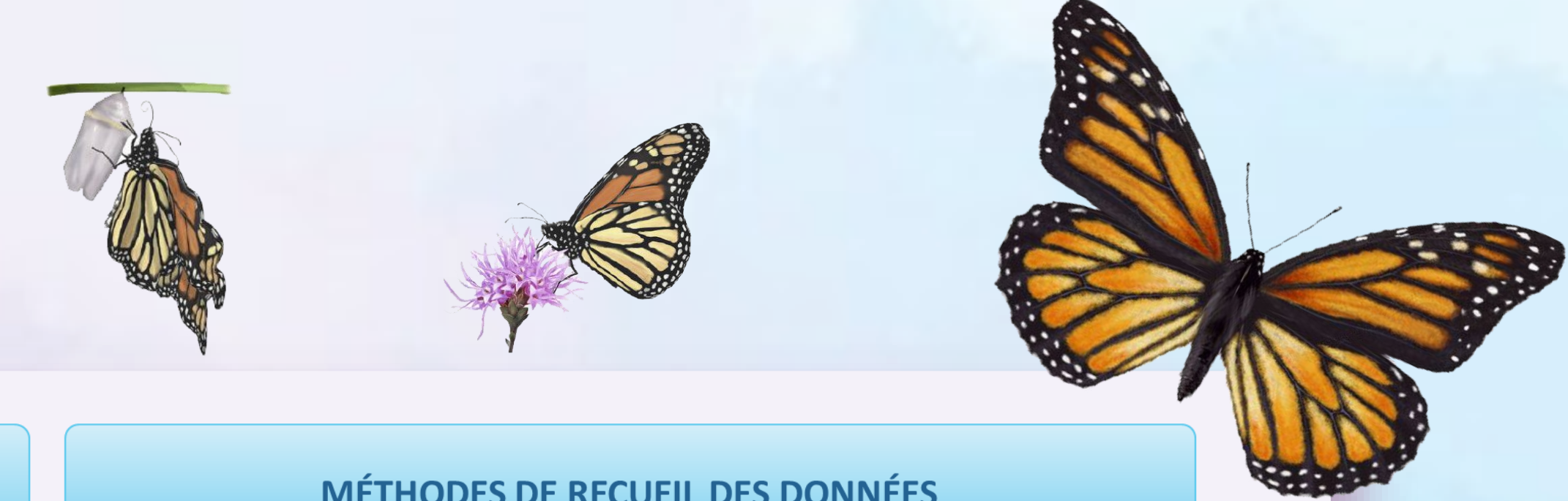




LA GRATITUDE ATTITUDE EN ENTREPRISE

UN LEVIER À ACTIVER POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DES RELATIONS INTERPERSONNELLES DANS LES ÉQUIPES?

Virginie Martin avec la direction de Rebecca Shankland



I. INTRODUCTION

Dans le cadre de la refonte du projet institutionnel en cours, un point d'honneur est mis au soin consacré par chacun à la création, au maintien et au développement de relations interpersonnelles et professionnelles de qualité. Dans notre réalité professionnelle, cet élément nous a semblé essentiel car les équipes éducatives sont en permanence en contact sur le terrain, ce qui peut être source de tensions relationnelles au quotidien.

Notre objectif en réalisant cette intervention est de soutenir les équipes dans cette démarche en leur proposant des **outils novateurs et diversifiés** (Lyubormirsky et al. 2012) qui leur permettent d'apprendre à réorienter leur attention vers les éléments satisfaisants de leur quotidien relationnel, pour ainsi contrecarrer le biais de négativité (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, et Vohs, 2001) naturellement présent chez l'être humain. Cette démarche vise à rééquilibrer le processus attentionnel en s'entraînant à avoir une vue d'ensemble de son expérience et sur les autres aspects de la réalité. Elle permet d'augmenter la capacité à percevoir les aspects positifs tout en conservant le système d'alerte et de survie de chacun.

L'ambition est de contribuer à faire évoluer en conscience le regard que les collaborateurs choisissent de porter, sur leur environnement et sur leurs relations professionnelles en les rendant pleinement acteurs dans ce processus de transformation individuel et collectif. Le moyen que nous avons identifié pour cheminer vers notre destination est l'expérimentation de l'émotion de **la gratitude**. Celle-ci est considérée comme étant l'émotion positive prosociale par excellence (Emmons & McCullough, 2003) et présente des effets sur les trois dimensions du bien-être (physique, mental et social, Shankland, 2016) ce qui répondait pleinement à notre ambition. Deux outils distincts ont été sélectionnés spécifiquement pour réaliser cette démarche: *le journal de gratitude* (Emmons & McCullough 2003) et *la tournée de gratitude*.

Le premier vise à découvrir les étapes préalables nécessaire à l'émotion de gratitude, le second privilégie l'expression de la gratitude qui revêt une fonction essentielle dans les échanges sociaux pour le développement, le maintien et l'amélioration des relations (Lambert, 2010b). L'objet de notre étude consiste donc à observer dans quelle mesure ces pratiques novatrices améliorent **la qualité des relations interpersonnelles** dans les équipes.

Nous nous sommes appuyés sur **deux modèles théoriques** pour élaborer ce projet:

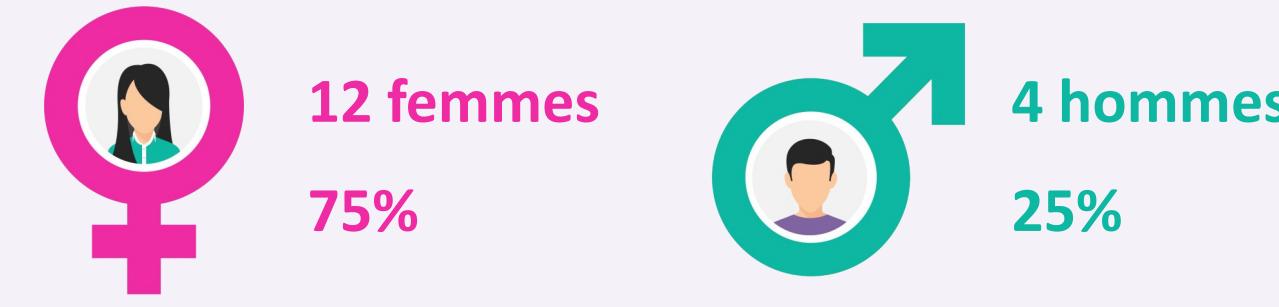
- BROADEN AND BUILD THEORY OF POSITIVE EMOTIONS (Frederickson, 2001)
- LA THÉORIE DE L'AUTODÉTÉRMINATION (Decy & Ryan, 2002)



II. MÉTHODE

La méthode de recherche utilisée est essentiellement **qualitative**.

ÉCHANTILLON: 16 personnes



MOYENNE D'ÂGE: 39.6 ans

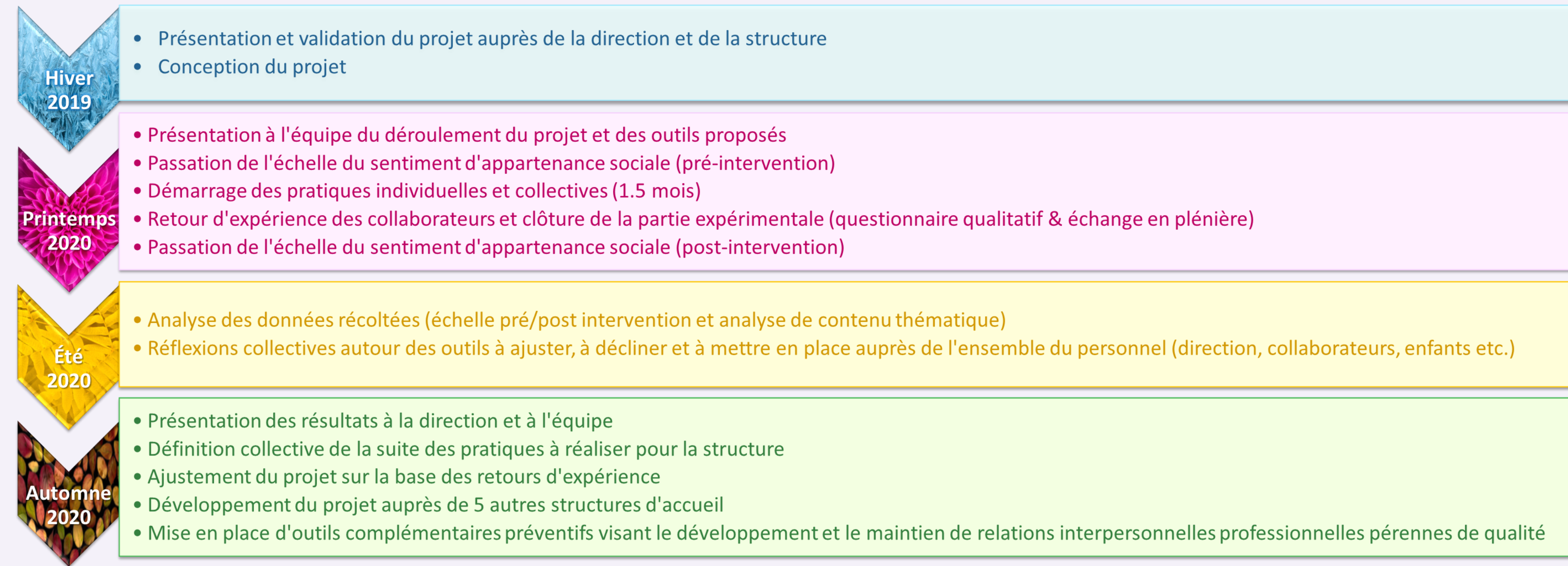
OUTILS UTILISÉS

- **Journal de gratitude** (Emmons & McCullough, 2003).
 - Pratique individuelle quotidienne
 - Durée: 1 mois
 - Objectifs: réorientation de l'attention et développement de l'empan attentionnel
- **Tournée de gratitude** (Lambert, 2010b)
 - Pratique collective hebdomadaire en début de colloque
 - Durée: 1.5 mois
 - Objectif: développer l'expression de la gratitude

MÉTHODES DE RECUEIL DES DONNÉES

- **Échelle du sentiment d'appartenance sociale en milieu professionnel** (ESAS-Richer & Vallerand, 1995).
 - Elle mesure le sentiment d'appartenance sociale que les gens ressentent dans leur contexte professionnel sur deux dimensions spécifiques: l'acceptation et l'intimité.
 - Passations: pré et post intervention
- **Questionnaire qualitatif**
 - Analyse thématique de contenu
 - Réalisation: post intervention
- **Échanges en plénière avec l'équipe**
 - Recueil d'informations
 - Réalisation: post intervention

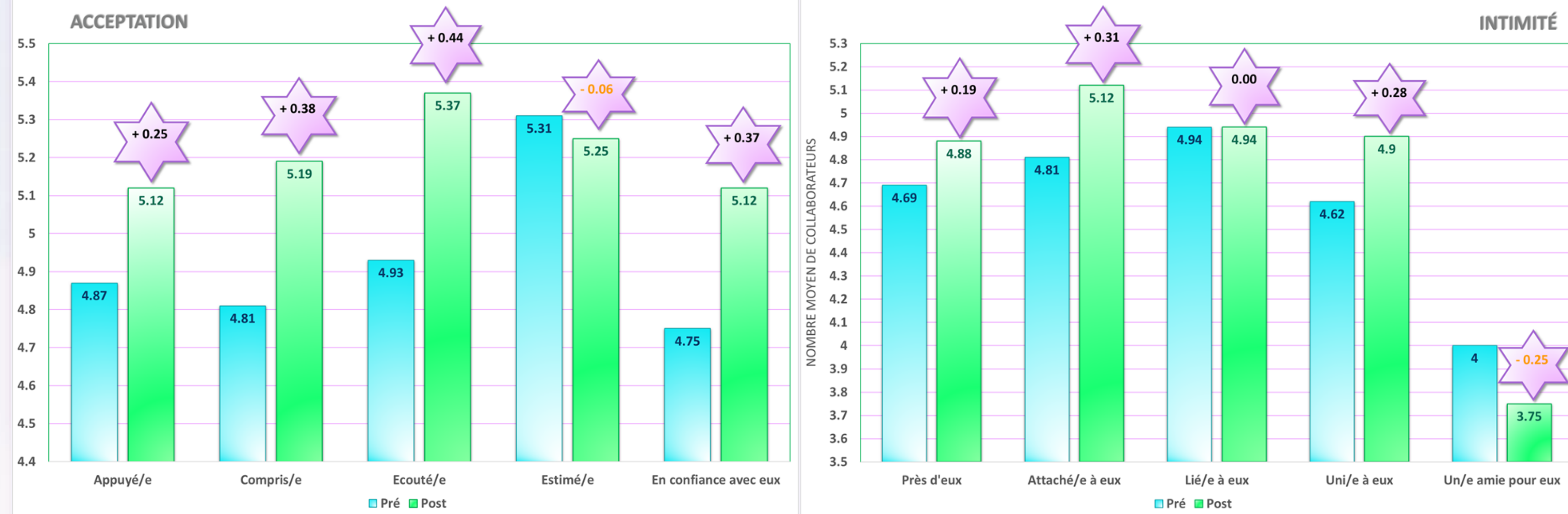
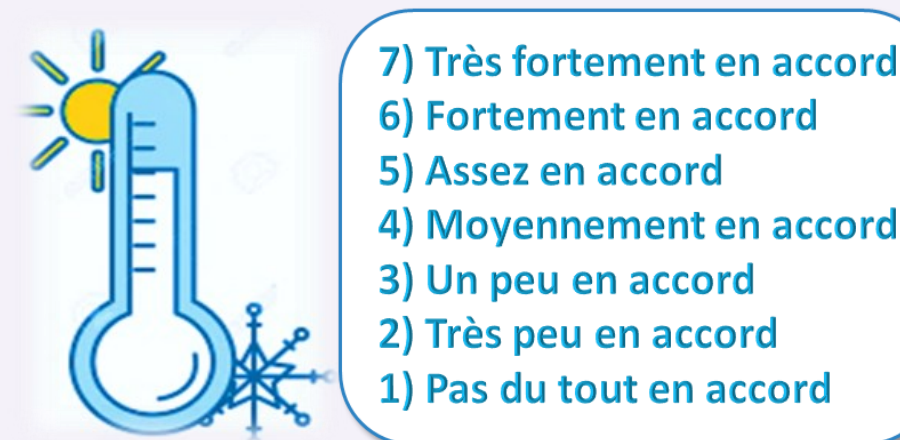
DÉROULEMENT & PERSPECTIVES



III. RÉSULTATS

RÉSULTATS DE L'ÉCHELLE DU SENTIMENT D'APPARTENANCE SOCIALE EN MILIEU PROFESSIONNEL

(ESAS-RICHER & VALLERAND 1995)



Résultats de l'analyse de contenu thématique

Journal de gratitude

- Fluidité 81.25%
- Réorientation attention 56.3%
- Ouverture attention 50%
- Savoir 37.5%
- Expression facilitée 31.3%

Tournée de gratitude

- Bénéfices réciproques 68.75%
- Expression libérée 56.25%
- Ouverture à l'autre 43.75%
- Qualité de la présence 31.25%

Effets des pratiques sur les relations

- Augmentation de la fréquence de l'expression et de la réception de messages de gratitude 75%
- Bienfaits réciproques 68.75%
- Renforcement des liens 56.25%
- Meilleure ambiance de travail 43.75%
- Panel plus élargi de personnes auxquelles les messages de gratitude sont adressés 37.5%
- Qualité de l'attention aux autres améliorée 37.5%

Satisfaction générale des participants

IV. APPORTS & LIENS AVEC LE QUESTIONNEMENT INITIAL

Il est utile de rappeler que nous cherchions à identifier un moyen de développer et entretenir des relations professionnelles harmonieuses et durables au sein d'une équipe. Plus concrètement, dans notre projet nous avons cherché à vérifier si les pratiques du journal de gratitude ainsi que la tournée de gratitude pouvaient améliorer la qualité des relations entre les collaborateurs. Qu'en est-il?

Les résultats globaux démontrent que la pratique de gratitude individuelle, telle que le journal de gratitude et collective, telle que la tournée de gratitude permettent non seulement de **développer l'ouverture (50%)** et la **réorientation attentionnelle (56.3%)** et de **renforcer les liens entre les collaborateurs (56.25%)**. Les participants relèvent également que l'intervention a eu un effet positif sur **l'ambiance de travail (43.75%)**. D'un point de vue comportemental la gratitude est corrélée à la **mise en œuvre de comportement prosociaux** (Emmons & McCullough 2003 & Gant & Gino 2010) ce que l'étude confirme avec **75%** des collaborateurs qui évoquent que ces pratiques leur ont permis de s'ouvrir davantage aux autres, de faciliter l'expression de leur reconnaissance tout en étant également plus souvent les bénéficiaires de message de gratitude. Les pratiques réalisées semblent pertinentes car nous observons aisément les bénéfices du projet au niveau du **sentiment d'appartenance sociale**, et mettent en lumière des **évolutions significatives** du nombre de collaborateurs moyen entre la passation **pré et post** intervention pour la dimension de **l'acceptation** et plus particulièrement pour les énoncés **«écoute-e» : +0.44 / «compris-e» : +0.38** et **«en confiance» : +0.31**. Pour la dimension de **l'intimité**, nous observons également des évolutions positives du nombre de collaborateurs

plus spécifiquement pour les critères **«attaché-e à eux» : +0.31** et **«uni-e à eux» : +0.28**. En outre, **68.75%** des collaborateurs font mention des **bienfaits réciproques** ressentis grâce à ces pratiques de gratitude et **56.25%** d'entre eux partagent qu'ils ont observé un **resserrement des liens** au sein de l'équipe.

Nous nous interrogeons également sur la difficulté à proposer des interventions novatrices basées sur l'émotion de gratitude aujourd'hui encore éloignée de la culture institutionnelle. Contre toute attente, ce projet tout comme les pratiques proposés ont été accueillis à bras ouverts tant par le conseil de fondation, la direction que par les collaborateurs. **L'originalité** de la démarche, l'intérêt porté à la dimension de **l'être** et les bénéfices observés tant sur la **sphère professionnelle** que **personnelle** ont plus particulièrement été appréciés. Des pratiques diversifiées de gratitude seraient toutefois à poursuivre avec régularité pour influencer positivement et surtout durablement la qualité des relations au sein des équipes. Une première pierre a été posée avec la réalisation de ce projet et nous a donné l'élan pour développer, consolider et diversifier les outils porteurs en lien avec la gratitude et ainsi continuer à voir évoluer positivement la qualité des relations entre les collaborateurs de notre institution.

V. LIMITES & DISCUSSION

- Effet de l'intervention non contrôlé de sorte que nous puissions identifier l'impact de ces pratiques sur le sentiment d'appartenance sociale en milieu professionnel.
- Taille de l'échantillon
- Secteur d'activité
- Période de crise sanitaire (fermeture de nos structures du 18 mars au 24 avril 2020)
- Durabilité des effets de l'intervention
- Diversité des pratiques
- Démarche préventive vs réactive

VI. REMERCIEMENTS

Pour clôturer cette merveilleuse expérience, il me tient à cœur de remercier très sincèrement Rébecca Shankland pour son soutien tout au long de ce projet, mon employeur pour avoir accueilli ma démarche avec tant d'ouverture, le comité directeur et les intervenants du *CAS en Psychologie Positive* qui ont mis toute leur énergie dans le développement de cette magnifique formation. Celle-ci m'a permis de vivre une aventure riche en contenus, de découvrir et de m'approprier de nombreux outils utiles à ma pratique et de réaliser de bien jolies rencontres

J'en garderai un excellent souvenir!

VII. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Algoe, S. B. (2012). Find, remind, and bind: the functions of gratitude in everyday relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, 6, 455-469.

Bartlett, M. Y., & DeSteno, D. (2006). Gratitude and prosocial behavior. Helping when it costs you. *Psychological Science*, 17, 319-325.

Davis, D. E., Choe, E., Meyers, J., Wade, N., Varjas, K., Gifford, A., Quinn, A., Hook, J. N., Van Tongeren, D. R., Griffin, B. J., & Worthington, E. L. Jr. (2016). Thankful for the little things: A meta-analysis of gratitude interventions. *Journal of Counseling Psychology*, 63(1), 20-31.

Emmons R. (2008), *Merci, Quand la gratitude change nos vies*. Paris : Belfond.

Frederickson B. L. (2001). The Role of positive emotions in positive psychology : the broaden-and-build theory of positive emotions. *The American Psychologist*, 56, 218-226.

Leah R. Dickens (2017) *Using Gratitude to Promote Positive Change: A Series of Meta-Analyses Investigating the Effectiveness of Gratitude Interventions*, *Basic and Applied Social Psychology*, 39(4), 193-208.

Shankland R (2016) – *Les pouvoirs de la gratitude*. Paris, France. Edition Odile Jacob.

Shankland, R., & André, C. (2017). Gratitude et bien-être social : mécanismes explicatifs des effets de la gratitude sur le bien-être individuel et collectif. *Revue Québécoise de Psychologie*, 38(2), 43-64.