

ANTOINE CARPENTIER

# LIBÉREZ VOS POINTS FORTS !

LA STRATÉGIE DU SUCCÈS  
POUR LES MANAGERS  
ET LEURS ÉQUIPES

DUNOD

## Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-081817-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 ■ Point fort/point faible : de quoi parle-t-on exactement ?</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 2 ■ Améliorer ses points faibles : un (mauvais) réflexe persistant</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre 3 ■ Miser sur ses points forts : le pari gagnant !</b>	<b>93</b>
<b>Chapitre 4 ■ La stratégie des points forts : mode d'emploi</b>	<b>129</b>
<b>Conclusion</b>	<b>213</b>
<b>Annexes : outils et questionnaires</b>	<b>215</b>



# Introduction

*« Notre grande erreur est d'essayer d'obtenir de chacun en particulier les vertus qu'il n'a pas, et de négliger de cultiver celles qu'il possède. »*

Marguerite Yourcenar

*« Quand j'étais petit, j'adorais le cirque, et ce que j'aimais par-dessus tout, au cirque, c'était les animaux. L'éléphant en particulier me fascinait ; comme je l'appris par la suite, c'était l'animal préféré de tous les enfants. Pendant son numéro, l'énorme bête exhibait un poids, une taille et une force extraordinaires...*

*Mais tout de suite après et jusqu'à la représentation suivante, l'éléphant restait toujours attaché à un petit pieu fiché en terre, par une chaîne qui retenait une de ses pattes prisonnière.*

*Ce pieu n'était qu'un minuscule morceau de bois à peine enfoncé de quelques centimètres dans le sol. Et bien que la chaîne fût épaisse et résistante, il me semblait évident qu'un animal capable de déraciner un arbre devrait facilement pouvoir se libérer et s'en aller.*

*Le mystère restait entier à mes yeux.*

*Alors, qu'est-ce qui le retient ? Pourquoi ne s'échappe-t-il pas ? À 5 ou 6 ans, j'avais encore une confiance absolue dans la science des adultes. J'interrogeai donc un maître, un père et un oncle sur le mystère du pachyderme. L'un d'eux m'expliqua que l'éléphant ne s'échappait pas parce qu'il était dressé.*

*Je posais alors la question qui tombe sous le sens :*

*« S'il est dressé, pourquoi l'enchaîne-t-on ? »*

*Je ne me rappelle pas qu'on m'ait fait une réponse cohérente...*

*Le temps passant, j'oubliai le mystère de l'éléphant et de son pieu, ne m'en souvenant que lorsque je rencontrais d'autres personnes qui un jour, elles aussi, s'étaient posé la même question.*

*Il y a quelques années, j'eus la chance de tomber sur quelqu'un d'assez savant pour connaître la réponse :*

*« L'éléphant du cirque ne se détache pas parce que, dès tout petit, il a été attaché à un pieu semblable. »*

*Je fermai les yeux et j'imaginai l'éléphant nouveau-né sans défense, attaché à ce piquet. Je suis sûr qu'à ce moment l'éléphant a poussé, tiré et transpiré pour essayer de se libérer, mais que, le piquet étant trop solide pour lui, il n'y est pas arrivé malgré tous ses efforts.*

*Je l'imaginai qui s'endormait épuisé et, le lendemain, essayait à nouveau, et le surlendemain... et les jours suivants... jusqu'à ce qu'un jour, un jour terrible pour son histoire, l'animal finisse par accepter son impuissance et se résigner à son sort.*

*Cet énorme et puissant pachyderme que nous voyons au cirque ne s'échappe pas, le pauvre, parce qu'il croit en être incapable.*

*Il garde le souvenir gravé de l'impuissance qui fut la sienne après sa naissance. Et le pire, c'est que jamais il n'a tenté d'éprouver à nouveau sa force. »*

Extrait du livre : *Laisse-moi te raconter... les chemins de la vie,*  
Jorge Bucay, XO Editions, 2004.

Comme l'écrit joliment par ailleurs l'auteur de ces lignes, *« les contes aident les enfants à s'endormir et les adultes à s'éveiller ! »*

En lisant celui-ci, il y a plusieurs années maintenant, j'ai souri, comme vous peut-être : je me suis en partie reconnu dans cet éléphant si bien

retenu par ce pieu pourtant dérisoire. Nous avons tous en nous un peu de cet éléphant enchaîné, tellement conscient de ses faiblesses qu'il n'a depuis, jamais pris confiance en ses forces.

Car ainsi est la mare culturelle dans laquelle nous avons trempé et dans laquelle aujourd'hui nous continuons à baigner nos éléphanteaux : elle est faite d'une eau trouble qui place la correction des défauts bien avant le développement des forces, qui valorise le doute plus que la confiance en soi, qui prône l'amélioration des points faibles comme seule voie de succès.

Dès l'enfance, à la maison parfois, à l'école très souvent, dans les activités sportives ou artistiques que nous pratiquons, les adultes nous ont avant tout fait prendre conscience de nos manques, de nos défauts, de nos limites, plus qu'ils ne nous ont aidé à prendre confiance dans nos qualités, nos talents, nos points forts.

Plus tard, les managers de tout bord, quel que soit l'univers professionnel dans lequel nous avons évolué, ont creusé la même veine, pointant soigneusement nos points faibles dans le support d'entretien annuel, avant de nous envoyer en formation ou de nous adjoindre l'aide d'un coach pour les améliorer...

Je ne doute évidemment pas de leur bonne intention : tous pensaient nous aider à progresser, à grandir, à devenir meilleur, à réussir dans ce que nous entreprenions...

Ce que je remets en question, c'est le plan d'action : pour utiliser une image simpliste mais parlante, mettre l'accent sur la correction des faiblesses, revient à appuyer sur le frein d'une voiture pour la faire avancer !

À force d'être confrontés à nos faiblesses, nous avons appris le doute.

Dans le doute, et malgré lui, nous avons travaillé, progressé parfois, réussi rarement. Nous avons souffert, stressé et souvent échoué. Les difficultés, les erreurs, les déconvenues ont accrédité l'idée que « décidément, nous n'étions pas doués pour ceci ou pour cela... », nous poussant peut-être même à renoncer à telle ou telle activité. Ainsi était planté le piquet, petit et pourtant solide, qui, des années plus tard, pouvait encore nous

empêcher d'avancer, dans certaines situations ou certains domaines spécifiques, parfois dans notre vie plus largement.

Plus forte devient la conscience de nos faiblesses, plus faible devient la confiance dans nos forces. Debout sur les freins, la voiture est à l'arrêt. Il y a bien un moteur – nos aptitudes naturelles n'ont pas disparu – mais sans le carburant qu'est la confiance en soi, la mécanique ne tourne plus rond.

Pour tracer la route, il faut au contraire lâcher les freins et faire confiance à la force d'entraînement du moteur. Mieux encore : en connaître plus précisément le fonctionnement, apprendre à l'entretenir et à en développer la puissance.

\*\*\*

Ce livre est une invitation à poser un autre regard sur nous-mêmes et sur les autres, en particulier sur ceux que nous avons la responsabilité de faire grandir : nos proches, nos enfants, nos élèves, nos collaborateurs.

La culture nous a conformés à l'idée de devoir travailler (ou faire travailler) en priorité les points faibles. Je vous propose, dans les chapitres qui suivent, de comprendre le faible niveau d'efficacité de cette injonction et pire, des risques qu'elle induit. Je voudrais vous montrer pourquoi, à l'inverse, la logique consistant à développer ses points forts et s'appuyer sur ses qualités, est une voie de progrès et de succès plus pertinente.

Surtout, j'aimerais ouvrir quelques pistes pratiques vous permettant de déployer cette approche dans différentes situations, à la fois pour soi, à la fois dans l'accompagnement d'un tiers.

Cessons d'appuyer sur les faiblesses, prenons la mesure de ce que nos forces peuvent nous permettre de faire et de réussir : libérons enfin les points forts... et les éléphants !



# Chapitre 1

## Point fort/ point faible : de quoi parle-t-on exactement ?

**A**vant d'ouvrir le débat du meilleur chemin, il me paraît important de préciser quelques définitions. Je le disais, dans l'introduction, en filant la métaphore pachydermique : la mare culturelle dans laquelle nous baignons est d'une eau trouble qui place la correction des défauts bien avant le développement des forces. Si l'eau est trouble, c'est sans doute parce que s'y trouve mélangées différentes notions se rapportant aux points forts/points faibles : les domaines dans lesquels on réussit (ou pas), les qualités intrinsèques que nous possédons (ou les défauts), le talent, l'inné, l'acquis, etc...

Pour tenter d'y voir un peu plus clair dans la mare aux éléphants, commençons donc par faire le tri !

## La confusion entre « quoi » et « comment »

Dans les conversations courantes, il est fréquent d'employer le terme de « point fort » aussi bien pour désigner une qualité ou une aptitude personnelles que pour évoquer un domaine, une activité ou une situation dans lesquels nous réussissons avec facilité (et inversement bien sûr pour le terme de point faible).

La même expression dit à la fois ce que je suis et ce que je sais bien faire. Se confondent ainsi le « comment » je réussis et le « quoi » je réussis : les aptitudes que je possède et les champs dans lesquelles celles-ci me permettent d'exceller. Risquent donc de se mélanger : l'intrinsèque, les qualités ou aptitudes spécifiques qui définissent la personne, et l'extrinsèque, c'est-à-dire les domaines d'expression de ces caractéristiques intrinsèques.

Ainsi, on dit souvent d'un enfant qu'il possède un très bon sens de l'observation – c'est son point fort – mais aussi qu'il fait d'incroyables constructions en Lego – ce serait aussi un point fort.

On parle des points forts d'un élève à l'école, en pointant de la même manière ses excellentes capacités d'abstraction et ses bons résultats en maths. Et on dit que ses points faibles sont une difficulté à s'exprimer oralement comme le serait aussi le français, matière dans laquelle il ne brille pas !

Ce même mélange s'entend dans la description des points forts du sportif. Les qualités de caractère de Nadal ou son endurance physique sont mises au même plan que l'efficacité de son coup droit lifté.

Le monde de l'entreprise et du management n'échappe pas non plus à cette confusion entre qualités intrinsèques et activités extrinsèques. Être capable de prendre du recul et de mettre les choses en perspective est décrit autant comme un point fort que le fait de bien parler anglais. Comme d'ailleurs manquer d'assurance et mal maîtriser Microsoft Excel sont appelés points faibles.

Pour éviter cette confusion, il me paraît nécessaire de s'en tenir à une définition précise et restrictive de la notion de point fort : « *aptitude*

## Point fort/point faible : de quoi parle-t-on exactement ?

*particulière à faire quelque chose* » dit simplement le premier dictionnaire venu, « *capacité à ressentir, à penser et à se comporter d'une manière appropriée pour atteindre des objectifs que l'on valorise* » selon Linley & Harrington<sup>1</sup>.

Retenir cette définition permet de recentrer le point fort (et donc le point faible par effet miroir) dans la dimension intrinsèque de l'individu. Le point fort désigne donc bien le « comment » dont se sert plus spontanément une personne pour réaliser bien telle ou telle activité (que l'on pourrait appeler le « quoi »). Cette distinction est importante non pas seulement du point de vue sémantique mais parce qu'elle oriente fondamentalement le raisonnement, je vais y revenir.

Précisons avant cela qu'il y a bien sûr un lien entre le « quoi » et le « comment », ce qui explique la fréquente confusion de ces deux aspects. Lorsqu'une activité bien maîtrisée (les maths, parler anglais, un bon coup droit...) est improprement appelée « point fort », c'est souvent parce qu'on se contente d'évoquer la conséquence observable du « vrai » point fort. Le « quoi » représente ainsi un point d'entrée facile pour qui chercherait à identifier ses forces, comme nous le verrons dans un prochain chapitre : ce qu'on fait facilement, avec plaisir, sans effort et souvent avec un résultat satisfaisant donne accès à la notion stricte de point fort.

On pourrait ici utiliser l'image de l'artichaut, le « *seul plat que quand t'as fini de manger, t'en as plus dans ton assiette que quand tu as commencé!* » disait Coluche. Comme l'artichaut, le point fort se mérite : le meilleur est le cœur, mais le cœur ne se découvre qu'une fois enlevé tout ce qui le cache (en annexe, vous trouverez un questionnaire « Effeuillez l'artichaut » pour vous guider dans l'identification de vos points forts). En l'occurrence, nous pourrions dire ici que les domaines dans lesquels les qualités intrinsèques de l'individu s'expriment (le « quoi »), cachent le point fort-cœur (le « comment »).

Trouver quelles aptitudes constituent les forces de l'individu implique d'aller au-delà de l'observable et donc de connaître

---

<sup>1</sup> Linley P. A., Joseph S., Harrington S. et Wood A. M., « Positive psychology: Past, present and future », *Journal of Positive Psychology*, 2006.

suffisamment la personne et les mécanismes de l'activité qu'elle maîtrise pour identifier « comment » elle y réussit.

Cette exigence s'illustre bien dans le domaine sportif : percer les secrets de fonctionnement d'un footballeur (ses qualités de perception, d'équilibre, de vitesse, etc...) exige de solides compétences techniques (en football bien sûr, mais aussi et surtout en physiologie, en bio-mécanique, etc...). C'est la raison pour laquelle les commentateurs sportifs devraient encore longtemps continuer à montrer les feuilles de l'artichaut en lieu et place des « vrais » points forts !

L'enjeu de cette différenciation entre le « quoi » et le « comment » dépasse évidemment le seul plaisir mesquin de tacler les journalistes de foot : il permet aussi d'en finir avec la croyance selon laquelle il existerait des points faibles *qu'il faut quand même bien corriger*.

## Le mythe des points faibles rédhibitoires

Différencier les qualités personnelles des champs favoris d'expression de ces qualités, permet d'abord d'échapper à l'une des rengaines favorites des tenants de la « bonne vieille » méthode correctrice : certains points faibles, prétendent-ils, sont rédhibitoires et, à ce titre, il faudrait donc bien les travailler !

Ainsi en serait-il des lacunes de l'élève en français, de ce revers chopé trop imprécis du tennisman, ou encore de cet anglais, trop approximatif et pourtant indispensable à ce collaborateur ayant de nombreux contacts avec l'étranger.

Il s'agirait là de points faibles rédhibitoires au vu de l'activité ou du contexte sur lesquels, peut-on penser, on ne peut pas faire l'impasse ! De fait, oui, nombreuses sont les situations qui imposent la maîtrise de tel ou tel savoir-faire. Mais ne pas savoir faire ceci ou cela ne constitue en rien un « point faible », seulement une compétence à acquérir !

Il « faut » bien que l'élève travaille son français, que le tennisman trouve plus de précision dans son revers et que le collaborateur en question progresse en anglais !

### Point fort/point faible : de quoi parle-t-on exactement ?

Nul ne doute de notre parfaite conscience de ces manques : répéter qu'il « faut » progresser dans ces domaines n'a que peu d'intérêt. Si nous avons trouvé *comment* faire pour y exceller, nous l'aurions déjà fait depuis longtemps !

*Comment*, voilà où se situe le cœur du vrai débat qui se pose ici. S'il y a des « quoi » dans lesquels nous peinons à briller, ce n'est pas parce que nous ignorons qu'il faudrait travailler – nous avons déjà sans doute déjà beaucoup tenté de le faire – c'est parce que nous n'avons pas trouvé « comment » le faire, ou plus précisément, parce que le « comment » exige de nous des qualités que nous n'avons pas.

S'intéresser au cas de cet élève qui peine à progresser en français, amènerait sans doute à découvrir que son fonctionnement cérébral lui rend cette matière plus difficile d'accès.

Peut-être aussi que les préférences motrices et cérébrales du tennisman ne lui permettent pas d'accomplir facilement la gestuelle qui lui a été enseignée pour exécuter son revers chopé.

Probablement enfin que le caractère naturellement introverti de ce collaborateur lui a compliqué l'apprentissage de l'anglais : malgré les séjours d'immersion en Angleterre, malgré sa connaissance de la grammaire et du vocabulaire, il peine toujours à s'exprimer correctement dans cette langue.

La question à se poser pourrait donc être formulée ainsi : quelles sont les aptitudes que possèdent ces individus (et par opposition, les qualités qu'ils n'ont pas ou qui, en tous cas sont moins facilement accessibles pour eux) et qui expliquent qu'ils ont plus facilement réussi dans tel domaine que dans tel autre ?

En ce sens, on comprend qu'un point faible n'est pas un domaine qu'on ne maîtrise pas, mais plutôt une inadéquation entre le « comment » je fonctionne (mes qualités, au sens de « caractéristiques » neutres) et le « quoi » à investir.

Tout l'enjeu alors est d'en tirer la bonne conclusion : que peut-on faire face à un tel constat d'inadéquation ?

## « Tous les points forts mènent à Rome ! »

Différencier la notion de « comment » de celle du « quoi » débouche en effet sur deux options : l'une qui considère qu'il existerait des qualités indispensables pour réussir dans tel ou tel domaine, et l'autre, qu'il serait au contraire possible d'accéder à toute activité quelles que soient les qualités que l'on possède.

Ces deux conclusions ont à l'évidence des conséquences radicalement différentes !

### ***Peut-être que tu n'es tout simplement pas fait pour ça !***

La première conclusion posera que l'individu n'est « pas fait pour ça » : « *Ce n'est pas comme ça que vous réussirez dans la vie, élève Guy Degrenne* », prophétisait l'instituteur dans la publicité datée pour la marque éponyme, se lamentant des croquis de fourchettes et de cuillères du prétendu cancre ! La sentence, que Degrenne n'est pas le seul à avoir entendu, repose donc sur l'idée qu'il existerait, dans la vie en général, dans une activité en particulier *a fortiori*, des qualités absolues et absolument requises. Par opposition, donc, on parlerait de défauts qui, là aussi, de façon absolue, nous handicaperaient à coup sûr.

Nous pouvons deviner ici le confort d'une telle conclusion pour le pédagogue : qu'on me donne des élèves bien câblés, je les ferai réussir ! Implacable logique mise en œuvre par les lycées qui affichent 100 % de réussite au bac au prix d'un écrémage drastique les années précédentes.

Nous voyons aussi sans peine les dégâts causés par cette conclusion : Guy Degrenne qui n'a pas d'autre choix que de dessiner des couverts toute sa vie 😊, et plus sérieusement tant d'autres qui renoncent à ces réussites qu'on leur présente comme inaccessibles pour eux.

Jo Boaler, professeure d'enseignement des mathématiques à l'Université de Stanford, ne dit pas autre chose s'agissant de son domaine d'expertise : « *de nombreuses personnes à travers le monde ont été vraiment endommagées par l'idée que vous êtes né ou pas avec un*

## Point fort/point faible : de quoi parle-t-on exactement ?

*cerveau mathématique [...] et à chaque fois qu'ils peinent à résoudre un sujet en maths, ils pensent simplement : "Oh, je ne peux pas faire ça"... puis abandonnent. »*

Dans la droite ligne de ce constat, Jo Baeler a contribué à populariser la théorie de l'esprit de croissance, inventée par Carol Dweck<sup>1</sup>. Selon cette dernière, professeure de psychologie de Stanford, il existe deux catégories de personnes :

- Celles dotées d'un état d'esprit « fixe », qui pensent que les aptitudes sont déterminées à la naissance et ne peuvent plus ensuite être développées : celles-ci redoutent les challenges, persévèrent rarement dans leurs efforts, n'acceptent pas les critiques et vivent très mal la comparaison aux autres. Bref, l'archétype de l'éléphant de cirque retenu par un fil...
- Celles animées de cet état d'esprit « de croissance », qui pensent que leurs capacités ne sont pas bornées mais peuvent au contraire se renforcer par le travail... et qui ne manquent d'ailleurs pas de le faire.

Et bien sûr, cet état d'esprit ne serait pas lui-même déterminé par la naissance (ce serait un comble !). Dans ses travaux, et au travers également des expériences menées sur le terrain<sup>2</sup>, Dweck note l'importance des messages contribuant à ancrer l'un ou l'autre des paradigmes.

Qui n'a pas dit ou entendu :

*« Notre fils n'a pas la bosse des maths, il tient de toi... »*

*« Moi et la musique ça fait deux. »*

*« Les langues ce n'est vraiment pas pour moi. »*

Citons les introvertis qui à force d'entendre qu'ils sont timides, resteront parfois terrifiés toute leur vie à la seule perspective de devoir parler en public – et qui, bien souvent, font des choix non

---

1 Dweck C. S., *Changer d'état d'esprit : Une nouvelle psychologie de la réussite*, traduit de l'anglais par J.-B. Dayez, Mardaga, 2010.

2 Plusieurs programmes conçus pour amener les étudiants d'un état d'esprit fixe à un état d'esprit de croissance ont été déployés, notamment en Afrique du Sud ou en Californie, impliquant des milliers d'étudiants mais également leurs enseignants, démontrant l'impact de la mentalité positive sur les progrès et la réussite scolaire.

pas tant à partir de leurs désirs, mais dans le but d'éviter au maximum d'être confrontés à l'exercice de prise de parole ;

Et, inévitablement, on peut enfin penser à toutes ces qualités physiques sans lesquelles il serait difficile, voire impossible, de réussir dans tel ou tel sport, les nombreuses exceptions ne venant bien sûr que confirmer la règle !

L'effet du « *tu n'es pas fait pour ça...* » est double. Il ferme d'abord en quelque sorte l'accès à certaines activités, entraînant choix et renoncements qui pourront malheureusement plus tard nourrir frustrations et regrets. Il a également une incidence plus diffuse sur la confiance en soi, dégradée par l'existence de ces horribles « défauts » que l'individu tente de cacher tant bien que mal.

Même si, bon gré mal gré, nous avons réussi à nous construire sans dommage majeur, quelques croyances limitantes restent néanmoins inscrites en nous – comme autant de petits pieux pouvant parfois retenir l'éléphant malgré sa force.

### ***Il n'y a pas de qualité ou de défaut absolus***

On peut tirer de la dissociation « quoi » et « comment » une seconde conclusion, laquelle me plait bien davantage par ses implications, tout en me semblant également beaucoup plus juste que la première.

Elle pose que la réussite tout court (ou dans un domaine spécifique) ne tient pas tant à la nature des qualités que l'individu possède ou pas.

Dit autrement, il n'y a pas de qualités absolues (qui permettraient de tout réussir) pas plus qu'il n'existe de défauts absolus (synonymes d'un échec certain quoiqu'on entreprenne).

Nos modes de fonctionnement propres, nos façons de percevoir les choses, de les concevoir, de décider, d'agir, etc. sont en réalité des caractéristiques neutres : c'est au regard d'un contexte, d'une situation ou d'un plan d'action donnés que celles-ci peuvent s'avérer être un atout ou au contraire un handicap.



### Point fort/point faible : de quoi parle-t-on exactement ?

Qu'il s'agisse de traits de caractère ou d'aptitudes physiques, il existe à l'évidence des spécificités qui offrent un avantage dans certaines activités, tout en se révélant inutiles voire embarrassantes dans d'autres.

Pour illustrer très simplement le propos, il suffirait de comparer les jockeys, qui tirent plutôt partie de leur petite taille et de leur poids peu élevé, avec un rugbyman de troisième ligne ! L'un ne vaut évidemment pas mieux que l'autre, mais ce qui est un point fort pour l'un, dans son sport, ne l'est pas forcément dans la discipline de l'autre. De la même façon, la créativité pourra certainement être une qualité précieuse pour l'employé du pôle création d'une agence de communication... peut-être un peu moins pour un comptable (en tous cas dans sa mission de comptable !).

Cet aspect relatif se conçoit aussi s'agissant d'une seule et même personne, selon les activités ou les situations : ce qui semble être un point fort ou un talent pour un individu dans un contexte donné, peut très bien s'avérer être un point faible pour un autre face à des enjeux différents.

La capacité à agir avec prudence sera une qualité dans un contexte délicat et complexe... mais pourrait par exemple devenir un point bloquant dans les cas d'urgence.

Inversement, les défauts reprochés à une personne se révèlent parfois comme de précieuses qualités lorsque le contexte change. C'est ce que suggèrent les nombreuses biographies de Winston Churchill. Unanimement dépeint comme colérique, arrogant, ironique et méchant, obstiné voire obsessionnel, l'invivable personnalité a fait un redoutable chef de guerre durant la Seconde Guerre Mondiale. Comme le disait avec humour sa femme : « *il est désagréable avec ses proches, il le sera plus encore avec l'ennemi !* »

Un trait de caractère ne constitue donc jamais un point fort absolument, mais bien en fonction du contexte dans lequel nous en faisons usage. C'est ce qu'ont montré les travaux de deux psychologues américains, Aspinwall et Staudinger, publiés en 2003<sup>1</sup> et qui invitent

---

<sup>1</sup> Aspinwall L.G. et Staudinger U.M., *Une psychologie des forces humaines : quelques enjeux centraux d'un domaine émergent*, 2003.

à dépasser la dichotomie positif/négatif. Le mot « force » peut être trompeur (tout comme celui de « faiblesse ») car il peut sous-entendre une notion d'universalité et de supériorité. Une « force », dans le contexte qui nous intéresse ici, ne recouvre qu'une aptitude dont l'individu est « fortement » doté (ou à l'inverse une aptitude avec laquelle il est « faiblement » capable d'agir).

Enfin, la dimension relative des points forts/points faibles recouvre une notion d'intensité dans l'usage de la qualité. S'il est bon de connaître ses points forts et de s'appuyer dessus pour agir (je ne vais pas dire le contraire !), il faut admettre l'existence d'une logique que nous appelons effet « toumeuche » dans notre petite entreprise de conseil. Cet effet tire son nom de la prononciation hasardeuse du « *too much* » anglais par un de nos anciens collègues aujourd'hui rangé des voitures. Dans cette logique du « trop », l'individu investit tellement la qualité en question, qu'en situation, elle devient contre-productive pour lui, et souvent agaçante pour les autres.

Le prudent réfléchit tellement avant d'oser avancer qu'il ne décide jamais. L'exigeant devient si pointilleux sur les détails qu'il n'en finit pas de reprocher aux autres chacune des erreurs ou des imperfections de leur travail. Le créatif de l'agence de pub a tellement laissé divaguer son imagination qu'il ne répond plus du tout aux attentes du client...

Vous trouverez, en annexe, une petite grille des qualités et de leur possible « toumeuche » : il est toujours intéressant de prendre un peu de recul en identifiant les situations dans lesquelles il peut nous arriver d'être un peu « trop ».

Comme en toute chose, l'excès n'étant jamais bon, nous verrons dans les développements plus pratiques qui suivront, comment tirer parti de ses points forts sans jamais tomber dans cet effet « toumeuche ». Ce qu'il est cependant déjà facile de constater, c'est que cette logique du « trop » s'apparente à une espèce d'oubli du sens, comme si l'individu ne savait plus à quoi sert la qualité qu'il possède. Elle ne sert plus que lui-même, son habitude, sa réassurance, mais ne satisfait plus son objectif ou celui qu'il partage avec

les autres. Déconnecté de son but, le point fort peut vite devenir une « *sale manie* », un point faible en quelque sorte.

Voilà une des raisons qui explique l'importance qu'il y a de travailler ses points forts : il ne s'agit pas seulement de les « muscler » dans l'absolu pour seulement « jouer plus fort sur ses points forts » (ce qui pourrait mener tout droit au « toumeuche »), mais d'apprendre à mieux s'en servir, dans des activités ou des contextes de plus en plus variés, et de façon plus précise, plus appropriée, plus intelligente. Le point fort est un outil pour l'individu, tout comme peut l'être le marteau pour un bricoleur : celui qui veut planter un clou a plus intérêt à savoir se servir de son marteau plutôt qu'à taper de toutes ses forces. L'enjeu n'est pas la puissance brute, c'est la maîtrise de la force, son usage juste, au bon moment, avec la bonne intensité :

« *Ne forçons point notre talent ;  
Nous ne ferions rien avec grâce.* »

Jean de la Fontaine, *Fables*, « L'âne et le petit chien », 1668.

### ***Tout dépend du chemin proposé***

Considérer que point fort/point faible est une notion relative, c'est affirmer que la réussite dans un domaine ne dépend donc pas de la nature des qualités de la personne, mais bien davantage de la cohérence entre ses ressources et la manière avec laquelle elle les utilise dans le domaine en question.

Or, il est surprenant de constater que, dans beaucoup d'activités, on ne nous enseigne bien souvent qu'un seul chemin de succès pré-supposant qu'il serait accessible à tout le monde.

En sport, les enseignants exigent souvent la répétition de séquences précises : le geste à reproduire et l'exercice à réaliser sont les mêmes pour tous... comme si nous étions tous dotés des mêmes préférences de fonctionnement motrices ou cérébrales. Nous constatons très vite d'ailleurs que tel exercice aisé pour un élève est au contraire difficile pour l'autre.