

# POINTS FORTS OU POINTS FAIBLES

## Sur quoi investir ?



**Bernard Tollec**

Directeur Turningpoint - Executive Coach

# Si vous passez votre vie à tenter d'être bon partout, vous ne serez exceptionnel en rien ! C'est pourtant ce que nous tentons de faire dans nos organisations !

## C'est évident, et pourtant...

Jim Harter et Frank Schmidt dans une étude réalisée auprès de 8000 équipes, publiée dans le «Journal of Applied Psychology» tirent la conclusion que s'il y a plusieurs leviers pour augmenter l'engagement et la performance des personnes (la des talents, des rôles clairs, une définition claire de la mission de l'équipe etc...), **le plus grand des leviers est de permettre aux personnes de travailler sur leurs points forts.**

Le plus grand des leviers de performance : permettre aux personnes de travailler sur leurs forces.

Cela semble évident, qui ne serait pas d'accord ? Et pourtant très peu de leaders et d'entreprises aident leurs salariés à détecter, développer et capitaliser sur leurs points forts. Ils auraient même plutôt tendance à les focaliser sur leurs points faibles...

Après avoir passé 15 ans comme DRH dans l'industrie, j'ai découvert il y a plusieurs années, les approches orientées sur les ressources et les forces (**Strengths Based Approaches** comme l'**Appreciative Inquiry, Solution Focus et la psychologie positive**). J'ai pris conscience que si les convictions nous portaient à construire sur les talents des collaborateurs, notre culture et les outils nous orientaient inmanquablement sur leurs faiblesses. Je suis aujourd'hui convaincu, que nous nous développons avant tout sur nos qualités et non pas sur nos faiblesses. Les sportifs de haut niveau nous le témoignent : un décathlonien me disait qu'il était très bon dans 3 disciplines sur 10 et qu'il les travaillait en particulier pour y exceller tout en rajoutant qu'il faisait au mieux pour les 7 autres. Un premier message : on se développe sur ses points forts et on manage les problèmes générés par nos points faibles.

En effet, nous sommes invités à travailler sur nos points forts et points faibles en développant une énergie de développement de nos points forts et une intelligence de contournement et d'endiguement de nos points faibles.

Nous choisissons de nous focaliser sur les  
**FORCES**



## Notre culture , notre logique et nos outils nous dirigent vers nos faiblesses.

Si vous deviez placer votre argent, que regarderiez-vous en premier ? Sûrement le retour sur investissement, là où le retour est le plus fort ! Logique, non ? Quand il s'agit d'investir de l'argent dans le développement du capital humain de l'entreprise, où investissons-nous notre effort financier ? Et bien vous ne le croirez pas : en général dans ce qui rapporte le moins !! Nos plans de développement deviennent des plans d'actions correctives !

J'ai eu l'occasion maintes fois de travailler sur le développement de nos collaborateurs en utilisant de nombreux processus individuels et collectifs : development centers, plans de développement personnel, plans de formation, sessions de coaching, people reviews etc... Nous analysons les points forts et les points de développement de nos cadres et leur potentiel d'évolution. Nous avons rebaptisé les défauts/points faibles par le doux euphémisme de « points de développement ou point de progrès ». A la réflexion : pourquoi travestir un terme par un autre ? Parce que cela semblerait plus acceptable ? Probablement parce que nous sentions déjà les réticences des personnes à travailler sur ce qui leur faisait le plus défaut ! Et à juste titre ! Travailler sur les points faibles nous permet au mieux de passer de « médiocre » à « un peu moins médiocre » et pourtant à grand renfort d'énergie et d'investissement financier !



## Un réflexe qui commence très tôt

Ce focus que nous portons d'abord sur nos points faibles n'est pas nouveau. Cette façon de faire commence très tôt dans notre culture : nous avons déjà été conditionnés dès notre enfance dans le système scolaire français pour se focaliser avant tout sur les mauvaises notes et nos points faibles » comme l'atteste ce sondage réalisé par Gallup auprès de parents d'élèves :

**87% des parents français se focalisent sur les mauvaises notes de leurs enfants**

Si la France n'est pas la seule, elle est pour une fois la meilleure de sa catégorie !

Pays	% se focalisant sur les bonnes notes	% se focalisant sur les mauvaises notes
Angleterre	22	52
Japon	18	43
Chine	8	56
France	7	87
Etats-Unis	7	77

Cela perdure ensuite dans le monde de nos entreprises avec un effet fort désastreux sur l'engagement des salariés comme le montre ces statistiques de Gallup.



## Comment donc faire pour réorienter notre regard et nos actions sur nos forces ?

A.

Commencer par définir ce qu'est une force

Les récentes études ont montré qu'il n'y a qu'un tiers des personnes capables de définir ce que sont leurs forces. Et encore, elles pensent souvent que ce sont les activités pour lesquelles elles sont performantes.

Seulement 1/3 des personnes connaissent leurs forces

C'est loin d'être la seule nature d'une force qui peut se caractériser par **trois éléments clés** :



**Naturel** : c'est votre ADN, vous êtes complètement vous-même quand vous l'exercez. Quelque soit le contexte, vous développez ces forces de façon authentique ;



**Energie** : à chaque fois que vous utilisez une force, l'activité que vous exercez vous donne beaucoup d'énergie



**Excellence** : vous délivrez une performance, une excellence dans l'activité lorsque vous manifestez cette force.

B.

Vous doter d'un vocabulaire adéquat pour détecter ce que sont vos forces

Ceci étant dit, pour les développer, les partager, il est important de pouvoir utiliser un langage qui les décrit. Notre vocabulaire a été largement sur-dimensionné pour évoquer nos faiblesses, nos dysfonctionnements et il ne faut pas nous étonner d'avoir des difficultés à détecter ce que sont nos forces. A la question « quelles sont vos forces, vos atouts ? » seulement 1/3 des britanniques furent capable de donner une réponse sensée à cette question. Et nous ? que répondrions nous ?

Peter Drucker écrivait déjà dans son livre en 1966 « The effective leader » : « *le leader efficace construit sur les forces – les siennes, celles de son responsable, de ses collègues et de ses collaborateurs* ». David Cooperrider, créateur de l'Appreciative Inquiry écrivait en 1987 un article qui lançait cette discipline et expliquait que le premier principe de base est « dans toute organisation il y a quelque chose qui fonctionne bien et que son développement passe par faire mieux et plus de ce qui fonctionne car c'est ce qui constitue l'ADN de l'organisation »

Martin Seligman en 1999, dans son discours de nouveau président de l'Association Américaine de Psychologie constatait le nombre pléthorique d'études qui expliquaient les raisons des dysfonctionnements humains et le peu d'études qui expliquaient le fonctionnement optimal. Il lança ce qui allait devenir la psychologie positive.

Aujourd'hui il existe des questionnaires bâtis sur ces théories et qui vous permettent de mettre en évidence ce qui fait votre excellence (cf. quelques questionnaires à la fin de cet article)

C.

## Reconnaître ce qui est une force et ce qui n'en est pas et développer une vraie stratégie de développement

Selon la fréquence de l'usage et l'énergie que cela nous donne, nous pouvons commencer à discerner un peu plus finement ce qu'est une force et là où nous pouvons investir pour les développer.

### Discerner ce que sont nos forces

**Les forces dites « réalisées »** : ce sont que nous faisons régulièrement et qui nous donne de



l'énergie et du résultat. C'est plus fort que nous, c'est nous, c'est notre ADN.

**Les forces dites « à réaliser »** : c'est aussi nous, mais cela ne se manifeste pas suffisamment régulièrement. Pourquoi ? Parce que la plupart du temps nous ne les avons pas identifiées, nous n'en sommes pas conscient et nous ne pensons pas à créer les conditions pour les mettre en oeuvre plus régulièrement.

**Les comportements appris** sont souvent confondus avec une force : certes nous savons réaliser ces activités à l'image d'un automate bien huilé qui délivre froidement un bon résultat, mais cela ne nous donne pas particulièrement d'énergie, voire cela nous en prend. Nous avons pu vérifier cela auprès d'un leader opérationnel qui fonctionnait sur ses comportements appris, à un tel

point qu'il parti en burnout. Il ne s'en rendait pas compte puisqu'en plus il délivrait de bons résultats, mais sans plaisir.

**Les faiblesses** : ce sont les activités que nous n'aimons pas faire, celles qui nous prennent non seulement du temps mais aussi de l'énergie. Nous n'y prenons aucun plaisir et c'est souvent ce que nous repoussons jusqu'au moment où nous sommes contraint de le faire.

### Pour agir et investir de façon appropriée dans une stratégie de développement pour les forces et de contournement pour les faiblesses

Une fois ces différentes catégories discernées, quelles sont les stratégies à mettre en oeuvre pour vivre un vrai développement de vos talents ?

**Les forces dites « réalisées »** : comme c'est complètement vous, et que vous les

manifestez de façon assez systématique, il vous est suggéré de bien les maîtriser afin qu'elles se manifestent à bon escient, au bon niveau et de façon appropriée selon le contexte. Trop en faire, ne plus les maîtriser pourrait aussi devenir une faiblesse. Un mot d'ordre : « maîtrisez les » comme vous maîtriserez un cheval fougueux.

**Les forces dites « à réaliser »** : Vous y êtes bon, cela vous donne de l'énergie, mais vous ne les utilisez pas suffisamment souvent. Une fois identifiées, vous pouvez créer les conditions, les opportunités pour les mettre en oeuvre le plus souvent possible. C'est véritablement l'endroit où vous disposez de plus de potentiel de progression.



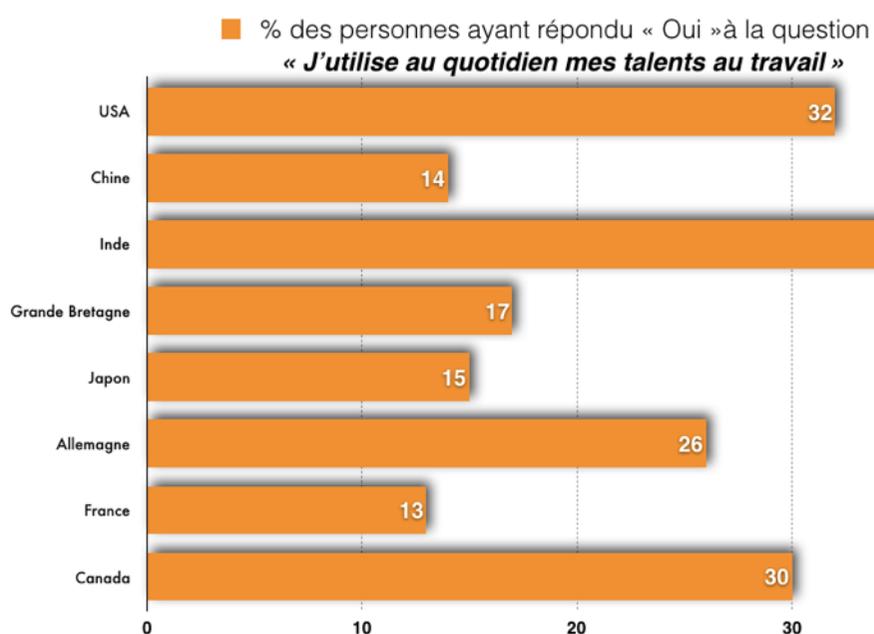
**Les comportements appris :** n'oubliez pas que ce ne sont pas des forces contrairement aux apparences et qu'ils peuvent vous consommer beaucoup d'énergie. Faites en donc uniquement ce qui est indispensable à vos activités. La seule différence qu'il y a avec les faiblesses est le fait que vous performez bien dans leur exercice. Regardez ce que vous pouvez arrêter, déléguer etc...

**Les faiblesses :** il est important d'analyser comment elles peuvent mettre à mal votre performance. Ce sera plus un plan d'action corrective. Vous pouvez aussi regarder comment les forces dont vous disposez peuvent contrecarrer vos faiblesses. En quoi par exemple, votre créativité peut palier votre manque d'organisation etc... Il est important de les traiter sans se focaliser sur elles.

### Comment cela se passe dans les entreprises ?

Il y a encore un énorme travail à réaliser au sein de nos organisations et en particulier en France comme en témoigne cette enquête qui a été réalisée par Gallup en 2007 et qui montre combien la France est en retard aussi sur ce sujet, dans un paysage d'entreprises internationales qui montre toutefois qu'il y a encore des marges de manœuvre importantes un peu partout.

Le maximum de retour d'investissement sera réalisé dans le cadre de plan de développement et



des plans de formation qui investissent sur les forces réalisées et non réalisées des collaborateurs.

D.

### Comment et où commencer en tant que leader ?

#### Se focaliser vraiment sur vos forces et celles de vos collaborateurs

Attention de ne pas confondre leurs comportements appris avec leurs forces réalisées et non réalisées. Regardez bien sûr leurs performances et aussi le plaisir qu'ils ont à réaliser les projets et actions qui leur sont confiés. Car si vous souhaitez que la performance soit durable et si vous voulez créer une équipe motivée qui donne envie à vos pairs, votre patron, vos partenaires, il est important de faire un travail avec l'ensemble de vos collaborateurs sur ce que sont vraiment leurs forces et de les aider à les développer en utilisant les 4 stratégies évoquées précédemment.

#### Arrêter d'investir massivement sur les faiblesses

Arrêtez de dépenser l'argent de votre organisation, l'énergie de vos collaborateurs et votre propre temps pour essayer de transformer les faiblesses de vos collaborateurs en force. Passez donc plus de temps à penser comment les minimiser pour les rendre caduques en utilisant tous les moyens appropriés, mais surtout arrêtez de croire et de leur faire croire qu'ils vont devenir brillants sur leurs faiblesses ! Cela n'arrivera pas et vous risquez de faire beaucoup de dommages en tentant de le faire.

Reconnaître qu'il n'y a personne ayant toutes les qualités !

C'est un mythe que de croire ou de laisser croire qu'une personne peut être talentueuse partout. Pour être un peu provocateur : ce que nous risquons de faire en croyant que tout le monde doit progresser sur tous les sujets est de créer un nivellement par le bas (les compétences, talents à avoir et ceci pour tout le monde) au lieu d'autoriser chacun à atteindre son meilleur niveau de compétences basé sur ses meilleurs talents. Il pourrait y avoir une tentation de le faire quand nous sommes confrontés à un modèle de compétences utilisé dans les entreprises et quand celui-ci pourrait induire la nécessité que tout le monde soit au même niveau sur toutes les compétences.

Devenir un « explorateur » des forces de ses collaborateurs :

Il n'est pas forcément nécessaire de faire passer un questionnaire à tout le monde pour cela. Vous pouvez simplement questionner vos collaborateurs sur les moments de leur vie professionnelle où ils se sont sentis profondément engagés, énergisés par ce qu'ils faisaient et regarder avec eux ce que sont les talents qu'ils ont pu mettre en oeuvre. Vous créez non seulement plus de performance et aussi un climat de travail propice à un haut niveau d'engagement, de motivation. Vous serez aussi bien mieux équipé, ayant fait ce travail, lorsqu'il s'agira d'allouer les projets, les activités à vos collaborateurs.

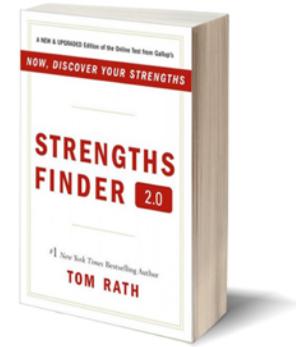


**Bernard Tollec** est Directeur Associé de Turningpoint un cabinet international spécialisé dans l'accompagnement individuel et collectif des dirigeants et de leurs équipes dans les transformations. Il est un des spécialistes européens des approches orientées sur les forces et ressources comme *l'Appreciative Inquiry* et *Solution Focus*. Il intervient en tant qu'Executive Coach dans les organisations qui veulent vivre des transformations rapides et pérennes en France et à l'international. Il accompagne et forme des leaders, coachs, agents de changement internes sur ces nouvelles voies de mise en intelligence collective.

Quelques ressources pour vous y aider.

**Le Strengthsfinder de Clifton et Rath**

<http://www.strengthsfinder.com/>



**Le Realise 2 de CAPP**

<http://www.capeu.com/>



Et vous lorsque vous regardez ce que vous faites au sein de votre organisation et aussi pour vous même, sur quoi focalisez vous votre attention, votre énergie et vos ressources ?