Gestion de soi

Articles généraux

NOS FORCES ET CELLES DES AUTRES : comment en optimiser l'usage au travail ?

Par Philippe Dubreuil, Jacques Forest et François Courcy[1]

RÉSUMÉ

Nous connaissons bien nos faiblesses, car nous avons appris à leur accorder une grande attention et à investir temps et énergie pour les corriger afin d'accroître notre performance. Cet article propose plutôt aux personnes d'optimiser l'utilisation de leurs forces au travail. Nous définissons d'abord le concept de «force» et précise les éléments qui le distinguent de celui de «talent». Ensuite, quelques croyances sur la réussite qui nuisent à l'utilisation adéquate de ses forces sont examinées sous un éclairage plus réaliste. Nous poursuivons en présentant des méthodes permettant de découvrir ses forces et des stratégies clés aidant à optimiser leur utilisation dans le contexte du travail. L'article se termine par quelques conseils visant à aider les gestionnaires à découvrir, à utiliser et à développer les forces de leurs employés.

Philippe Dubreuil est étudiant au doctorat au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, philippe.dubreuil@usherbrooke.ca.

Jacques Forest est professeur au Département d'organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal, forest.jacques@uqam.ca.

François Courcy est professeur au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, francois.courcy@usherbrooke.ca.

Connaissons-nous nos forces ? Avons-nous l'occasion de les mettre à profit quotidiennement au travail ? Si notre réponse est hésitante, cela est tout à fait normal. En effet, certaines études montrent que seulement le tiers d'entre nous sont capables de nommer spontanément leurs forces[2] et uniquement 17 % croient les mettre à profit la plupart du temps au travail[3]. Pourquoi ces proportions sont-elles si faibles ? Il est difficile de répondre avec précision à cette question. Pourtant, nous connaissons bien nos faiblesses, car nous avons appris à leur accorder une attention prioritaire et à investir temps et énergie pour les corriger afin d'accroître notre performance. Cependant, bien que louable, cette habitude comporte un revers important. En mettant constamment l'accent sur nos faiblesses et en tenant nos forces pour acquises, nous n'apprenons pas à bien les connaître, les développer et les exploiter. Paradoxalement, nos forces constituent nos zones de rendement maximal. Qui plus est, ce paradigme culturel semble de plus en plus constituer un gaspillage important, car de vastes enquêtes menées en milieu de travail tendent à démontrer que les organisations qui parviennent à saisir ce potentiel haussent du même coup leur performance de façon significative. À titre d'exemple, une enquête menée par le Corporate Leadership Council (2002) auprès de 19 187 employés répartis dans 29 pays révèle que la performance de ces employés est de 21,3 % supérieure lorsque le superviseur met l'accent sur les forces individuelles. De la même façon, une enquête réalisée récemment par la firme Gallup auprès de 469 équipes de travail indique que les gestionnaires ayant reçu une intervention de rétroaction basée sur leurs forces parviennent à hausser leurs profits de 8,9 %, comparativement à ceux n'ayant reçu aucune intervention durant la même période[4].

Cet article se veut un tour d'horizon des principaux moyens qui sont à la disposition des personnes pour optimiser l'utilisation de leurs forces au travail. Nous commençons par expliquer le concept de « force » en le distinguant de celui de « talent ». Ensuite, quelques croyances sur la réussite qui nuisent à l'utilisation adéquate des forces sont examinées sous un éclairage plus réaliste. Puis nous présentons des méthodes permettant de découvrir ses forces et des stratégies cherchant à optimiser l'application de celles-ci dans le contexte du travail. Enfin, nous donnons quelques conseils afin d'aider les gestionnaires à découvrir et à développer les forces de leur personnel.

QU'EST-CE QU'UNE FORCE ?

Tout au long du XX^e^ siècle, les sciences du comportement se sont de plus en plus spécialisées dans l'atténuation des aspects négatifs ou déficitaires; la réduction du mal-être au travail, la réintégration des personnes ayant souffert d'épisodes d'épuisement et la résolution de conflits sont autant d'exemples d'applications visant la diminution des aspects négatifs. Au tournant du nouveau millénaire, de nombreux chercheurs et intervenants se sont légitimement inquiétés du déséquilibre existant entre les connaissances poussées visant à diminuer les aspects négatifs et celles plutôt limitées visant à renforcer les aspects positifs[5]. C'est précisément sous cette impulsion qu'est né le courant des forces. Des chercheurs se sont affairés à repérer et à classifier, à l'aide de critères rigoureux, à travers différents groupes et populations de même qu'à diverses périodes historiques, ce qui forme les forces, les vertus et les caractéristiques positives de l'être humain[6].

Ainsi, le concept de « force » est émergent et relativement nouveau en ce sens qu'il représente une dimension positive de l'être humain, dimension qui a longtemps été négligée. Mais qu'est-ce qu'une force au juste ? Deux définitions, soulignant des éléments relativement semblables, donnent lieu à un consensus dans le domaine. Selon la première définition, une force est une capacité préexistante quant à une façon particulière de se comporter, de penser et de « vibrer » émotionnellement qui soit authentique et énergisante pour l'individu et qui facilite à la fois le développement, la performance et le fonctionnement optimal[7]. La seconde définition nous apprend qu'une force peut être considérée comme l'aptitude à fournir régulièrement une performance quasi parfaite dans une tâche[8]. Trois composantes se dégagent de ces définitions : l'aspect naturel (l'authenticité) d'une force, la haute performance (le succès, la facilité, l'apprentissage rapide, le fonctionnement optimal) et l'énergie (la vitalité, l'enthousiasme). Pour nous aider à mieux comprendre les trois constituantes d'une force, l'encadré 1 présente l'exemple de Marjorie.

Encadré 1

L'exemple de Marjorie, analyste en marketing

Dans son travail d'analyste en marketing, Marjorie aime analyser des bases de données de sondages afin de trouver des éléments de réponses aux besoins des consommateurs. C'est ce qu'elle aimait faire durant ses études, durant son stage, et c'est maintenant ce qui la passionne dans son emploi (aspect authentique et naturel de la force, car il en a toujours été ainsi pour elle). Le patron de Marjorie est très impressionné par l'ingéniosité et l'efficacité dont elle fait preuve dans ses rapports (haute performance, fonctionnement optimal) et ses collègues l'apprécient beaucoup car, bien qu'elle soit exigeante avec eux, elle manifeste une volonté et une hardiesse contagieuses (aspect énergétique et vitalisant de l'utilisation d'une force).

Le concept de « force » est souvent confondu ou employé de façon interchangeable avec celui de « talent ». Toutefois, le talent, tel que défini dans le milieu organisationnel (où l'on ne trouve pas de consensus[9]), prend un sens plus large en ce qu'il fait généralement référence au savoir-faire, aux compétences et aux capacités d'un individu, que ces éléments soient innés ou qu'ils résultent d'un apprentissage[10]. Cette première distinction départage le talent et la force, dont les constituantes sont bien circonscrites. Suivant une autre distinction, le talent est habituellement considéré comme l'apanage d'un faible pourcentage d'employés, soit de 20 % à 30 %[11], alors que les forces sont présentes chez tous les individus. Les forces les plus saillantes varient d'un individu à l'autre et les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre permettent plus ou moins à l'individu de les développer. Bien que présentant certaines similarités, la notion de « force » semble plus porteuse que celle de « talent », parce qu'elle est définie plus précisément et qu'elle peut procurer des bénéfices à tous les employés, et non seulement à une minorité.

DEUX MYTHES sur le succès au travail

Avant de se soucier du développement de ses forces, il serait utile de revoir sous un éclairage plus réaliste certains mythes largement répandus. Le gain de perspective qui en résultera permettra de mieux saisir les assises de cette approche développementale et son caractère qui s'éloigne parfois de l'intuition.

Le déploiement des efforts mène à la réussite

Le premier mythe dit qu'« il est possible d'atteindre n'importe quel rêve ou ambition; il suffit d'y croire et de mettre les efforts nécessaires ». Cette croyance, véhiculée dans les livres, les films et les histoires de réussite et renforcée avec les meilleures intentions du monde par des parents, des enseignants et des gestionnaires, fait partie intégrante de notre culture. Elle est malheureusement aussi à la source de nombreuses déceptions. En effet, qui n'a pas été contraint de remettre ce mythe en question à un moment de sa vie ? Les plus récentes recherches effectuées auprès des personnes les plus performantes dans leurs domaines apportent un éclairage à ce mythe : elles révèlent que pour atteindre l'excellence, celles-ci ont systématiquement misé sur le développement et l'exploitation de leurs forces distinctives[12]. Il apparaît donc sage de recadrer ce mythe en insistant sur l'idée plus réaliste et tout aussi motivante qu'« il n'est pas possible d'atteindre tout rêve ou ambition; cependant, en mettant son énergie dans ses domaines de forces, un individu a toutes les chances d'atteindre l'excellence dans ces domaines ».

La correction des faiblesses mène à la réussite

Le second mythe, qui est associé au premier, est que « notre plus grand potentiel de développement se situe dans nos faiblesses, et non dans nos forces ». Cette conception est si intuitive que, à la question « Qu'est-ce qui vous aiderait le plus à atteindre l'excellence dans la vie : connaître vos faiblesses et y remédier ou connaître vos forces et investir dans celles-ci ? », 62 % des Canadiens répondent « connaître mes faiblesses et y remédier »[12]. Cette réponse serait à la base d'un gaspillage énorme puisque, en réalité, notre plus grand potentiel de développement résiderait plutôt dans nos forces. Cela paraît étonnant ? Il suffit pour s'en convaincre de replonger dans notre passé scolaire et de comparer, pour un même effort, le rendement obtenu dans notre matière faible avec celui obtenu dans notre matière forte. Où se situaient notre plus grand potentiel et notre meilleur investissement ? Dans notre matière forte, n'est-ce pas ? L'explication est simple : contrairement à nos faiblesses, nos domaines de forces nous intéressent naturellement et nous avons une facilité pour ceux-ci. Dans ces domaines, nous sommes plus stimulés, nous comprenons plus facilement et nous nous développons plus rapidement. De plus en plus de recherches appuient d'ailleurs cet état de fait[14], car on a démontré qu'une plus grande utilisation des forces favorise l'atteinte des objectifs professionnels[15] et élève les niveaux généraux de vitalité[15] et de concentration au travail[17]. Évidemment, cette nouvelle perspective ne signifie pas qu'il faut cesser de se préoccuper de nos faiblesses – celles-ci constituent souvent des éléments critiques qui méritent notre attention –, mais qu'il faut comprendre que notre plus grand potentiel se situe dans nos domaines de forces et qu'investir dans nos faiblesses pourra, au mieux, faire passer notre performance de passable à convenable – rarement de passable à excellente.

COMMENT RECONNAÎTRE ses forces ?

Une variété de méthodes sont à la disposition des personnes souhaitant reconnaître de manière plus précise leurs forces. Afin de faciliter ce choix, nous présentons les méthodes les plus reconnues, soit l'utilisation d'instruments de mesure, l'observation de soi ou l'introspection et l'analyse de rétroactions provenant de proches. Cependant, bien que chacune de ces méthodes prise isolément donne un bon aperçu de ses forces, la combinaison de ces trois méthodes permet d'obtenir un portrait plus juste et plus complet.

Tests de découverte de ses forces

La première méthode consiste à découvrir ses forces au moyen d'inventaires psychométriques (voir le tableau 1). Cette méthode offre l'avantage d'être simple à appliquer,

de se fonder sur des bases scientifiques et de nécessiter un faible investissement de temps. À ce jour, les trois tests les plus largement diffusés sont le ***VIA Survey***[18], *Clifton StrengthsFinder*[19] et *Realise2*[20]. La passation de ces instruments se fait par Internet, requiert de 30 à 45 minutes environ et fournit immédiatement les résultats sous forme de rapport électronique. Ces tests comportent cependant le désavantage de proposer uniquement des catégories génériques qui ne captent pas la spécificité de chaque personne. Ils restent néanmoins un excellent point de départ, souvent révélateur, qui permet d'orienter les réflexions personnelles et la suite d'une démarche plus approfondie.

Tableau 1 **Comparaison entre les tests de découverte de ses propres forces**

	VIA Survey	***Clifton StrenghtsFinder***	***Realise2***
Caractéristiques	• Test le plus reconnu par la recherche • Orienté vers le contexte personnel, mais applicable au contexte professionnel • Temps requis : 40 minutes	• Test le plus utilisé • Orienté vers le contexte professionnel • Temps requis : 30 minutes	• Test émergent ayant une structure plus élaborée • Orienté vers le contexte professionnel • Temps requis : 30 minutes
Nombre de forces mesurées	24	34	60
Liste des forces mesurées	Amour Amour de l'apprentissage Appréciation de l'excellence Bravoure Civilité Créativité Curiosité Équité Espoir Gentillesse Gratitude Humilité Humour Intégrité Intelligence sociale Leadership Ouverture d'esprit Pardon Persistance Perspective Prudence Régulation de soi Spiritualité Vitalité	Activateur Adaptabilité Analyste Arrangeur Assurance Charisme Commandement Communication Compétition Connexion Contexte Convaincu Développeur Discipline Empathie Englober Équité Focalisation Futuriste Harmonie Idéation Importance Individualisation Input Intellectualisme Maximisation Positivité Prudent Réalisateur Relationnel Responsabilité Restaurer Stratégique Studieux	Action Adhésion Agent de changement Approfondissement de relations Authenticité Aventure Boussole morale Catalyseur Compassion Compétitif Concentré Conscience Conscience de l'émotion Conscience de l'optimisme Contact empathique Contrepoint Courage Créateur de rapport Créateur d'estime Créativité Croissance Curiosité Dynamisme Écoutant Efficacité Égalité Éthique du travail Explicatif Facilitateur Fierté Gratitude Humilité Humour Inconditionnel Incubateur Innovation Intermédiaire Jugement Legs Mission Narrateur Optimisation du temps Ordre Persistance Personnalisation Personnel Persuasion Planificateur Prévention Projecteur Réaction rapide Reconfiguration Réformateur Résilience Résolution de problèmes Responsabilité Rétroaction Scribe Service Souci du détail Stratégique
Accès, coût et langage	Web www.viame.org Gratuit Offert en 14 langues	Web* www.strengthsfinder.com Environ 25 $ Offert en 24 langues	Web www.cappeu.org/realise2.htm Environ 25 $ Offert en anglais seulement

* Nécessite un code inclus en achetant le livre *Now, Discover Your Strenghts*[30].

Observation de soi et introspection

La deuxième méthode consiste à découvrir ses forces en s'observant au quotidien[21]. Bien qu'elle puisse être utilisée de manière isolée, cette méthode s'avère un excellent complément aux tests de découverte des forces, puisqu'elle permet de les reconnaître de façon plus précise en action. Elle demande toutefois une bonne capacité d'introspection, étant donné qu'elle nécessite d'être attentif aux indicateurs d'une force (authenticité, performance et gain d'énergie) pendant la réalisation de ses activités quotidiennes ou encore en rétrospective par rapport à celles-ci.

Une première technique demande de prêter attention aux indicateurs d'une force de façon chronologique, soit avant, pendant et après une situation (voir le tableau 2). Ainsi, avant une situation, la présence d'une avidité à débuter ou d'une réaction spontanée de prise en charge signale une zone potentielle de force. Pendant la situation, la constatation d'un gain d'énergie, du sentiment d'« être à sa place », d'une impression de facilité, d'une concentration intense et d'un apprentissage rapide indique également la présence d'une force. Enfin, après la situation, l'observation d'un succès et d'un sentiment de satisfaction (et non d'un sentiment de lassitude, comme dans le cas d'une activité épuisante) confirme la présence d'une force.

Une autre technique consiste à observer de façon rétrospective la présence de ses forces dans son travail. À ce titre, de nombreuses questions permettent de détecter quelles activités constituent des forces (voir le tableau 3). Il peut être utile, à la suite d'une journée ou d'une semaine de travail, de passer en revue les activités qui ont été effectuées et de relever celles qui remplissent les trois critères indicateurs d'une force.

La rétroaction des proches

Suivant la troisième méthode, inspirée du ***Reflected Best Self***[22], on demande à des proches de nous dire nos forces. Cette méthode en trois étapes nécessite un plus grand investissement en temps et en énergie, mais elle offre un portrait plus précis et plus riche puisqu'il est basé sur une analyse de témoignages.

Étape 1 : solliciter des rétroactions. La première étape consiste à solliciter la rétroaction de ses proches au sujet de ses forces. Afin d'obtenir un éventail suffisant de réponses, il est recommandé de s'adresser à une quinzaine de personnes significatives (collègues passés et actuels, amis, membres de la famille, etc.). On leur demandera de nommer une ou plusieurs circonstances représentant la personne à son meilleur, assorties d'exemples. Cette étape peut se faire verbalement ou par écrit, mais il est suggéré de procéder par courriel car ce moyen est plus simple et plus rapide et il facilite l'analyse des réponses à l'étape suivante.

Étape 2 : analyser les réponses. À la deuxième étape, on effectue un bilan des réponses obtenues. On recherche alors les thèmes communs dans les réponses, en y ajoutant ses propres observations et en organisant l'information dans un tableau. Plusieurs personnes craignent qu'en raison de la diversité des sources les réponses obtenues soient difficilement conciliables. Mais elles sont surprises de déceler au contraire plusieurs fils conducteurs et de constater l'uniformité des informations recueillies. Le résultat constitue pour certaines personnes une révélation, alors que pour d'autres il confirme avec plus de nuances certaines forces tenues pour acquises ou qui n'ont jamais été nommées comme telles.

Étape 3 : faire une synthèse. La dernière étape consiste à écrire une brève description de soi à son meilleur. Il s'agit

Tableau 2 — **Indicateurs révélant la présence d'une force**

Avant la situation
☐ Avidité à débuter ☐ Réaction spontanée de prise en charge
Pendant la situation
☐ Gain d'énergie ☐ Sentiment d'être à sa place ☐ Impression de facilité ☐ Concentration intense ☐ Apprentissage rapide
Après la situation
☐ Succès ☐ Sentiment de satisfaction

Tableau 3

Questions pour découvrir ses forces

Authenticité

- ☐ Est-ce quelque chose que j'ai toujours su faire (et que j'ai développé par la suite) ?
- ☐ Est-ce une activité qui me ressemble ? Est-ce vraiment moi ?
- ☐ Ai-je l'impression que cette activité me remet en quelque sorte en contact avec moi-même ?
- ☐ Lorsque je repense aux moments où je faisais cette activité, est-ce que j'éprouve un sentiment de satisfaction ?

Performance

- ☐ Les gens me disent-ils souvent que je suis doué à ce sujet ?
- ☐ Est-ce une activité que je fais particulièrement bien ou avec facilité ?
- ☐ Est-ce quelque chose que je sais reproduire, qui n'est pas une réussite isolée ?
- ☐ Est-ce quelque chose que j'apprends ou assimile rapidement ?

Vitalité

- ☐ Est-ce une activité que j'ai souvent hâte de faire ?
- ☐ Est-ce quelque chose qui demande un effort, sans toutefois prendre toute mon énergie, et qui au contraire m'en donne ?
- ☐ Est-ce que je me sens stimulé lorsque je fais ce type d'activité ?
- ☐ Ai-je hâte d'en apprendre plus à ce sujet ?

de produire un portrait de soi sous la forme d'un texte résumant les thèmes et les observations relevés à l'étape précédente. Cette description doit débuter par « Lorsque je suis à mon meilleur, je… » et ne comporter que quelques phrases (de deux à quatre paragraphes). Le résultat doit composer une image rappelant de façon saisissante la personne à son meilleur et servir de guide pour l'action. Cet exercice de synthèse requiert une bonne dose de temps et d'efforts supplémentaires, mais il permet d'organiser l'information en un tout cohérent et de consolider celle-ci dans l'identité de la personne. Les gains produits par la réalisation d'un tel exercice ont notamment été démontrés dans la vie en général[23] ainsi que dans le domaine du travail[24].

L'encadré 2 présente un exemple de résultat à chacune des étapes de cette méthode.

COMMENT EXPLOITER mes forces de façon optimale ?

Une fois les forces découvertes, il importe de se doter de stratégies qui permettent d'optimiser l'utilisation de celles-ci dans le cadre du travail. En effet, trop d'initiatives bien intentionnées se terminent hélas à l'étape de la découverte des forces, faute de moyens adéquats pour la suite, et tombent ainsi rapidement dans l'oubli. À ce titre, il est conseillé de considérer deux volets d'action : la réorganisation de son travail et l'utilisation plus adroite de ses forces.

Encadré 2

L'exemple de Marc

Marc, dont une des forces est l'équité, cherche naturellement à créer des situations gagnant-gagnant. En réunion, il détecte spontanément les omissions dans les propositions et leurs impacts sur les services laissés pour compte. Lorsqu'il s'exprime à ce sujet, il fait valoir son opinion avec une facilité naturelle et une énergie manifeste. Après avoir engendré avec succès une vision plus complète de la situation et influencé la prise de décision en ce sens, il éprouve un sentiment de satisfaction. Dans cet exemple, la spontanéité face à l'enjeu, l'énergie et la facilité manifestées lors de l'explication, le succès obtenu et la satisfaction ressentie après coup sont tous des signes d'une des forces de Marc : l'équité.

Encadré 3

Exemple de rétroactions que France a reçues sur ses forces

Étape 1 : solliciter des rétroactions

France est une cadre intermédiaire dans une entreprise privée. Désirant découvrir et développer ses forces, elle amorce une initiative structurée en ce sens. Elle sollicite une rétroaction sur ses forces (en demandant dans quels contextes ou situations spécifiques elle est à son meilleur, avec exemples à l'appui) auprès de trois membres de sa famille, de quatre anciens collègues (dont une superviseure), de quatre amis, de deux membres de son organisation bénévole et de trois collègues actuels. Voici un exemple de courriel qu'elle reçoit.

De : Manon Boisvert
À : France Poirier
Sujet : Mes forces

Bonjour France,

Il me fait plaisir de participer à cette démarche. À mon avis, tu es à ton meilleur lorsque tu nous éclaires de ton réalisme, et ce, toujours avec respect et attention. Je me souviens des nombreux débats que nous avons eus ensemble au cours desquels j'ai pu confronter mes idées avec ton sens du concret et des opérations. Cela m'a aidée à mieux ficeler mes projets et à les mener avec confiance. Je suis souvent retournée te voir spécialement pour cela !

Étape 2 : analyser les réponses

En examinant les différentes réponses de plus près, France remarque des thèmes récurrents. Elle les organise dans un tableau avec des exemples et des notes personnelles.

Force	Exemples	Notes
Responsabilité	• Lorsque les gens comptent sur moi, je vais jusqu'au bout et je tiens parole. • J'ai mené seule un projet capital pour l'organisation même après que tous eurent quitté le navire.	• Je suis à mon meilleur lorsqu'on compte sur moi. • Je suis à mon meilleur lorsque je suis chargée d'un projet ayant un début et une fin (plutôt qu'en continu).
Prudence et réalisme	• J'ai aidé mes collègues à valider la faisabilité de leurs projets. • Je reconnais facilement les difficultés qui pointent à l'horizon.	• J'ai l'habitude de considérer avec attention les enjeux des différentes avenues avant de me lancer. • Je suis à mon meilleur lorsque j'analyse les situations et que je repère les écueils potentiels.
Connexion	• J'ai établi des réseaux d'entraide à l'interne dans mon organisation. • Je vois immédiatement le potentiel d'expansion des projets.	• Je suis à mon meilleur lorsqu'il est question de mettre les gens en lien.
[…]	[…]	[…]

Étape 3 : faire une synthèse

France produit le texte suivant, qui se veut une image d'elle-même à son meilleur.

« Lorsque je suis à mon meilleur, j'assume la responsabilité de projets et je suis prête à consacrer les efforts nécessaires pour les mener à terme, même si cela implique de choisir la voie la plus difficile. Je tiens parole et il est important pour moi que les gens puissent compter sur moi. Je fais profiter mon équipe de mon sens du réalisme en choisissant mes stratégies avec considération et en offrant mes conseils lorsqu'ils sont sollicités. Je ne prétends pas détenir la vérité, ce qui engendre le respect de mes collègues. Je crée une valeur ajoutée pour mon organisation en relevant les possibilités d'expansion et de réseautage pour les individus. […] »

Réorganiser son travail

Pour qu'une force soit utile, elle doit s'inscrire dans un contexte et une stratégie[25]. En effet, il ne sert pas à grand-chose de posséder la force « adaptabilité » si l'on se trouve dans un milieu stable et routinier. Il importe donc d'être proactif en ce sens et de savoir saisir, voire créer, les occasions qui sont à sa portée afin d'utiliser le plein potentiel de ses forces.

Poser un regard neuf sur ses objectifs. Une des stratégies les plus simples et efficaces consiste à retourner à ses objectifs et à examiner ceux-ci sous l'angle de ses forces[26]. À la suite des révélations et des confirmations de l'étape précédente de la découverte de ses forces, ce regard neuf porté sur ses objectifs permet généralement d'envisager les choses autrement et de mettre au point de nouvelles stratégies qui favoriseront l'atteinte de ses objectifs à partir de ses forces (voir l'encadré 3).

Orienter son travail davantage vers ses forces. Une autre façon de procéder est de tirer profit de sa marge de manœuvre personnelle pour déléguer les tâches ne faisant pas appel à ses forces, notamment celles constituant de réelles faiblesses, et de se consacrer davantage à des tâches mettant à contribution ses forces[27]. En matière de délégation, il peut être stratégique de cibler les personnes que ces tâches intéressent et qui peuvent jouir d'un apprentissage relativement à celles-ci, afin de permettre leur progression tout en continuant à leur confier par la suite des mandats du même type. La latitude dégagée peut alors servir à des tâches et à des projets qui nécessitent davantage ses forces. Il importe notamment de viser des tâches ou des projets organisationnels prioritaires et ayant un impact élevé ainsi que de mesurer les gains obtenus, afin de demeurer centré sur les besoins de l'organisation et de pouvoir démontrer les atouts d'une telle initiative. De cette façon, cette méthode permet d'utiliser ses forces plus souvent et d'en faire bénéficier son organisation, tout en les faisant connaître autour de soi et en amenant davantage les autres à faire appel à celles-ci.

Apprendre à mieux utiliser ses forces

Par ailleurs, il est essentiel d'apprendre à bien utiliser ses forces, c'est-à-dire à s'en servir dans les bons contextes et avec la bonne intensité. En effet, bien que la plupart des écrits encouragent une utilisation toujours plus grande des forces, l'expérience démontre que la prudence est de mise, puisque la mauvaise utilisation d'une force peut rapidement transformer celle-ci en une faiblesse[28]. Ainsi, une personne qui recourt à une force à outrance peut basculer dans la contre-productivité (par exemple, un individu analytique qui s'attarde aux moindres détails dans une réunion d'équipe en vient à nuire à celle-ci et à irriter ses collègues). De la même façon, une force peut être d'une grande valeur dans un contexte donné, mais s'avérer néfaste dans un autre contexte (par exemple, une personne ayant la force « persistance » peut être appréciée de ses clients parce qu'elle démontre de l'efficacité, mais ruiner le climat de travail de son équipe parce qu'elle recourt à la même force en étant intransigeante envers son personnel).

C'est de cette manière qu'on assiste souvent à la chute de leaders : ceux-ci ont obtenu plusieurs succès grâce à leurs forces, mais une fois un nouveau contexte installé, leur trop grande confiance en leurs forces et leur obstination à les appliquer sans tenir compte de la situation provoquent des erreurs fatales. Il importe donc d'être constamment attentif aux effets produits par ses forces afin de s'ajuster et d'apprendre, avec l'expérience et le jugement, à utiliser la bonne force, au bon moment, et avec la bonne intensité. Un outil précieux en ce sens peut être de solliciter la rétroaction de collègues au sujet de l'utilisation de ses forces (par exemple, « Suis-je parfois excessif par rapport à un aspect représentant telle force ? Si oui, dans quelles circonstances ? Quelles conséquences cela a-t-il ? »). De la même façon, il peut être productif d'inclure dans les évaluations 360° prévues des questions ouvertes demandant quelles sont les forces de la personne, lesquelles parmi celles-ci sont parfois surutilisées et dans quels contextes[29].

Encadré 4

L'exemple de Josée, directrice des opérations dans une chaîne de supermarchés

Ayant pris conscience du fait qu'une de ses forces est sa vision et sa capacité à donner un sens, Josée parcourt de nouveau ses objectifs trimestriels. Ce faisant, elle se rappelle un changement de pratique qui crée beaucoup d'insécurité parmi le personnel. Josée décide de mettre à profit sa force. Avec l'accord des directeurs de succursales, elle ajoute à leurs rencontres habituelles une session d'une heure avec l'ensemble des chefs de services, afin de leur expliquer la signification de ce changement et d'en faire un suivi. Grâce à cette initiative de Josée, les chefs de services perçoivent mieux le sens du changement et peuvent plus le faire valoir auprès de leur personnel. L'information circule mieux et la situation devient progressivement plus claire pour tous. Il en résulte une baisse importante de la résistance et une hausse de la productivité.

Les évaluations du rendement annuelles représentent des occasions de premier ordre d'aborder le sujet des forces avec son personnel.

COMMENT MIEUX RECONNAÎTRE et exploiter les forces des membres de son équipe ?

S'il est avantageux pour soi d'optimiser l'utilisation de ses forces dans le cadre de son travail, cela l'est tout autant pour son personnel. Voici quelques recommandations qui permettront d'améliorer la performance et le climat de travail d'une équipe en considérant les forces des membres.

Repérer les forces des membres de son équipe de travail

En tant que gestionnaire, savoir reconnaître les forces de son personnel peut constituer une des clés permettant de créer une équipe engagée. Plusieurs gestionnaires ont l'habitude d'être attentifs aux bonnes performances, mais apprendre à déceler les forces implique davantage : il faut reconnaître les autres signes d'une force, soit la vitalité et l'authenticité. En ce sens, une spontanéité, une avidité à débuter et un gain manifeste d'énergie en lien avec une tâche ou une activité sont des indices supplémentaires de la performance qu'il est impératif de savoir reconnaître et canaliser.

Tirer profit de l'évaluation du rendement

Les évaluations du rendement annuelles représentent des occasions de premier ordre d'aborder le sujet des forces avec son personnel[30]. Au-delà de la méthode classique consistant à souligner les forces et à établir les assises d'un plan de développement permettant de corriger les faiblesses, il peut être à la fois révélateur pour soi et mobilisateur pour son personnel d'orienter la rencontre différemment. Ainsi, les questions suivantes sont susceptibles de donner un souffle nouveau à cet entretien : « Dans quelles situations (rôles ou tâches) êtes-vous à votre meilleur au travail ? », « Que souhaiteriez-vous faire davantage ? », « Comment puis-je vous aider en ce sens ? ». Le résultat peut être surprenant : une discussion stimulante sur les forces de la personne, sur ses ambitions et sur les moyens à mettre en place pour réaliser celles-ci dans l'organisation.

CONCLUSION

Depuis des décennies, employeurs, professionnels et formateurs travaillent à relever les niveaux de compétences du personnel en ciblant leurs failles ou leurs compétences déficitaires. Porter un autre regard, soit sur nos forces, celles de nos collègues et celles de notre équipe, offre une occasion de tirer profit d'un tout autre type de potentiel, celui-là même représentant les individus à leur meilleur. Pour ce faire, plusieurs moyens sont à la disposition des personnes souhaitant mieux connaître leurs forces et en tirer profit dans leur travail quotidien. Cependant, au-delà de la connaissance de ses forces, il importe de se doter de stratégies permettant de cibler les contextes pertinents pour déployer ces forces de manière optimale.

NOTES

1. Les auteurs désirent remercier le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) pour le soutien financier octroyé lors de la réalisation de cet article.
2. Arnold (1997), Hill (2001).
3. Buckingham (2007).
4. Hodges et Asplund (2010).
5. Seligman et Csikszentmihalyi (2000).
6. Cameron *et al.* (2003), Peterson et Seligman (2004).
7. Linley (2008).
8. Rath (2007).
9. Morin (2007, 2010).
10. Silzer et Dowell (2010).
11. Boudreau et Ramstad (2005), Lawler (2008), Silzer et Church (2009).
12. Hodges et Asplund (2010).
13. Hodges et Clifton (2004).
14. Frederickson (2003), Sheldon *et al.* (2002).
15. Linley *et al.* (2010a).
16. Govindji et Linley (2007), Forest *et al.* (2012), Wood *et al.* (2011).
17. Forest *et al.* (2012).
18. Peterson et Seligman (2004).
19. Asplund *et al.* (2007).
20. Linley (2009).
21. Buckingham (2007), Hodges et Clifton (2004), Linley *et al.* (2010b).
22. Roberts *et al.* (2005a), Roberts *et al.* (2005b).
23. Seligman *et al.* (2005).
24. Forest *et al.* (2012).
25. Linley et Garcea (2012, à paraître).
26. Linley *et al.* (2010b).
27. Buckingham (2007), Linley *et al.* (2010b).
28. Biswas-Diener *et al.* (2011), Brim (2007), Kaplan et Kaiser (2009), Linley *et al.* (2010b).
29. Kaiser et Overfield (2011).
30. Linley (2008).
31. Buckingham et Clifton (2001).

RÉFÉRENCES

Arnold, J. (1997), *Managing Careers Into the 21st Century*, Paul Chapman.

Asplund, J., Lopez, S.J., Hodges, T., Harter, J. (2007), *The Clifton StrengthsFinder 2.0 Technical Report : Development and Validation*, Gallup Press.

Biswas-Diener, R., Kashdan, T.B., Minhas, G. (2011), « A dynamic approach to psychological strength development and intervention », *The Journal of Positive Psychology*, vol. 6, n° 2, p. 106-118.

Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2005), « Talentship and the new paradigm for human resource management : From professional practice to strategic talent decision science », *Human Resource Planning*, vol. 28, n° 2, p. 17-26.

Brim, B. (2007), « Probing the dark side of employees' strengths », *Gallup Management Journal*, février.

Buckingham, M. (2007), *Go Put Your Strengths to Work*, The Free Press.

Buckingham, M., Clifton, D.O. (2001), *Now, Discover Your Strenghts*, The Free Press.

Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.E. (2003), *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers.

Corporate Leadership Council (2002), *Performance Management Survey*.

Forest, J., Mageau, G.A., Crevier-Braud, L., Dubreuil, P., Bergeron, E., Lavigne, G.L. (2012), « Harmonious passion as a mediator of the relation between signature strengths' use and optimal functioning at work : Test of an intervention program », manuscrit accepté pour publication dans *Human Relations*.

Frederickson, B.L. (2003), « Positive emotions and upward spirals in organizations », dans Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.E. (dir.), *Positive Organizational Scholarship,* Berrett-Koehler Publishers, chap. 11, p. 163-175.

Govindji, R., Linley, A. (2007), « Strengths use, self-concordance and well-being : Implications for strengths coaching and coaching psychologists », *International Coaching Psychology Review*, vol. 2, n° 2, p. 143-153.

Hill, J. (2001), « How well do we know our strengths ? » article présenté à la *British Psychological Society Centenary Conference*, Écosse.

Hodges, T.D., Asplund, J. (2010), « Strengths development in the workplace », dans Linley, A., Harrington, S., Garcea, N. (dir.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work,* Oxford University Press, chap. 17, p. 213-220.

Hodges, T.D., Clifton, D. (2004), « Strengths-based development in practice », dans Linley, A., Joseph, S. (dir.), *Positive Psychology in Practice,* John Wiley & Sons, chap. 16, p. 256-268.

Kaiser, R.B., Overfield, D.V. (2011), « Strengths, strengths overused and lopsided leadership », *Consulting Psychology Journal : Practice and Research,* vol. 63, n° 2, p. 89-109.

Kaplan R.E., Kaiser, R.B. (2009), « Stop overdoing your strengths », *Harvard Business Review,* vol. 87, n° 2, p. 100-103.

Lawler (III), E.E. (2008), *Talent : Making People your Competitive Advantage*, Jossey-Bass.

Linley, A. (2008), *Average to A+ : Realising Strengths in Yourself and Others*, CAPP Press.

Linley, A. (2009), *Realise2 Technical Manual*, CAPP Press.

Linley, A., Garcea, N. (2012), « Three types of hi-po and the Realise2 4M model : Coaching at the intersection of strengths, strategy and situation », dans Goldsmith, M., Lyons, L.S., McArthur, S. (dir.), *Coaching the Hi-po Generation*, Jossey-Bass/Wiley, à paraître.

Linley, A., Nielsen, K.M., Wood, A.M., Gillett, R., Biswas-Diener, R. (2010a), « 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*, vol. 5, n° 1, p. 8-17.

Linley, A., Willars, J., Biswas-Diener, R. (2010b), *The Strengths Book*, CAPP Press.

Morin, D. (2007), « Pour mieux définir la notion de gestion des talents », *Revue Effectif*, vol. 10, n° 5, novembre/décembre.

Morin, D. (2010), « Rendement et potentiel élevés : essentiels à la gestion des talents », *Revue Effectif*, vol. 13, n° 2, avril/mai.

Peterson, C., Seligman, M.E.P. (2004), *Character Strengths and Virtues : A Handbook and Classification*, American Psychological Association.

Rath, T. (2007), *StrengthsFinder 2.0*, Gallup Press.

Roberts, L.M., Dutton, J., Spreitzer, G., Heaphy, E., Quinn, R., (2005a), « Composing the reflected best-self portrait : Building pathways for becoming extraordinary in work organizations », *Academy of Management Review*, vol. 30 n° 4, p. 712-736.

Roberts, L.M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., Barker, B. (2005b), « How to play to your strengths », *Harvard Business Review*, vol. 83 n° 1, p. 74-80.

Seligman, M.E.P., Csikszentmihalyi, M. (2000), « Positive psychology : An introduction », *American Psychologist*, vol. 55 n° 1, p. 5-14.

Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., Peterson, C. (2005), « Positive psychology progress : Empirical validation of interventions », *American Psychologist*, vol. 60, n° 5, p. 410-421.

Sheldon, K., Kasser, T., Smith, K., Share, T. (2002), « Personal goals and psychological growth : Testing an intervention to enhance goal attainment and personality integration », *Journal of Personality*, vol. 70, n° 1, p. 5-31.

Silzer, R.F., Church, A.H. (2009), « The potential for potential », *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, n° 4, p. 446-452.

Silzer, R.F., Dowell, B.E. (2010), *Strategy Driven Talent Management : A Leadership Imperative*, Jossey-Bass.

Wood, A.M., Linley, 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*, vol. 50, n° 1, p. 15-19.