

Chers amis

Je me permets de vous tutoyer de manière informelle, car les personnes qui effectuent votre travail partagent ma grande passion, à savoir la passion pour les personnes et leur développement. Et parce que c'est le cas, je vais aujourd'hui vous parler très ouvertement de mon expérience personnelle en matière de développement des talents. Je ne pense pas que mon expérience soit unique. Par contre, je pense que peu de gens osent en parler ainsi.

Permettez-moi donc de commencer par un exemple très personnel du développement des talents. Je le présente en français, car cet épisode s'est déroulé à Estavayer-le-Lac, ma patrie. Nous avons quitté la Suisse alémanique pour la Suisse romande lorsque j'avais cinq ans. Mon père était un réfugié hongrois et ma mère allemande. A la maison, nous parlions le bon allemand, le « Hochdeutsch ». J'avais un document du CICR comme carte d'identité, je parlais allemand et j'étais très grand et grassouillet pour mon âge. Mes années d'école maternelle et primaire ont été marquées par des expressions comme « Voici le nazi ! » ou « Ah ! Le teuton » et toujours « Le gros madju ». Je ne m'en souviens pas exactement, mais je semble avoir réagi avec beaucoup d'agressivité à ces démonstrations d'amitié démesurées, y compris à l'école. En tout cas, les autorités scolaires ont réagi et ont décidé qu'après les vacances d'été, je ne pouvais plus retourner à l'école primaire pour la sixième année. Après la cinquième année, je devais réussir soit à sauter une année et à passer l'examen d'entrée au lycée ou à l'école secondaire, soit à passer une année dans une institution pour enfants difficiles.

Le principal problème que j'ai rencontré lors de l'examen d'entrée était la grammaire et l'orthographe françaises, étant donné que nous parlions allemand à la maison. Quoi qu'il en soit, j'ai réussi à entrer au lycée et mon orthographe et ma grammaire se sont encore dégradées par rapport à tous les autres élèves de la classe.

Lorsque ma première dissertation a été rendue

dans ma nouvelle classe de lycée, je me suis senti très mal à l'aise. Mais à ma grande surprise, ce ne sont pas des pages rouge vif avec des corrections interminables qui sont revenues dans le cahier de rédaction. Au contraire, écrit à l'encre verte j'ai retrouvé les paroles suivantes : « Tu dois encore travailler l'orthographe et la grammaire, mais l'histoire est géniale. Cela mérite la meilleure note : 6. » La grammaire et l'orthographe ne sont jamais devenues mes points forts, mais elles sont tout à fait décentes – et ce, très peu de temps après cette rédaction. Bernard Ducarroz, c'est le nom de mon professeur de français que j'aime toujours autant, a été la première personne en dehors de ma famille à voir un talent chez moi. Et si je suis devenu un « écrivain » tout à fait correct d'histoires, de théories, de stratégies, de pamphlets, de concepts, de livres et, bien sûr, de trop longues conférences, c'est avant tout grâce à lui.

Bernard Ducarroz a dit à ma mère, enseignante dans la même école que lui, après cet épisode : « Il faut aussi donner de temps en temps des notes qui n'évaluent que la meilleure partie d'un travail. C'est ce que j'appelle le développement des talents. Et je suis sûr que Patrick deviendra quelqu'un un jour. »

Et tout de suite, un deuxième exemple personnel. A l'âge de 13 ans, j'ai commencé à pratiquer la course à pied de moyenne et longue distance pour régler mon problème de poids. Comme vous pouvez le constater, je n'ai jamais réussi à le faire de toute ma vie. Mais je n'ai cessé de m'améliorer, je me suis entraîné comme un fou, j'ai perdu 15 kg en quelques semaines et j'en ai repris aussitôt, j'ai lutté contre des troubles alimentaires et de nombreuses blessures. Il faut savoir que je suis né avec un petit trou dans le septum cardiaque. Lorsque mon cœur pompe, tout le sang ne va pas dans la circulation pulmonaire, mais une très petite partie va directement dans l'autre ventricule. Cette partie n'absorbe donc pas d'oxygène. Cela exclut en fait la possibilité de réaliser une performance d'endurance exceptionnelle. Je me suis simplement entraîné plus que les autres pour compenser cela. Je ne me serais jamais aventuré sur une piste d'athlétisme s'il y avait eu le risque que je

termine dernier. En plus de mon poids généralement trop élevé, les quelque 160 km que je courais chaque semaine ont entraîné cinq fractures de fatigue au niveau des tibias. Avec la dernière, et à seulement dix-sept ans et demi, ma carrière active d'athlète s'est subitement terminée.

Je suis donc devenu entraîneur. Je me suis dit : « Si je ne suis pas bon, je peux peut-être réussir grâce aux autres et ainsi réussir moi-même ». A 21 ans, j'avais déjà obtenu tous les diplômes d'entraîneur que l'on pouvait passer en Suisse à l'époque. Et, j'ai fait mon apprentissage auprès des meilleurs et des plus célèbres entraîneurs des années 80 et 90. Parallèlement, j'ai d'abord étudié le droit, puis la gestion d'entreprise, que je trouvais tous deux très ennuyeux et pénibles. Je préférais de loin travailler avec mes athlètes. Sur les dix meilleures femmes du classement suisse éternel du 100 haies, six s'étaient entraînées avec moi à la fin de ma carrière d'entraîneur. J'ai donc eu des succès, mais je ne peux pas cacher que certains de mes athlètes n'avaient pas ou que peu progressé. Pourtant, je me considérais comme un grand entraîneur. Ce n'est que quelques années plus tard que je me suis rendu compte du nombre et de l'ampleur des erreurs que j'avais commises dans ce rôle.

Au cours des huit dernières années de ma carrière d'entraîneur, j'ai occupé en parallèle les postes de secrétaire général puis de directeur adjoint du meeting d'athlétisme « Weltklasse Zürich », qui était déjà à l'époque et qui est toujours aujourd'hui le plus grand et le plus important événement d'athlétisme d'une journée au monde. Une fois de plus, j'ai eu la chance de tomber sur une personne qui n'a pas d'abord tenu compte de mes faiblesses et de ma réputation de je-sais-tout un peu casse-cou. Res Brügger est une légende dans le monde de l'athlétisme et de l'organisation d'événements sportifs. Il m'a formé et éduqué professionnellement plus que toute autre personne. Et grâce à lui, j'ai eu du succès, je peux même dire un grand succès. J'ai ainsi entamé une carrière qui m'a amené à occuper des postes tels que celui de CEO fondateur de la FIFA Marketing SA, de directeur général de l'équipe de voile Alinghi, de

CEO des Championnats d'Europe d'athlétisme 2014 à Zurich ou de directeur général de SwissSkills 2018 et de SwissSkills Marketing.

Mais ces succès ne sont pas seulement dus au fait que j'étais tellement intelligent et beau 😊. J'ai aussi beaucoup, beaucoup travaillé. Lorsque j'ai quitté le meeting en 1998 en tant que directeur adjoint du meeting, j'ai été remplacé par 2,8 postes au total. Au cours des années suivantes, j'ai de mieux en mieux compris pourquoi j'ai toujours autant travaillé en tant qu'entraîneur, organisateur de meeting et tout le temps après. J'ai tout simplement plus peur que la plupart des gens. Et pas la peur des autres. Non, là je me sens grand et fort. J'ai peur de ne pas réaliser ce que je pense que je devrais réaliser. En d'autres termes, j'ai peur d'échouer. Aujourd'hui, je pense que cette peur est présente en chacun de nous dans une certaine mesure, à l'exception de personnes comme Elon Musk ou Donald Trump. Je suis même convaincu que cette peur est l'un des plus grands moteurs de l'être humain, mais qu'elle est peut-être aussi à l'origine de son plus grand blocage.

J'en ai assez dit sur ma vie personnelle pour aujourd'hui. Vous savez tous que je suis trop lourd et que je travaille trop pour être sûr que tout se passe bien. Mais j'ai eu beaucoup de chance dans ma vie. J'ai pu surmonter beaucoup de mes peurs et de mes problèmes grâce à l'encouragement de personnes formidables et à l'attention de ma très chère épouse Gabriela. Et j'ai tiré des leçons de ces expériences. Ces leçons se reflètent dans ma vie, mon travail et mes produits, et c'est ce que j'aimerais aborder maintenant.

De nombreuses années d'expérience et de gestion de personnes et d'équipes axées sur la performance nous ont appris, à mes trois partenaires de PSYfiers et à moi-même, que le succès repose essentiellement sur des facteurs de réussite très similaires. Ceux-ci sont interdépendants et nous les décrivons donc comme des étapes sur la « voie du succès ».



<https://psyfiers.ch/fr/blog/2020/12/29/la-voie-du-succes-en-pratique/>

Mais ces étapes ne sont pas seulement basées sur l'expérience avec les autres, elles sont aussi fortement autobiographiques pour moi. Si j'avais su et appliqué plus tôt ce que je vais vous raconter maintenant, j'aurais été un meilleur entraîneur, un meilleur manager et un bien meilleur joueur d'équipe.

La 1ère étape : la connaissance de soi

Le processus de prendre « connaissance de soi » est toujours le premier pas vers le succès. Personnellement, je pense que c'est aussi l'un des plus difficiles. L'un de nos outils, le Visual Implicit Profiler (VIP)®, est une aide au démarrage. Pour se rendre compte de sa qualité, il suffit de constater qu'au cours des quatre dernières semaines, plus de 1 000 enseignants ont téléchargé le VIP sous le nom de SwissSkills Mission Future School et que plus de 10 000 élèves l'ont utilisé. Cette aide au démarrage est nécessaire, car une planification et une action réussies présupposent la connaissance de ses propres forces, la connaissance de ce sur quoi on peut compter pour soi-même. Cela aide énormément si la reconnaissance du potentiel peut se faire dans le cadre d'un échange entre au moins deux parties impliquées. Ce dialogue aide notamment les personnes anxieuses et peu confiantes à créer un espace de reconnaissance positif. Les talents et les forces peuvent ainsi être mieux reconnus et utilisés ultérieurement. Dans le domaine de la formation et du développement professionnel, les enseignants, les formateurs en tout genre, les RH mais aussi les patrons et chefs devraient donc jouer un rôle très particulier en tant que « sage-femmes » ou « accoucheur » de potentiels non découverts.

La 2e étape : la sensibilisation à la diversité et à la différence

Les personnes qui sont très précises, méthodiques et stratégiques ne sont pas nécessairement créatives, spontanées et compatissantes. Si vous commencez par explorer vos propres forces avant de vous tourner vers les forces des autres, vous vous rendrez presque toujours compte qu'il y a des personnes qui sont plus à l'aise sur certains sujets, mais qu'il y a aussi des personnes avec lesquelles vous êtes en avance. La diversité et la différence ne se limitent pas à l'origine, à la couleur de peau ou au sexe. La diversité commence par la personnalité.

La 3e étape : l'acceptation de la diversité et de la différence

Ensuite, il faut accepter cette diversité. Pour que cela fonctionne, trois conditions sont nécessaires. Premièrement, chacun doit avoir déjà travaillé sur ses propres forces afin d'acquérir la confiance nécessaire. Deuxièmement, chacun doit avoir la possibilité de faire valoir ses propres forces. Troisièmement, il faut de la proximité. Le fait de s'échanger avec d'autres personnes augmente la familiarité, crée de l'intimité. Cela permet de créer une proximité, puis une acceptation.

La 4e étape : la confiance

La proximité et l'acceptation sont les bases sur lesquelles on peut bâtir la confiance mutuelle. Ce ne sont pas les mots qui comptent. Il faut des actes ! Mieux encore, des modèles ! Si vous vous comportez comme vous aimez être traité par les autres, vous créez automatiquement de la confiance. Et on la détruit tout aussi rapidement si les actes ne correspondent soudainement plus aux paroles.

Avant d'en venir à la cinquième et dernière étape, je dois faire une brève **digression**. Permettez-moi de vous demander dans quelle mesure ces quatre étapes sont représentées aujourd'hui dans notre système de formation professionnelle, de recrutement et de promotion. Personnellement, je pense que ce n'est pas assez le cas ! Tout le monde parle de « compétences » et de « l'être humain au centre ». Mais la réalité est que des tests tels que Multicheck

sont toujours importants sur le marché suisse, bien que, de mon point de vue, l'être humain soit réduit à un support de données, on pourrait presque dire à une clé USB. On me dit aussi sans cesse qu'il est vraiment important de reconnaître et d'entraîner les softskills ou, en d'autres termes, les forces à l'école ou dans l'entreprise. Mais dès que l'on entre dans le concret, on s'aperçoit qu'il ne se passe pas grand-chose. D'une manière ou d'une autre, le temps, les ressources et peut-être aussi la volonté semblent toujours manquer.

Vous pouvez donc imaginer à quel point je suis fan du projet pilote « Les gens avant les dossiers » de Swisscom. Il n'est d'ailleurs pas question que les notes à l'école ne soient plus importantes dans ce projet. Certains emplois ne peuvent être occupés que si l'on dispose de la formation nécessaire. Mais s'occuper d'abord de la personne elle-même et ensuite seulement de son sac à dos scolaire est à mon avis la bonne voie. Et pas seulement d'un point de vue humain, mais aussi et surtout pour des raisons d'efficacité et d'efficience. Aujourd'hui, les connaissances changent presque tous les jours. En revanche, les caractéristiques fondamentales de la personnalité sont incroyablement stables dans le temps.

Et cela m'amène à la dernière et, à mon avis, la plus décisive des **5 étapes, la décision**.

Les quatre premières étapes peuvent également être appliquées dans une famille ou entre amis. Toutefois, pour réussir dans un projet ou un métier, il faut avoir un objectif en tête, pour soi-même ou pour un groupe. C'est pourquoi j'affirme librement, en m'inspirant de Plutarque, que « cultiver le talent ne consiste pas à remplir un seau, mais à allumer un feu ». Et la meilleure façon d'allumer ce feu est de s'intéresser aux forces et à la personnalité d'une personne avant de déterminer la bonne méthode d'apprentissage, la meilleure façon d'acquérir de l'expérience ou la bonne forme de critique et de correction.

Un exemple ! Ce printemps, j'ai pu travailler avec douze experts SwissSkills qui encadrent des candidats aux World- ou EuroSkills et les préparent pour ces grands championnats. Ces experts sont tous des

maîtres dans leur domaine et ont généralement beaucoup d'expérience. Les douze ont adopté mon credo et commencent désormais tous leur collaboration avec leurs candidats par un dialogue. Sur la base du profil Mission Career, ils commencent par parler des forces, des rôles préférés et de la manière dont le candidat et l'expert peuvent mieux se comprendre et mieux communiquer. En effet, celui ou celle qui se rend compte qu'il ou elle peut s'appuyer sur des forces perd ou du moins diminue la peur de l'échec. Celui ou celle qui constate qu'il ou elle peut profiter d'une autre personne, bien que ou justement parce que cette personne est différente – ni meilleure ni pire, mais avec sa propre histoire et ses propres expériences – est beaucoup plus enclin à accepter et à assimiler quelque chose.

Pour moi, le **développement des talents** consiste avant tout à **découvrir un potentiel** et à **aider à gérer les peurs** qui peuvent réduire ou même bloquer l'exploitation de ce potentiel. Je vous souhaite à tous bonne chance pour allumer le feu correspondant !

Merci de votre attention !