



# Le leadership positif

Chapitre 4 :  
Leadership axé  
sur les points forts

Rédigé par Dr Craig Dowden  
Mars 2026

# Chapitre 4 : Leadership axé sur les points forts

*« Le but de la vie est de découvrir son don.  
Le travail de la vie est de le développer.  
Le sens de la vie est d'offrir votre cadeau. »*  
– David Viscott

## Une introduction au leadership axé sur les points forts

Les modèles modernes de leadership passent de plus en plus d'une vision des personnes axée sur les déficits (corriger les faiblesses) à une approche de leadership axée sur les points forts, qui tire parti de ce que les gens font naturellement le mieux. Selon l'organisation Gallup<sup>1</sup>, les points forts représentent la « capacité à fournir constamment un rendement proche de la perfection dans une activité spécifique, représentant un talent développé<sup>2</sup>. » Par exemple, un employé doué de créativité excellera dans la résolution innovante de problèmes, tandis qu'un employé doué d'empathie se distinguera dans des fonctions de mobilisation communautaire. Si nous inversions les rôles de ces personnes, leur efficacité et leur mobilisation s'en trouveraient diminués.

Le leadership axé sur les points forts est issu de la psychologie positive et de la recherche organisationnelle positive.



La recherche organisationnelle positive suggère que le fait de se concentrer sur ce qui est bien chez les gens (leurs talents et leurs qualités) peut produire des résultats extraordinaires dans les organisations.

Selon cette approche, le rôle du leader est de maximiser les forces collectives de l'équipe, en connaissant et en exploitant ses propres forces ainsi que celles de chacun des membres de l'équipe.

Il est également important de noter que l'adoption d'une approche axée sur les points forts ne signifie pas que l'on ignore les points faibles; il s'agit davantage de savoir où porter notre attention en priorité. Plutôt que de se concentrer sur ce qui ne va pas ou ne fonctionne pas, nous passons plus de temps à trouver comment tirer parti de ce qui va bien. Cette philosophie est souvent contre-intuitive, car les êtres humains ont tendance à chercher à résoudre les problèmes et à y remédier plutôt qu'à tirer parti

<sup>1</sup> What Is the Difference Between a Talent and a Strength?, Clifton Strengths for Students.

<sup>2</sup> Bien que Gallup affirme que chacun possède un ensemble de talents innés qui ont la capacité de devenir des points forts, cela ne se produit que lorsque nous consacrons du temps et de l'énergie à développer nos talents de manière appropriée. C'est une parfaite illustration de l'expression « gaspiller notre talent ». Quelles que soient nos capacités naturelles, si nous n'investissons pas dans ce potentiel, nous n'en récolterons pas les fruits.

de leurs réussites. Notre système éducatif est souvent considéré comme l'un des principaux responsables de cette philosophie, car les parents et les élèves accordent souvent plus d'attention aux « C » qu'aux « A ».

## Avantages économiques pour un leadership axé sur les points forts

De nombreuses recherches mettent en évidence les avantages d'une approche axée sur les points forts au travail. Ces avantages incluent :

### 1. Efficacité personnelle accrue

Les recherches menées par Zenger Folkman, une autorité en matière d'évaluation à 360°, démontrent le pouvoir profond des points forts. D'après leurs données, lorsque les leaders ne présentent aucun point fort, ils se situent en moyenne dans le 34<sup>e</sup> percentile de l'efficacité du leadership. Cependant, leur efficacité moyenne a pratiquement doublé (jusqu'à 64 %) en présentant un seul point fort. Leurs résultats montrent également que chaque point fort supplémentaire apporte un gain de 8 à 9 % en termes d'efficacité globale, jusqu'à un maximum de cinq points forts. À ce stade, nous nous situons dans le 95<sup>e</sup> percentile de rendement et les scores d'efficacité se stabilisent, quel que soit le nombre de points forts supplémentaires que nous développons.

### 2. Des niveaux plus élevés d'engagement des employés

Les recherches novatrices de Gallup ont toujours montré que lorsque les leaders se concentrent sur les points forts des employés, l'engagement monte en flèche. Une étude a montré que parmi les employés qui estimaient que leurs superviseurs se concentraient sur leurs points forts, seuls 1 % étaient activement désengagés (pratiquement zéro), tandis que 61 % étaient engagés, soit environ le double de la moyenne nationale. En revanche, lorsque les employés ont le sentiment que leur gestionnaire ne tient pas compte de leurs points forts, le taux de désengagement actif est de 40 %, ce qui représente une différence considérable<sup>3</sup>.

Une autre analyse de Gallup a montré que les organisations qui pratiquaient une gestion axée sur les points forts affichaient des ratios d'engagement de 8:1 ou plus (employés engagés par rapport aux employés désengagés). En fait, une étude Gallup portant sur des équipes a fait état d'un étonnant ratio engagés/désengagés de 60:1 pour les gestionnaires axés sur les points forts, contre seulement 2:1 pour les équipes dont les gestionnaires se concentrent sur les faiblesses<sup>4</sup>.

### 3. Des intentions de départ plus faibles

Une étude réalisée en Chine en 2022 a montré que le leadership fondé sur les points forts avait une relation négative significative avec l'envie des employés de démissionner, en partie parce que les

---

<sup>3</sup> Sorenson, Susan. [How Employees' Strengths Make Your Company Stronger](#), Gallup.

<sup>4</sup> Brim, Brian J. (2019). [How a Focus on People's Strengths Increases Their Work Engagement](#), Gallup.

employés se sentaient davantage obligés d'apporter des changements positifs dans leur organisation<sup>5</sup>.

## 4. Augmentation de la productivité et du rendement

Les données de Gallup montrent que le simple fait d'aider les employés à identifier leurs points forts peut les rendre 7,8 % plus productifs, et les équipes qui utilisent activement leurs points forts au quotidien atteignent une productivité supérieure de 12,5 % en moyenne<sup>6</sup>. Ces résultats ont été repris dans des recherches indépendantes publiées dans des études évaluées par des pairs. Wang et al. (2023) ont constaté que le leadership fondé sur les points forts stimule l'engagement des employés au travail, ce qui se traduit par une meilleure exécution des tâches, telle qu'évaluée par leurs supérieurs<sup>7</sup>.

À la lumière de la multiplication des données probantes, des organisations du secteur public du monde entier, des collectivités locales aux établissements d'enseignement et de santé, ont commencé à adopter des pratiques fondées sur les points forts pour améliorer leur culture organisationnelle et leurs résultats. Par exemple, la fonction publique britannique utilise désormais des entrevues d'embauche fondées sur les points forts pour s'assurer de l'adéquation entre la personne et le poste<sup>8</sup>. Cette approche a également été saluée pour sa capacité à attirer des talents neurodivers dans la fonction publique<sup>9</sup>.

## Stratégies pratiques pour un leadership axé sur les points forts

Compte tenu de la puissance du leadership basé sur les points forts, comment les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale peuvent-ils prendre des mesures significatives pour mettre cette philosophie en pratique? Voici quelques conseils, outils et techniques fondés sur des données probantes :

### 1. Identifier les points forts

Prendre conscience de ses propres points forts et de ceux des autres est la première étape pour en tirer profit. Il existe plusieurs outils d'évaluation qui donnent un aperçu détaillé des points forts d'une personne. Le plus connu est sans doute le StrengthsFinder 2.0 de Gallup, qui produit un rapport personnalisé détaillant les cinq points forts de l'individu et fournit des conseils personnalisés sur les activités et occasions de tirer parti de ces points forts au travail.

---

<sup>5</sup> Chu X, Ding H, Zhang L, Li ZA (2022). Strengths-Based Leadership and Turnover Intention: The Roles of Felt Obligation for Constructive Change and Job Control, National Library of Medicine.

<sup>6</sup> Sorenson, Susan, How Employees' Strengths Make Your Company Stronger, Gallup.

<sup>7</sup> Wang, Jixin et al. (2022), Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study, *Journal of Vocational Behaviour*.

<sup>8</sup> Government of UK, Cabinet Office (2020). Preparing for the Civil Service Work Strengths Test.

<sup>9</sup> Global Government Forum (2021). How strengths-based recruitment helps civil services attract neurodiverse talent.

Le *Via Institute of Character*<sup>10</sup> propose une alternative gratuite au StrengthsFinder 2.0,<sup>11</sup> fondée sur des données probantes, qui a été administrée à plus de douze millions de personnes et qui fournit une analyse tout aussi solide de vos points forts. Chaque rapport présente le classement de vingt-quatre points forts de caractère, regroupées en six qualités. Comme dans StrengthsFinder 2.0, une attention particulière est accordée aux cinq premiers points forts.

Les participants peuvent tous effectuer l'évaluation des points forts et partager les résultats entre eux. En contraste au partage d'un examen du rendement ou une autre évaluation de la personnalité, le partage des résultats fondés sur les points forts est une activité très agréable et significative, car elle souligne ce qui est bien chez chaque membre de l'équipe. Des avantages additionnels incluent :

- favoriser la conscience de soi au niveau individuel et au niveau de l'équipe;
- permettre aux membres de l'équipe de comprendre comment interagir et travailler au mieux les uns avec les autres; et
- fournir un langage commun permettant de comprendre les styles de travail optimaux (sans utiliser les étiquettes ambiguës habituellement utilisés pour parler des styles de travail).

## 2. Engager un dialogue ouvert sur les points forts et l'adéquation au poste

Bien que mieux connaître nos points forts soit une première étape nécessaire, elle n'est pas suffisante en soi. Il est essentiel d'avoir des conversations continues avec les membres de notre équipe sur leurs points forts individuels et sur la manière dont ils s'adaptent à leur rôle ou à leurs projets actuels. Cela peut se faire par le biais d'entrevues individuelles régulières ou de séances de coaching au cours desquels le leader demande à ses employés dans quelle mesure leurs points forts sont utilisés dans leurs fonctions actuelles et comment ils pourraient l'être davantage. L'essentiel est d'écouter et d'adapter les opportunités à chaque personne.

Dans la pratique, cela peut signifier qu'il faut adapter les tâches d'un employé pour lui confier davantage de tâches qui font appel à ses points forts. Par exemple, un analyste politique qui est très doué pour parler en public peut se voir offrir davantage d'occasions de faire des présentations lors de réunions d'intervenants et de trouver des solutions de rechange ou un soutien de l'équipe dans les domaines où il n'est pas le plus fort. Comme le montrent clairement les exemples ci-dessus, ces changements stimuleront à la fois le rendement et l'engagement.

## 3. Aligner les tâches et les rôles sur les points forts des gens

Les cadres supérieurs qui adoptent une approche axée sur les points forts recherchent en permanence des moyens de faire correspondre les points forts des personnes aux missions qui leur sont confiées. Plutôt que d'utiliser une approche uniforme ou d'adhérer strictement aux descriptions de postes, ils font preuve de flexibilité dans la conception des postes.

---

<sup>10</sup> [The VIA Character Strengths Survey](#), VIA Institute on Character.

<sup>11</sup> Si vous le souhaitez, vous pouvez payer un supplément pour obtenir encore plus d'informations exploitables.

Une application efficace de cette pratique consiste à créer des équipes de projet complémentaires dans lesquelles les points forts d'un membre compensent les lacunes d'un autre. Par exemple, dans un service de santé publique, un leader peut associer un employé axé sur les données à un employé axé sur les relations pour travailler ensemble sur une initiative de santé communautaire, couvrant ainsi à la fois la rigueur analytique et la mobilisation communautaire, permettant à chaque personne de briller dans son domaine.

Un autre avantage clé de cette approche est qu'elle recadre la manière dont les faiblesses sont traitées. Au lieu d'ignorer les faiblesses, les leaders axés sur les points forts les rendent moins pertinentes en redéfinissant les rôles ou en apportant un soutien, plutôt qu'en essayant sans relâche de remédier à toutes les faiblesses. Cela peut signifier, par exemple, de donner à une personne ayant de faibles compétences en budgétisation (mais d'excellentes compétences créatives) un partenaire de budgétisation ou des outils automatisés, plutôt que de la retirer d'une tâche créative dans laquelle elle excelle.

#### 4. Fournir de la rétroaction et un coaching axés sur les points forts

Au cours de nombreuses, voire de la plupart des conversations sur le perfectionnement professionnel, les leaders ont tendance à concentrer leur attention sur les lacunes ou les « domaines d'amélioration ». Bien que les résultats positifs puissent être mentionnés en passant, les domaines de perfectionnement sont examinés à la loupe. Cela est particulièrement vrai dans les conversations sur le rendement.

Un plan d'action est souvent le résultat d'un examen du rendement. Il n'est pas surprenant qu'ils portent souvent sur les domaines de perfectionnement, en partant du principe que cela permettra d'améliorer le rendement à l'avenir. Une question stratégique et puissante se pose : « Que se passerait-il si nous accordions plus d'attention à nos points forts? »

Zenger Folkman a décidé d'examiner la réponse de plus près.<sup>12</sup> Ils ont divisé en deux catégories un groupe de leaders qui élaboraient un plan d'amélioration. Le premier groupe n'a tenu compte que de ses faiblesses, tandis que le second a intégré à la fois les forces et les faiblesses dans son plan.

Le groupe qui s'est concentré uniquement sur ses faiblesses a vu son rendement s'améliorer de 12 %. Bien que cela puisse sembler prometteur, le groupe qui a inclus ses forces et ses faiblesses dans son plan de perfectionnement a obtenu des résultats trois fois supérieurs à ceux du groupe qui s'est uniquement concentré sur ses faiblesses (36 % d'amélioration). Cela prouve qu'il est important de s'assurer que les points forts ne sont pas négligés lorsque l'on cherche à tirer le meilleur parti des membres d'une équipe.

De plus, les conversations de rétroaction doivent faire le lien entre les points forts de l'employé et ses réalisations (p. ex. « Votre talent d'organisateur s'est vraiment manifesté dans la manière dont vous

---

<sup>12</sup> Zenger, Jack (2019). Developing Strengths or Weaknesses, Zenger Folkman.

avez géré efficacement cette réunion publique. Pensez à l'appliquer également pour rationaliser notre procédure de production de rapports ».). Cette approche axée les points forts renforce l'identité positive et motive la poursuite de la croissance.

## 5. Développer les points forts

Une fois que les cadres supérieurs ont identifié leurs points forts et trouvé des moyens de les mettre en pratique, il peut être tentant de s'arrêter là. Cependant, des données scientifiques et informelles suggèrent que les personnes les plus efficaces recherchent continuellement des moyens d'accroître l'utilisation de leurs points forts.

Une façon pratique d'y parvenir consiste pour les cadres supérieurs à réfléchir aux différentes façons d'utiliser leurs points forts dans le cadre de leur rôle et de leurs responsabilités actuels. Ils peuvent également examiner les domaines dans lesquels ils éprouvent des difficultés et déterminer comment ils pourraient mettre leurs points forts à profit dans ces domaines. Il s'agit de ne pas arrêter une fois que nous avons découvert une routine. L'essentiel est de continuer à se développer et à évoluer.

## 6. Utiliser nos points forts pour maximiser la résilience

Une application intéressante de la recherche sur les points forts est sa mise en œuvre pour promouvoir la résilience. En fait, l'un des exercices de renforcement de la résilience les plus validés empiriquement intègre le concept des points forts.

Voici un exercice pratique :

Pensez à une situation difficile dans le passé qui vous a semblé impossible à surmonter. Elle peut dater de trois semaines, trois mois ou même trois ans. Après avoir identifié cette situation, posez-vous trois questions :

### 1. Quels sont les points forts qui vous ont permis de la surmonter?

Cette question vous demande de porter votre attention sur les ressources internes, c'est-à-dire vos points forts, qui vous soutiennent et sont particulièrement importantes dans les moments difficiles. En attirant l'attention sur vos points forts, vous pouvez réfléchir à la mesure dans laquelle ils s'appliquent à votre situation actuelle. Si ce n'est pas le cas, quels sont les autres points forts que vous possédez qui pourraient également être utiles?

### 2. Quelles sont les ressources auxquelles vous avez eu accès pour la surmonter?

Cette question porte sur vos ressources externes. Vous pouvez aussi vous demander : Avez-vous suivi un cours ou un séminaire en ligne? Lu un livre? Parlé avec un mentor, un collègue ou un membre de votre famille? Comme vous l'avez fait pour la première question, examinez si ces mêmes sources de soutien sont pertinentes pour votre situation actuelle. Si ce n'est pas le cas, pouvez-vous suivre le même processus que celui que vous avez utilisé si efficacement la dernière fois?

### 3. Qu'avez-vous appris sur vous-même?

La dernière question est également très importante. La principale leçon que vous avez tirée est que [vous avez ce qu'il faut pour surmonter une adversité exceptionnelle](#). Rappelez-vous le point de départ de cet exercice : pensez à un moment où vous avez été confronté à une situation qui vous paraissait impossible et que vous avez réussi à surmonter. Si vous avez déjà été confronté à une situation soi-disant impossible et que vous avez survécu, pourquoi pas maintenant?

Bien que cet exercice de réflexion soit précieux au niveau individuel, les meilleurs cadres supérieurs l'utilisent lorsqu'ils accompagnent les membres de leur équipe dans des périodes ou des tâches difficiles. Par exemple, si un subordonné direct se présente dans votre bureau en exprimant un niveau élevé de frustration et d'anxiété face à une situation qu'il considère comme presque impossible, vous pouvez utiliser cette approche pour l'accompagner en lui posant ces trois questions successivement.

### 7. Participer à un exercice en équipe pour renforcer des points forts

Dre Kim Cameron, cofondatrice du Center for Positive Organizations à l'Université du Michigan, a créé un excellent exercice de renforcement de l'esprit d'équipe basé sur les points forts. Voici comment cela fonctionne :

Donnez à chaque membre de votre équipe un paquet de fiches vierges dont le total correspond au nombre de personnes de votre équipe moins une. Si le groupe est composé de dix personnes, par exemple, chaque personne doit avoir neuf cartes.

Ensuite, la personne écrit un nom différent dans le coin supérieur droit de chaque carte, de sorte qu'il y ait une carte par membre de l'équipe. Au recto de chaque carte, demandez à l'employé d'inscrire les points forts de la personne nommée sur la carte. Puis, au verso, demandez à l'employé d'écrire tous les points forts que la personne nommée possède et qui ne sont pas réalisés, c'est-à-dire ceux qu'elle ne voit peut-être même pas et qu'elle pourrait commencer à utiliser tout de suite.

Une fois les cartes remplies, chaque membre du groupe les ramasse et rédige deux paragraphes, l'un résumant ce qu'il a appris sur ses points forts observés, l'autre sur la manière dont il pourrait contribuer à la réalisation de ses points forts non réalisés.

Demandez à chacun de revenir et de partager ses deux paragraphes avec le groupe et demandez à chaque membre de l'équipe de s'engager à utiliser ses points forts pour le bien de l'équipe. C'est un exercice très puissant et motivant.

### Leadership axé sur les points forts : un nouveau regard sur les talents, la confiance et la transformation

En tant que hauts responsables de la fonction publique fédérale, votre atout le plus important n'est pas votre titre, votre mandat, ni même vos années d'expérience : c'est votre capacité à voir et à activer les points forts des personnes qui vous entourent.



**Point clé :** Le leadership axé sur les points forts ne consiste pas à ignorer ce qui est cassé. Il s'agit de choisir de diriger à partir de ce qu'il y a de mieux. Cela signifie qu'il faut reconnaître que les gens sont les plus innovants, résilients et engagés lorsqu'ils sont encouragés à mettre à profit leurs capacités uniques.

Lorsque vous créez les conditions permettant aux individus et aux équipes de fonctionner dans leur zone de force, vous ne vous contentez pas d'augmenter le rendement, vous favorisez une culture basée sur la confiance, l'engagement et l'intention. L'invitation est à la fois simple et profonde : [changez d'angle](#). Concentrez-vous moins sur la correction des manques que sur l'amplification du potentiel. Votre équipe et la population canadienne que vous servez ne méritent rien de moins.

Pour plus de ressources sur le leadership positif, consultez la [Trousse du leadership positif de l'APEX](#).