ne sera cependant pas disponible avant le 31 octobre 2022. Indiquez l'adresse postale ou électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne :

Adresse :

Si cette adresse venait à changer, il vous faudra en informer le chercheur.

**Référence professionnelle**

En remplissant ce questionnaire, il pourrait arriver qu'une personne souhaite obtenir du soutien pour différentes raisons. Si tel est votre cas, vous pouvez contacter les ressources suivantes sans frais :

- Croix Rouge écoute : 0-800-858-858
- Soutien psychologique Covid-19 : 0-800-130-000
- Solitud'écoute : 0-800-47-47-88
- SOS crise : 0-800-19-00-00

**Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Marine Miglianico, doctorante en psychologie des organisations à [marine.miglianico@uqtr.ca](mailto:marine.miglianico@uqtr.ca), ou par téléphone : (001) 819 376-5011, poste 3194.

**Surveillance des aspects éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro [no de certificat] a été émis le [date d'émission].

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (001) 819 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

## CONSENTEMENT

---

### Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Marine Miglianico, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

### Consentement du participant

Je, [nom du participant], confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet *Étude comparative de trois interventions en psychologie positive visant à développer le bien-être, la performance et l'engagement en temps de pandémie*. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

### J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant:	Chercheur : Marine Miglianico
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (QUÉBEC)

- Titre du projet de recherche :** Étude comparative de trois interventions en psychologie positive visant à développer le bien-être, la performance et l'engagement en temps de pandémie.
- Mené par :** Marine Miglianico, doctorante au département de psychologie de l'Université du Québec à Trois-Rivières et à l'Université de Lorraine en France.
- Sous la direction de :** Philippe Dubreuil, D.Ps, Département de Gestion des Ressources Humaines, Université du Québec à Trois-Rivières  
Paule Miquelon, Ph.D, Département de Psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières  
Charles Martin-Krumm, PhD, Département de psychologie, Université de Lorraine, France
- Membres de l'équipe de recherche :** Marine Miglianico  
Philippe Dubreuil  
Paule Miquelon  
Charles Martin-Krumm
- Source de financement :** Le projet est financé par le biais de la bourse Accélération MITACS.
- Déclaration de conflit d'intérêts :** Nous déclarons n'avoir aucun conflit d'intérêt.

**Préambule**

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre les interventions visant à développer le bien-être psychologique, la performance et l'engagement au travail, serait grandement appréciée. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet de recherche ou à un membre de son équipe de recherche. Sentez-vous libre de leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair. Prenez tout le temps dont vous avez besoin pour lire et comprendre ce formulaire avant de prendre votre décision.



### **Objectifs et résumé du projet de recherche**

L'objectif de ce projet recherche est de comparer trois interventions en psychologie positive pouvant représenter des solutions pour la santé psychologique au travail. Il s'agit de mesurer et de comparer l'impact respectif de ces trois interventions sur le bien-être, l'engagement et la performance des employés en milieu organisationnel.

Cette recherche permettra aussi d'évaluer quelles sont les forces et faiblesses de chaque intervention pour pouvoir émettre des recommandations aux entreprises qui souhaitent obtenir de l'aide pour favoriser la santé psychologique de leurs employés.

Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre participation à ce projet de recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement. N'hésitez pas à poser les questions que vous pourriez avoir.

### **Nature et durée de votre participation**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à prendre part à un atelier d'une durée de deux à trois heures, et de remplir une série de quatre questionnaires en ligne d'une durée de quinze minutes chacun, à 3 mois d'intervalle (pour un total de 4 x 15 minutes) visant à évaluer votre bien-être, votre engagement et votre performance au travail.

Voici quelques exemples de questions qui vous seront posées :

- En pensant aux six derniers mois de votre travail, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants en sélectionnant l'intitulé qui correspond à votre opinion (pas du tout d'accord, très peu d'accord, légèrement d'accord, moyennement d'accord, assez d'accord, fortement d'accord, tout à fait d'accord).
  - o J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail
  - o Je m'entends bien avec les gens à mon travail
  - o Je me sens efficace et compétent dans mon travail

Les interventions auront lieu en ligne via la plateforme TEAMS, sur votre temps de travail, en mai 2022. Aucune intervention en ligne ne sera enregistrée.

Les participants seront répartis en trois groupes distincts :

4. Le premier groupe expérimentera une intervention en développement des forces;
5. Le deuxième groupe expérimentera une intervention en approche appréciative;
6. Le troisième groupe expérimentera une formation aux outils permettant à s'adapter au contexte pandémique;

### **Risques et inconvénients**

Très peu de risques sont associés à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ deux à trois heures pour l'intervention, et quatre fois quinze minutes pour remplir les questionnaires, demeure le seul inconvénient.

Ceci dit, il est possible que le fait de raconter votre expérience professionnelle durant les ateliers ou de répondre aux questions qui vous sont posées dans les questionnaires suscite chez vous des sentiments inconfortables. Si cela se produit, n'hésitez pas à en parler avec le chercheur. Celle-ci pourra vous guider vers une ressource qui sera en mesure de vous aider.

### **Avantages ou bénéfiques**

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter de la santé psychologique au travail, en termes de bien-être, de performance et d'engagement. De plus, votre participation à cette recherche pourrait vous permettre d'augmenter votre niveau de bien-être, d'engagement et de performance au travail. Elle permettra aux psychologues, aux gestionnaires et aux chercheurs de mieux comprendre le fonctionnement et la valeur ajoutée des interventions utilisées. Elle permettra aussi aux organisations d'obtenir davantage d'informations sur ces dernières pour pouvoir ensuite faire un choix plus éclairé et ajusté à leurs besoins.

### **Compensation ou incitatif**

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

### **Confidentialité**

Les données recueillies dans le cadre de cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par le biais d'un code numérique. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'article de thèse ou de communication lors de congrès ne permettront pas d'identifier les participants. Les interventions ayant lieu sur les heures de travail, l'anonymat des participants ne peut pas être garanti.

Les données à caractère personnel seront enregistrées sur un disque dur externe protégé par un mot de passe. Ledit disque sera placé dans un classeur au domicile de la doctorante, qui sera fermé par un verrou. Seuls les chercheurs principaux de cette recherche (Mme Miglianico, M. Dubreuil, M. Martin-Krumm et Mme Miquelon), pourront avoir accès à ces données. Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité.

La compagnie Survey Monkey, responsable de la collecte des données via Internet, utilise les plus hauts niveaux de sécurité virtuelle et matérielle et n'a accès à aucun moment à celles-ci. Le détail des mesures de sécurité associées à cette compagnie peut être consulté à l'adresse suivante : [https://help.surveymonkey.com/categories/Privacy\\_Legal](https://help.surveymonkey.com/categories/Privacy_Legal)

En plus d'être confidentielles, les données utilisées par les chercheur.e.s, seront protégées en tout temps. Les données en format électronique seront protégées par un mot de passe. Toutes les données brutes seront détruites et supprimées après une période de cinq ans (soit août 2027) et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

**Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

En cas de retrait, les données accumulées seront détruites.

**Résultats de la recherche**

Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent. Ce résumé ne sera cependant pas disponible avant le 31 octobre 2022. Indiquez l'adresse postale ou électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne :

Adresse :

Si cette adresse venait à changer, il vous faudra en informer le chercheur.

**Référence professionnelle**

En remplissant ce questionnaire, il pourrait arriver qu'une personne souhaite obtenir du soutien pour différentes raisons. Si tel est votre cas, vous pouvez contacter les ressources suivantes sans frais :

- Écoute entraide : 514 278-2130
- Interligne : 888-505-1010
- Multi-Écoute : 514-737-3604
- Tel-Aide Québec : 514-935-1105
- Expression centre d'écoute active : 418-338-5522

**Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Marine Miglianico, doctorante en psychologie des organisations à [marine.miglianico@uqtr.ca](mailto:marine.miglianico@uqtr.ca), ou par téléphone : 819 376-5011, poste 3194.

### Surveillance des aspects éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro [no de certificat] a été émis le [date d'émission].

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

### CONSENTEMENT

---

#### Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Marine Miglianico, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

#### Consentement du participant

Je, [nom du participant], confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet *Étude comparative de trois interventions en psychologie positive visant à développer le bien-être, la performance et l'engagement en temps de pandémie*. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

#### J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant:	Chercheur : Marine Miglianico
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

Appendice D  
Questionnaires psychométriques

# QUESTIONNAIRE – FRANCE

## Formulaire d'information à lire avant de remplir le questionnaire

### **Objet : Invitation à participer à un projet d'intervention en psychologie positive**

#### Titre du projet

Étude comparative de trois interventions en psychologie positive visant à développer le bien-être, la performance et l'engagement en temps de pandémie.

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre les interventions visant à développer le bien-être psychologique, la performance et l'engagement au travail, serait grandement appréciée. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet de recherche ou à un membre de son équipe de recherche. Sentez-vous libre de leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair. Prenez tout le temps dont vous avez besoin pour lire et comprendre ce formulaire avant de prendre votre décision.

#### Personnes responsables du projet

La recherche est assurée par Marine Miglianico, psychologue et doctorante en psychologie organisationnelle. Madame Miglianico est supervisée par une équipe internationale, soit Philippe Dubreuil, D.Ps, Professeur agrégé au département de gestion des ressources humaines de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Paule Miquelon, Ph.D, professeure titulaire au département de psychologie de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Charles Martin-Krumm, professeur agrégé au département de psychologie de l'Université de Lorraine (France).

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié à ce projet de recherche, vous pouvez joindre la responsable de l'étude aux coordonnées suivantes : [marine.recherche.psychologie@gmail.com](mailto:marine.recherche.psychologie@gmail.com)

#### Objectifs

L'objectif de ce projet recherche est de comparer trois interventions en psychologie positive pouvant représenter des solutions pour la santé psychologique au travail. Il s'agit de mesurer et de comparer l'impact respectif de ces trois interventions sur le bien-être, l'engagement et la performance des employés en milieu organisationnel.

Cette recherche permettra aussi d'évaluer quelles sont les forces et faiblesses de chaque intervention pour pouvoir émettre des recommandations aux entreprises qui souhaitent obtenir de l'aide pour favoriser la santé psychologique de leurs employés.

Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre participation à ce projet de recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement. N'hésitez pas à poser les questions que vous pourriez avoir.

#### Nature et durée de votre participation

Votre participation à ce projet de recherche consiste à prendre part à un atelier d'une durée de deux à trois heures, et de remplir une série de quatre questionnaires en ligne d'une durée de 15 minutes chacun, à 3 mois d'intervalle (pour un total de 4 x 15 minutes) visant à évaluer votre bien-être, votre engagement et votre performance au travail.

Les interventions auront lieu en présentiel, sur votre temps de travail, les mardi 26 et jeudi 28 avril 2022.

Les participants seront répartis en trois groupes distincts :

1. Le premier groupe expérimentera une intervention en approche appréciative;
2. Le deuxième groupe expérimentera une intervention en développement des forces;
3. Le troisième groupe expérimentera une formation aux outils permettant de mieux s'adapter au contexte pandémique;

#### Risques et inconvénients

Très peu de risques sont associés à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ deux à trois heures pour l'intervention, et quatre fois quinze minutes pour remplir les questionnaires, demeure le seul inconvénient.

Ceci dit, il est possible que le fait de raconter votre expérience professionnelle durant les ateliers ou de répondre aux questions qui vous sont posées dans les questionnaires suscite chez vous des sentiments inconfortables. Si cela se produit, n'hésitez pas à en parler avec le chercheur. Celle-ci pourra vous guider vers une ressource qui sera en mesure de vous aider.

#### Avantages ou bénéfices

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter de la santé psychologique au travail, en termes de bien-être, de performance et d'engagement. De plus, votre participation à cette recherche pourrait vous permettre d'augmenter votre niveau de bien-être, d'engagement et de performance au travail. Elle permettra aux psychologues, aux gestionnaires et aux chercheurs de mieux comprendre le fonctionnement et la valeur ajoutée des interventions utilisées. Elle permettra aussi aux organisations d'obtenir davantage d'informations sur ces dernières pour pouvoir ensuite faire un choix plus éclairé et ajusté à leurs besoins.

#### Compensation ou incitatif

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

#### Confidentialité

Les données recueillies dans le cadre de cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par le biais d'un code numérique. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'article de thèse ou de communication lors de congrès ne permettront pas d'identifier les participants. Les interventions ayant lieu sur les heures de travail, l'anonymat des participants n'est pas garanti.

Les données à caractère personnel seront enregistrées sur un disque dur externe protégé par un mot de passe. Ledit disque sera placé dans un classeur au domicile de la doctorante, qui sera fermé par un verrou. Seuls les chercheurs principaux de cette recherche (Mme Miglianico, M. Dubreuil, M. Martin-Krumm et Mme Miquelon), pourront avoir accès à ces données. Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité.

La compagnie Survey Monkey, responsable de la collecte des données via internet, utilise les plus hauts niveaux de sécurité virtuelle et matérielle et n'a accès à aucun moment à celles-ci. Le détail des mesures de sécurité associées à cette compagnie peut être consulté à l'adresse suivante :

[https://help.surveymonkey.com/categories/Privacy\\_Legal](https://help.surveymonkey.com/categories/Privacy_Legal)

En plus d'être confidentielles, les données utilisées par les chercheurs.e.s, seront protégées en tout temps. Les données en format électronique seront protégées par un mot de passe. Toutes les données brutes seront détruites et supprimées après une période de cinq ans (soit août 2027) et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

#### Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

En cas de retrait, les données accumulées seront détruites.

#### Résultats de la recherche

Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent. Ce résumé ne sera cependant pas disponible avant le 31 octobre 2022. Indiquez l'adresse postale ou électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne. Si cette adresse venait à changer, il vous faudra en informer le chercheur.

#### Référence professionnelle

En remplissant ce questionnaire, il pourrait arriver qu'une personne souhaite obtenir du soutien pour différentes raisons. Si tel est votre cas, vous pouvez contacter les ressources suivantes sans frais :

- Croix Rouge écoute : 0-800-858-858
- Soutien psychologique Covid-19 : 0-800-130-000
- Solitud'écoute : 0-800-47-47-88
- SOS crise : 0-800-19-00-00

#### **Formulaire de consentement libre et éclairé**

##### Déclaration de responsabilité

Moi, Marine Miglianico, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains. Je certifie être disponible aux coordonnées présentées ci-dessus pour expliquer au ou à la participant.e les termes du présent formulaire et répondre aux questions qu'il/elle se pose. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

##### Consentement du participant

Il vous sera demandé de confirmer votre consentement libre et éclairé à participer à ce projet de recherche en répondant « oui » à la première question du questionnaire en ligne.



\* 1. Je confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet Étude comparative de trois interventions en psychologie positive visant à développer le bien-être, la performance et l'engagement en temps de pandémie. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

Oui

Non



### Directives pour répondre au questionnaire

**Merci d'avoir signifié votre consentement, votre participation est grandement appréciée !**

- 1- Ce questionnaire comprend 10 sections.
- 2- Il est très important de répondre à toutes les questions, même si certaines peuvent vous sembler répétitives.
- 3- Choisissez la réponse qui vous convient le mieux. Répondez au meilleur de votre connaissance. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Donnez une seule réponse à chaque question.
- 4- Ce questionnaire ne peut être rempli qu'en une seule fois. En d'autres termes, il n'est pas possible d'enregistrer vos réponses et d'y revenir plus tard. Il est donc important de vous rendre jusqu'à la fin du questionnaire avant de choisir l'option « Terminé » et de fermer votre navigateur internet.
- 5- Veuillez noter que, bien qu'il soit possible de remplir ce questionnaire à l'aide d'un téléphone portable (Android, iPhone ou autre), le format n'est pas optimal. Il est donc recommandé de prioriser l'ordinateur ou la tablette.

*S'il vous plaît cliquez sur "Suivant" afin de débiter le questionnaire.*

UQTR

Université du Québec  
à Trois-Rivières

Savoir. Surprendre.

### Identification

\* 2. À quel atelier êtes-vous inscrit ?

Atelier du mardi 26 avril 2022 (après-midi)

Atelier du jeudi 28 avril 2022 (matin)

Atelier du jeudi 28 avril 2022 (après-midi)

\* 3. **Renseignez votre code d'identification (selon les consignes suivantes) :**

*Celui-ci est composé des deux premières lettres de votre prénom + les quatre derniers chiffres de votre numéro de téléphone. Par exemple pour Laure Martin 06 11 22 33 44, le code serait "LA3344".*

*Inscrivez le dans l'encadré ci-dessous (il est important de le noter car il vous sera demandé lors des prochains questionnaires).*



Université du Québec  
à Trois-Rivières

Savoir. Surprendre.

### Données sociodémographiques

\* 4. Vous identifiez-vous comme

- Un homme  
 Une femme  
 Autre

\* 5. Quelle est votre date de naissance ?

Date/Heure

Date

MM/JJ/AAAA

\* 6. Quel est votre état civil actuellement ?

- Célibataire  
 Marié.e  
 En couple (non marié.e)  
 Divorcé.e  
 Veuf.ve

Autre (veuillez préciser)

\* 7. Quel est le département de votre site de travail ?

- 54  
 55  
 57  
 88

\* 8. Quelle est votre langue d'usage (parlée et écrite) ?

- Français  
 Autre (veuillez préciser)

\* 9. Quelle est votre nationalité ?

- Française  
 Autre (veuillez préciser)

10. Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ?

- Aucun diplôme  
 Brevet des collèges (3e)  
 CAP / BEP  
 Baccalauréat ou mention complémentaire  
 DEUG, BTS, DUT, DEUST  
 Licence, licence professionnelle, BUT  
 Maîtrise, master 1  
 Master, diplôme d'études approfondies, diplôme d'études supérieures spécialisées, diplôme d'ingénieur  
 Doctorat  
 Autre (veuillez préciser)

\* 11. Quelle est la durée de votre expérience dans votre emploi actuel ?

\* 12. Quel est votre statut d'emploi ?

- Temps plein  
 Temps partiel

\* 13. Quel type de poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?

\* 14. Quel était votre revenu net l'an passé ?






















Université du Québec  
à Trois-Rivières

Savoir. Surprendre.

### Échelle de performance dans la tâche

**En pensant à votre travail, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants.**

\* 65. Vous avez bien exécuté vos tâches principales

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 66. Vous avez bien exécuté vos tâches principales en utilisant les procédures normales

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 67. Vous vous êtes assuré.e que vos tâches étaient convenablement accomplies

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>




Université du Québec  
à Trois-Rivières

Savoir. Surprendre.

### Échelle de comportements organisationnels citoyens

**En pensant à votre travail, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants.**

\* 68. J'ai aidé les autres avec de lourdes charges de travail

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 69. J'ai aidé mon superviseur dans son travail sans qu'on me le demande

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 70. Je me suis intéressé personnellement aux autres employés

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 71. Mon assiduité au travail est au-dessus de la norme

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 72. J'ai donné un préavis lorsque je n'ai pas pu venir travailler

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 73. Je préserve et je protège les biens de l'organisation (ex. matériel, logiciel, informations)

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>




Université du Québec  
à Trois-Rivières

Savoir. Surprendre.

### Échelle d'engagement au travail

\* 74. Je déborde d'énergie pour mon travail

Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 75. Je suis passionné.e par mon travail

Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 76. Je suis complètement absorbé.e par mon travail

Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Merci pour votre participation !



## QUESTIONNAIRE – QUÉBEC

### Formulaire d'information à lire avant de remplir le questionnaire

#### **Objet : Invitation à participer à un projet d'intervention en psychologie positive**

##### Titre du projet

Étude comparative de trois interventions en psychologie positive visant à développer le bien-être, la performance et l'engagement en temps de pandémie.

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre les interventions visant à développer le bien-être psychologique, la performance et l'engagement au travail, serait grandement appréciée. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet de recherche ou à un membre de son équipe de recherche. Sentez-vous libre de leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair. Prenez tout le temps dont vous avez besoin pour lire et comprendre ce formulaire avant de prendre votre décision.

##### Personnes responsables du projet

La recherche est assurée par Marine Miglianico, psychologue et doctorante en psychologie organisationnelle. Madame Miglianico est supervisée par une équipe internationale, soit Philippe Dubreuil, D.Ps, Professeur agrégé au département de gestion des ressources humaines de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Paule Miquelon, Ph.D, professeure titulaire au département de psychologie de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Charles Martin-Krumm, professeur agrégé au département de psychologie de l'Université de Lorraine (France).

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié à ce projet de recherche, vous pouvez joindre la responsable de l'étude aux coordonnées suivantes : [marine.recherche.psychologie@gmail.com](mailto:marine.recherche.psychologie@gmail.com)

##### Objectifs

L'objectif de ce projet recherche est de comparer trois interventions en psychologie positive pouvant représenter des solutions pour la santé psychologique au travail. Il s'agit de mesurer et de comparer l'impact respectif de ces trois interventions sur le bien-être, l'engagement et la performance des employés en milieu organisationnel.

Cette recherche permettra aussi d'évaluer quelles sont les forces et faiblesses de chaque intervention pour pouvoir émettre des recommandations aux entreprises qui souhaitent obtenir de l'aide pour favoriser la santé psychologique de leurs employés.

Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre participation à ce projet de recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement. N'hésitez pas à poser les questions que vous pourriez avoir.

#### Nature et durée de votre participation

Votre participation à ce projet de recherche consiste à prendre part à un atelier d'une durée de deux à trois heures, et de remplir une série de quatre questionnaires en ligne d'une durée de 15 minutes chacun, à 3 mois d'intervalle (pour un total de 4 x 15 minutes) visant à évaluer votre bien-être, votre engagement et votre performance au travail.

Les interventions auront lieu en ligne via la plateforme TEAMS, sur votre temps de travail, les mercredi 11, jeudi 12 et vendredi 13 mai 2022.

Les participants seront répartis en trois groupes distincts :

1. Le premier groupe expérimentera une intervention en développement des forces (le mercredi 11 mai 2022 de 9h à 12h);
2. Le deuxième groupe expérimentera une intervention en approche appréciative (le jeudi 12 mai 2022 de 9h à 12h);
3. Le troisième groupe expérimentera une formation aux outils permettant de mieux s'adapter au contexte pandémique (le vendredi 13 mai de 9h à 11h);

#### Risques et inconvénients

Très peu de risques sont associés à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ deux à trois heures pour l'intervention, et quatre fois quinze minutes pour remplir les questionnaires, demeure le seul inconvénient.

Ceci dit, il est possible que le fait de raconter votre expérience professionnelle durant les ateliers ou de répondre aux questions qui vous sont posées dans les questionnaires suscite chez vous des sentiments inconfortables. Si cela se produit, n'hésitez pas à en parler avec le chercheur. Celle-ci pourra vous guider vers une ressource qui sera en mesure de vous aider.

#### Avantages ou bénéfices

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter de la santé psychologique au travail, en termes de bien-être, de performance et d'engagement. De plus, votre participation à cette recherche pourrait vous permettre d'augmenter votre niveau de bien-être, d'engagement et de performance au travail. Elle permettra aux psychologues, aux gestionnaires et aux chercheurs de mieux comprendre le fonctionnement et la valeur ajoutée des interventions utilisées. Elle permettra aussi aux organisations d'obtenir davantage d'informations sur ces dernières pour pouvoir ensuite faire un choix plus éclairé et ajusté à leurs besoins.

#### Compensation ou incitatif

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Confidentialité

Les données recueillies dans le cadre de cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par le biais d'un code numérique. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'article de thèse ou de communication lors de congrès ne permettront pas d'identifier les participants. Les interventions ayant lieu sur les heures de travail, l'anonymat des participants n'est pas garanti.

Les données à caractère personnel seront enregistrées sur un disque dur externe protégé par un mot de passe. Ledit disque sera placé dans un classeur au domicile de la doctorante, qui sera fermé par un verrou. Seuls les chercheurs principaux de cette recherche (Mme Miglianico, M. Dubreuil, M. Martin-Krumm et Mme Miquelon), pourront avoir accès à ces données. Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité.

La compagnie Survey Monkey, responsable de la collecte des données via internet, utilise les plus hauts niveaux de sécurité virtuelle et matérielle et n'a accès à aucun moment à celles-ci. Le détail des mesures de sécurité associées à cette compagnie peut être consulté à l'adresse suivante :

[https://help.surveymonkey.com/categories/Privacy\\_Legal](https://help.surveymonkey.com/categories/Privacy_Legal)

En plus d'être confidentielles, les données utilisées par les chercheur.e.s, seront protégées en tout temps. Les données en format électronique seront protégées par un mot de passe. Toutes les données brutes seront détruites et supprimées après une période de cinq ans (soit août 2027) et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

En cas de retrait, les données accumulées seront détruites.

Résultats de la recherche

Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent. Ce résumé ne sera cependant pas disponible avant le 31 octobre 2022. Indiquez l'adresse postale ou électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne. Si cette adresse venait à changer, il vous faudra en informer le chercheur.

Référence professionnelle

En remplissant ce questionnaire, il pourrait arriver qu'une personne souhaite obtenir du soutien pour différentes raisons. Si tel est votre cas, vous pouvez contacter les ressources suivantes sans frais :

- Écoute entraide : 514 278-2130
- Interligne : 888-505-1010
- Multi-Écoute : 514-737-3604
- Tel-Aide Québec : 514-935-1105
- Expression centre d'écoute active : 418-338-5522

**Formulaire de consentement libre et éclairé**Déclaration de responsabilité

Moi, Marine Miglianico, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains. Je certifie être disponible aux coordonnées présentées ci-dessus pour expliquer au ou à la participant.e les termes du présent formulaire et répondre aux questions qu'il/elle se pose. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Consentement du participant

Il vous sera demandé de confirmer votre consentement libre et éclairé à participer à ce projet de recherche en répondant « oui » à la première question du questionnaire en ligne.

\* 1. Je confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet Étude comparative de trois interventions en psychologie positive visant à développer le bien-être, la performance et l'engagement en temps de pandémie. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

Oui

Non

## Directives pour répondre au questionnaire

**Merci d'avoir signifié votre consentement, votre participation est grandement appréciée !**

- 1- Ce questionnaire comprend 10 sections.
- 2- Il est très important de répondre à toutes les questions, même si certaines peuvent vous sembler répétitives.
- 3- Choisissez la réponse qui vous convient le mieux. Répondez au meilleur de votre connaissance. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Donnez une seule réponse à chaque question.
- 4- Ce questionnaire ne peut être rempli qu'en une seule occasion. En d'autres termes, il n'est pas possible d'enregistrer vos réponses et d'y revenir plus tard. Il est donc important de vous rendre jusqu'à la fin du questionnaire avant de choisir l'option « Terminé » et de fermer votre navigateur internet.
- 5- Veuillez noter que, bien qu'il soit possible de remplir ce questionnaire à l'aide d'un téléphone intelligent (Android, iPhone ou autre), le format n'est pas optimal. Il est donc recommandé de prioriser l'ordinateur ou la tablette.

*S'il vous plaît cliquez sur "Suivant" afin de débiter le questionnaire.*

## Identification

\* 2. À quel atelier êtes-vous inscrit ?

- Atelier du mercredi 11 mai 2022 de 9h à 12h
- Atelier du jeudi 12 mai de 9h à 12h
- Atelier du vendredi 13 mai de 9h à 11h

\* 3. **Quel est votre code d'identification ?**

*Celui-ci est composé des deux premières lettres de votre prénom + les quatre derniers chiffres de votre numéro de téléphone. Par exemple pour Josée Laverdière 819-346-1019, le code serait JO1019 ». Inscrivez-le dans la boîte (ceci est très important, ce code nous permettra de mettre ensemble vos questionnaires aux différents temps de mesure).*

## Données sociodémographiques

\* 4. Vous identifiez-vous comme

- Un homme  
 Une femme  
 Autre

\* 5. Quelle est votre date de naissance ?

Date/Heure

Date

MM/JJ/AAAA

\* 6. Quel est votre état civil actuellement ?

- Célibataire  
 Conjoint.e de fait  
 Marié.e  
 Divorcé.e  
 Veuf.ve

Autre (veuillez préciser)

\* 7. Dans quelle région habitez-vous ?

- 01 : Bas-St-Laurent
- 02 : Saguenay-Lac-Saint-Jean
- 03 : Capitale-Nationale (Québec)
- 04 : Mauricie
- 05 : Estrie
- 06 : Montréal
- 07 : Outaouais
- 08 : Abitibi-Témiscamingue
- 09 : Côte-Nord
- 10 : Nord-du-Québec
- 11 : Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- 12 : Chaudières-Appalaches
- 13 : Laval
- 14 : Lanaudière
- 15 : Laurentides
- 16 : Montérégie
- 17 : Centre du Québec

\* 8. Quelle est votre langue d'usage (parlée et écrite) ?

- Français
- Anglais
- Autre (veuillez préciser)

\* 9. Quelle est votre nationalité ?

- Canadienne
- Autre (veuillez préciser)



10. Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ?

- Aucun diplôme
- Diplôme d'Études Primaires
- Diplôme d'Études Secondaires (DES)
- Diplôme d'Études Collégiales (DEC)
- Attestation d'Études Collégiales (AEC)
- Certificat (études universitaires de 1er cycle, 30 crédits)
- Baccalauréat (études universitaires de 1er cycle, 90 à 120 crédits)
- Diplôme d'Études Spécialisées (DESS)
- Maîtrise (études universitaires de 2e cycle)
- Doctorat (études universitaires de 2e cycle)
- Autre (veuillez préciser)

\* 11. Quel est votre expérience de travail dans votre emploi actuel ?

\* 12. Quel est votre statut d'emploi ?

- Temps plein
- Temps partiel

\* 13. Quel type de poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?

\* 14. Quel était votre revenu net l'an passé ?

















**Échelle de performance dans la tâche**

**En pensant à votre travail, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants.**

\* 65. Vous avez bien exécuté vos tâches principales

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 66. Vous avez bien exécuté vos tâches principales en utilisant les procédures normales

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 67. Vous vous êtes assuré.e que vos tâches étaient convenablement accomplies

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Échelle de comportements organisationnels citoyens

**En pensant à votre travail, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants.**

\* 68. J'ai aidé les autres avec de lourdes charges de travail

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 69. J'ai aidé mon superviseur dans son travail sans qu'on me le demande

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 70. Je me suis intéressé personnellement aux autres employés

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 71. Mon assiduité au travail est au-dessus de la norme

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 72. J'ai donné un préavis lorsque je n'ai pas pu venir travailler

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 73. Je préserve et je protège les biens de l'organisation (ex. matériel, logiciel, informations)

Pas du tout d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Échelle d'engagement au travail**

\* 74. Je déborde d'énergie pour mon travail

Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 75. Je suis passionné.e par mon travail

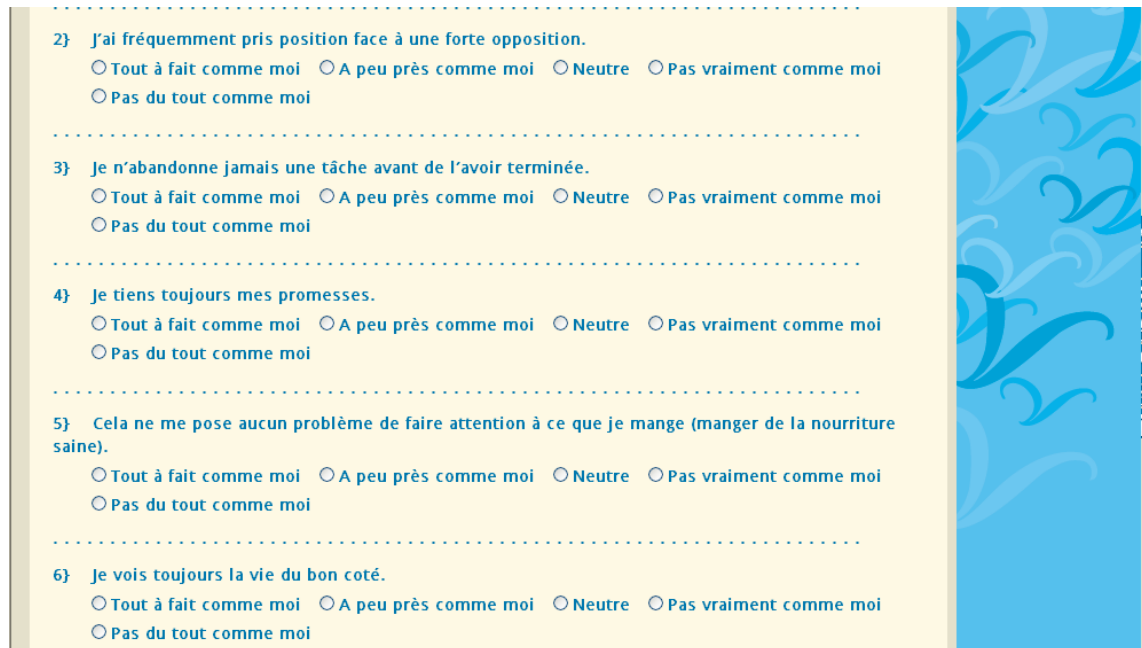
Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 76. Je suis complètement absorbé.e par mon travail

Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Merci pour votre participation !**

## IDENTIFICATION DES FORCES - VIA SURVEY (PETERSON &amp; SELIGMAN, 2004)\*



2) J'ai fréquemment pris position face à une forte opposition.  
 Tout à fait comme moi  A peu près comme moi  Neutre  Pas vraiment comme moi  
 Pas du tout comme moi

3) Je n'abandonne jamais une tâche avant de l'avoir terminée.  
 Tout à fait comme moi  A peu près comme moi  Neutre  Pas vraiment comme moi  
 Pas du tout comme moi

4) Je tiens toujours mes promesses.  
 Tout à fait comme moi  A peu près comme moi  Neutre  Pas vraiment comme moi  
 Pas du tout comme moi

5) Cela ne me pose aucun problème de faire attention à ce que je mange (manger de la nourriture saine).  
 Tout à fait comme moi  A peu près comme moi  Neutre  Pas vraiment comme moi  
 Pas du tout comme moi

6) Je vois toujours la vie du bon côté.  
 Tout à fait comme moi  A peu près comme moi  Neutre  Pas vraiment comme moi  
 Pas du tout comme moi

\* En raison des droits de propriété intellectuelle relatifs à cet instrument, un extrait est présenté uniquement. Pour plus de détails, veuillez consulter le site Web du VIA Institute on Character :

<https://www.viacharacter.org/researchers/assessments>

Appendice E  
Statuts de publication des articles

# ARTICLE 1

Final publication of your article

2020-02-13

---

## Your article has been published in the completed journal issue

Dear Marine Miglianico,

Good news for you: Your article has now been published in the paginated issue:

**Title**

Strength Use in the Workplace: A Literature Review



**Journal**

Journal of Happiness Studies, 21(2), 737-764

**DOI**

10.1007/s10902-019-00095-w

This information can be used to cite your article. The Digital Object Identifier (DOI) can make it easier for readers to find your article in print and online.

Your paper is available electronically :

<http://link.springer.com/article/10.1007/s10902-019-00095-w>

We encourage you to forward this email to your co-authors and colleagues or mention your article and its DOI on your website or your social media profiles.

## ARTICLE 2

Administrative Sciences  
Revue canadienne des  
sciences de l'administration

Home Author Review

Authoring Dashboard














Authoring Dashboard

- 1 Manuscripts with Decisions >
- 1 Manuscripts Awaiting Revision >
- Legacy Instructions >
- 5 Most Recent E-mails >
- Before You Submit >

## Manuscripts with Decisions

ACTION	STATUS	ID	TITLE	SUBMITTED	DECISIONED
<a href="#">create a revision</a>	<a href="#">✉ Contact Journal</a> ME: Editorial Office, CJAS ME: Arndt, Felix	CJAS-OBHRM-23-0215	Appreciative Inquiry in the workplace: A review of (quasi) experimental studies <a href="#">View Submission</a>	21-Sep-2023	21-Mar-2024
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Major Revision (21-Mar-2024)</li> <li>• Due on: 19-Jun-2024</li> </ul>				
	<a href="#">view decision letter</a>				

## ARTICLE 3

My Articles				
SUBMISSION	TITLE	JOURNAL	STATUS	CHARGES
 230991156	Appreciative inquiry and strengths development in...	The Journal Of Positive Psychology	<b>Accepted</b>	
<b>1</b> SUBMISSION 				
<b>✓</b> PEER REVIEW 				
	09 June 2023	With Editor		
	21 October 2023	Out for Review		
	01 December 2023	Decision Pending		
	13 December 2023	Revision Required		
	07 February 2024	Revision Incomplete		
	07 February 2024	Revised Manuscript Submitted		
	07 February 2024	With Journal Administrator		
	17 February 2024	With Editor		
	04 March 2024	Decision Pending		
	15 March 2024	Accepted		