

INTRODUCTION AU COACHING DU DÉVELOPPEMENT DES POINTS FORTS DESTINÉ AUX MANAGERS ET AUX ÉQUIPES

Déclaration sur la propriété intellectuelle

Ce document contient des données de recherche confidentielles, du contenu protégé par droits d'auteur et des éléments de propriété intellectuelle appartenant à Gallup, Inc. Il est uniquement destiné à votre entreprise et ne peut être copié, cité, publié ou divulgué à des personnes extérieures à votre entreprise. L'ensemble du contenu de Gallup, Inc. est protégé par des droits d'auteur. Il est interdit de copier, modifier, revendre, réutiliser ou distribuer les éléments de ce programme à des fins autres que celles qui ont été convenues par écrit par Gallup, Inc. Toute violation du présent accord constituera une rupture de contrat et une violation de la propriété intellectuelle de Gallup, Inc.

Le présent document revêt une grande importance pour Gallup, Inc. Par conséquent, les lois et les sanctions internationales et nationales assurant la protection des droits des brevets, des droits d'auteur, des droits des marques et des droits sur les secrets commerciaux, protègent les idées, concepts et recommandations qui s'y rapportent dans le cadre du présent document.

Aucune modification ne peut être apportée au présent document sans l'autorisation écrite expresse de Gallup, Inc.

Gallup®, CliftonStrengths®, CliftonStrengths® et les 34 noms thématiques du CliftonStrengths sont des marques appartenant à Gallup, Inc.

IMAGINEZ UNE ÉQUIPE DONT LES MEMBRES ...

Sont plus *énergiques et dynamiques*

Des décennies de recherche ont montré que lorsque les gens sont en mesure d'utiliser leurs points forts, ils sont plus dynamiques. Lorsque les gens utilisent leurs points forts, ils sont plus énergiques et les retombées sont positives. Plus le nombre d'heures par jour au cours desquelles les adultes estiment utiliser leurs points forts est élevé, plus ils seront susceptibles de déclarer avoir plus d'énergie, se sentir reposés, heureux, sourire, rire souvent et être traités avec respect.

Sont davantage susceptibles *d'atteindre leurs objectifs*

Les personnes qui utilisent activement leurs points forts en vue de réaliser leurs objectifs sont bien plus susceptibles de les atteindre. Lorsqu'elles atteignent leurs objectifs, elles répondent à leurs besoins psychologiques et, par conséquent, sont plus heureuses et plus épanouies.

Sont plus *confiants*

Une étude a récemment révélé que les personnes qui utilisaient leurs points forts déclaraient être plus efficaces personnellement et estimaient être capables de réaliser leurs objectifs.

Sont plus performants au travail

Lorsque les managers soulignent les points forts, les performances sont sensiblement plus élevées. À l'inverse, lorsqu'ils soulignent les points faibles, les performances sont moindres.

Se sentent *moins stressés*

Les personnes qui utilisent leurs points forts sont moins susceptibles de déclarer se sentir inquiètes, stressées, en colère ou tristes.

Sont *d'avantage engagés* au travail

Le fait que les gens puissent réaliser chaque jour ce qu'ils font de mieux (c'est-à-dire, utiliser leurs points forts) est un indicateur clé de l'engagement sur le lieu de travail.

Gagnent en efficacité pour *évoluer* en tant qu'individus

En ce qui concerne le développement personnel, les gens s'améliorent plus rapidement dans les domaines où ils excellent déjà, par rapport aux domaines où ils présentent des lacunes. Plus le nombre d'heures par jour au cours desquelles les adultes estiment utiliser leurs points forts est important, plus ils seront susceptibles de déclarer avoir appris quelque chose d'intéressant.

Des décennies de recherches ont prouvé que, lorsque l'on permet aux employés de faire ce qu'ils font le mieux chaque jour, les répercussions sur les performances de l'entreprise, de l'équipe et de l'individu s'en ressentent. Le problème est que la plupart des gens ne sont pas capables d'identifier leurs points forts avec précision et, par conséquent, ne peuvent pas les utiliser activement.

CONVERSATIONS SUR LE DÉVELOPPEMENT DES POINTS FORTS AVEC DES MANAGERS ET DES ÉQUIPES

AVEZ-VOUS L'OPPORTUNITÉ DE RÉALISER CHAQUE JOUR CE QUE VOUS SAVEZ FAIRE LE MIEUX ?

Les scientifiques de Gallup sont arrivés à la conclusion suivante : l'avancée la plus susceptible de changer le monde serait que chaque être humain trouve une profession dans laquelle il soit amené à utiliser ses talents et ses points forts, et non ses faiblesses.

Tout le monde a des points forts. Il s'agit d'une combinaison unique de talents, de connaissances et de compétences qui les aide, eux et l'équipe, à faire ce qu'ils font de mieux chaque jour. Les plus grands talents d'une personne font plus que le convertir en un individu unique. Ils représentent un véritable tremplin vers l'excellence pour l'équipe.

La réussite de n'importe quelle équipe dépend en dernier ressort de deux choses :

- 1 Comprendre le travail de l'équipe et/ou avoir un défi des performances stimulant et clair
- 2 Chaque personne doit savoir comment elle contribue spécifiquement à atteindre l'objectif des performances

Le développement des points forts vise à aider les membres de l'équipe à découvrir, développer et utiliser leurs talents uniques pour un engagement et une productivité accrus de l'équipe. Il s'agit d'une approche qui les aide à découvrir comment faire de leur talents un objectif à bon escient afin que l'équipe soit davantage en mesure d'atteindre ses objectifs de performance et de faire face aux situations du quotidien.

Les plus grands talents d'une personne, c'est-à-dire sa manière naturelle de penser, de ressentir et de se comporter, représentent sa puissance et son potentiel innés. Lorsqu'un manager et une équipe sont en mesure de puiser dans cette source de sagesse et de force, ils deviennent plus efficaces, agissent avec plus de certitude, de discernement et d'espoir et sont plus productifs.

En tant que coach, vous souhaitez développer des stratégies et des solutions pour aider les managers et les équipes à apprendre, évoluer, se développer et réussir. Ce guide enrichira votre compréhension du développement des points forts et vous aidera à utiliser cette approche pour aider les équipes à exploiter leurs points forts afin d'accroître leur productivité et leur collaboration.

La table des matières figurant sur la page suivante vous donne un aperçu des thèmes abordés dans ce guide et sert de point de repère pour les documents présentés dans chaque conversation de coaching sur les points forts avec les managers et les équipes introduites dans le kit.

 Le développement des points forts est une méthode permettant aux membres de l'équipe de découvrir comment faire de leur talents un objectif à bon escient afin que l'équipe soit davantage en mesure d'atteindre ses objectifs de performance et de faire face aux situations du quotidien.

TABLE DES MATIÈRES

Le défi des performances du 21^e siècle	2
Qu'est-ce qui fait une grande équipe ?	
L'évolution des équipes	
Quels sont les points communs entre les grandes équipes ?	
Le meilleur coaching aide les équipes à se focaliser sur leurs talents et points forts	8
Nos talents sont notre filtre pour le monde	
Nos talents nous aident à comprendre qui nous sommes	
Les talents d'une personne constituent sa meilleure chance de réussite	
Comprendre les talents des un des autres est le meilleur moyen de garantir une réussite collective	
Le CliftonStrengths détecte la présence de talents dans 34 domaines généraux ou thèmes	11
Les meilleurs coaches aident les équipes à se concentrer sur les performances	16
Les équipes les plus efficaces ont des objectifs et des résultats de performances clairs et convaincants	
Le rôle du manager	18
Les acteurs de la réussite d'un manager	20
Ce que nous savons sur les managers très performants.....	21
Aider un manager à diriger à l'aide de ses talents	23
Aider un manager à individualiser son approche	26
Mise en pratique du développement des points forts.....	30
Principes directeurs	31

LE DÉFI DES PERFORMANCES DU 21^E SIÈCLE : CRÉER UNE CULTURE AXÉE SUR LA COLLABORATION ET LE PARTENARIAT

À l'heure actuelle, 13 % des employés de 142 pays du monde sont engagés dans leur travail : ils sont investis émotionnellement dans la création d'une valeur ajoutée pour leurs équipes et leurs entreprises au quotidien. L'étude mondiale de Gallup sur l'engagement des employés montre à nouveau que les collaborateurs activement désengagés, c'est-à-dire les individus négatifs et potentiellement hostiles à leur entreprise, sont quasiment deux fois plus nombreux que les employés engagés.

Alors même que les taux de chômage demeurent élevés dans de nombreux pays développés au fil des années suivant la crise économique mondiale, les taux de croissance de la Chine et d'autres grands pays en voie de développement sont en baisse. Dans le monde entier, les tendances démographiques ont des conséquences économiques non négligeables. Dans de nombreuses régions, notamment dans le sud de l'Europe, en Asie du sud et au Moyen-Orient, le taux de chômage chez les jeunes atteint des records. Entre-temps, de nombreuses grandes puissances économiques, notamment la Chine, le Japon et les États-Unis, sont confrontées à une pénurie de talents en raison du vieillissement et de la baisse des effectifs de leur main-d'œuvre.

Les entreprises du monde entier ont un facteur en commun : le besoin de mieux comprendre et utiliser l'énergie, les compétences et les talents de leurs employés. Dans de nombreux pays, la hausse des niveaux de productivité est essentielle à la croissance des entreprises et requiert des créations de postes. Dans les pays confrontés à des pénuries de talents, les entreprises qui répondent aux besoins de leurs employés sont les plus susceptibles de remporter la course au meilleur talent. Dans chaque cas, les entreprises du monde entier devront améliorer leur capacité à s'assurer que leurs employés occupent un poste adéquat et sont émotionnellement investis dans leur travail.

Dans le monde, seulement 13 % des employés sont engagés dans leur travail.

Globalement, dans les 142 pays inclus dans l'étude de Gallup, 13 % des employés sont engagés dans leur travail, tandis que 63 % ne sont pas engagés et 24 % sont activement désengagés. Toutefois, ces résultats varient sensiblement en fonction de la région. Par exemple, 30 % des employés nord-américains sont engagés dans leur travail, ce qui signifie que la grande majorité des travailleurs nord-américains (70 %) n'atteint pas son plein potentiel. Un problème aux répercussions importantes pour les entreprises américaines.

D'un point de vue général, les managers passent à côté du potentiel de 87 % de leurs employés. Plus des trois quarts font simplement acte de présence au travail ou, pire, font acte de présence et complètent la tâche aux membres de leur équipe.

Pour en savoir davantage sur les niveaux de collaboration et d'engagement, consultez le rapport de Gallup intitulé « État du lieu de travail au niveau mondial » : <http://www.gallup.com/stateofglobalworkplace>

QU'EST-CE QUI FAIT UNE GRANDE ÉQUIPE ?

Les équipes comptent plus que jamais sur la collaboration pour réussir. Ce n'est qu'en travaillant ensemble que deux personnes ou plus peuvent viser les réalisations les plus importantes, explorer de nouvelles voies et innover pour réaliser de grandes choses. Pour croître, avancer et fournir les services attendus par leurs clients, les entreprises et les équipes ont besoin de personnes qui travaillent ensemble, chaque membre utilisant ses points forts pour compléter ceux de l'autre.

Au cours des années, Gallup a étudié des dizaines de milliers d'équipes pour en apprendre plus au sujet des problèmes et des défis auxquels elles font face, mais aussi les techniques que les managers, les équipes et les organisations utilisent pour créer des équipes très engagées, et surtout, les éléments qui distinguent ces équipes extrêmement performantes des autres.

Voici quelques-uns des secrets que Gallup a découvert au sujet des équipes les plus engagées et productives :

- 1 **Elles ont une mission et un objectif communs.** La réussite d'une équipe dépend en dernier lieu de sa capacité à identifier et à se concentrer sur un défi de performances clair et efficace ou sur un objectif commun. Il peut s'agir d'un problème qui ait besoin d'une solution. Il peut s'agir d'un objectif organisationnel. Cela peut prendre plusieurs formes, mais il s'agit de quelque chose de clair et de stimulant pour chaque membre de l'équipe.
- 2 **Chaque membre de l'équipe sait et comprend qu'il est doué dans certains domaines et moins doué dans d'autres.** Les membres de l'équipe sont conscients de leurs talents uniques et de la manière dont ils peuvent aider l'équipe à faire face à un défi ou atteindre un objectif de performances. Ils peuvent également savoir comment les autres membres de l'équipe peuvent collaborer le mieux. En tant que tels, ils agissent de manière interdépendante.
- 3 **Les membres de l'équipe ont conscience des filtres de talents des uns et des autres.** Ils ont une compréhension de comment chaque personne est susceptible de penser, agir, ressentir. Cette conscience aide l'équipe à gérer les problèmes que toutes les équipes rencontrent. Certains talents rendent des membres de l'équipe spécialistes dans la gestion des conflits, la documentation du travail d'équipe, les décisions d'orientation, l'influence sur les autres, etc. En bref, ils comprennent comment l'équipe peut travailler le mieux ensemble.

Il s'avère que ce qui est important pour construire une équipe ou un groupe de travail solide, c'est l'individu. Plus précisément, c'est la manière dont chaque personne réfléchit au sujet de sa contribution par rapport aux autres membres de l'équipe et la manière dont chaque personne combine ses points forts avec les points forts complémentaires des autres, pour faire face aux défis ensemble.

La capacité de l'équipe à atteindre l'excellence et à tirer le meilleur parti des talents naturels de chacun des membres qui la composent est tributaire de la manière dont elle comprend, apprécie et dédie ses talents individuels et collectifs à ses objectifs de performances.

L'ÉVOLUTION DES ÉQUIPES

Il existe des équipes de toutes tailles et de toutes sortes. Gallup a étudié les équipes de chaque secteur dans le monde entier, des petites équipes constituées de deux personnes aux grandes équipes réparties sur plusieurs sites et dans plusieurs pays. Gallup a étudié des équipes aux fonctions diverses : des équipes qui dirigent des divisions, qui accomplissent des tâches spécifiques, qui fabriquent des produits, fournissent des services, offrent des conseils, définissent la politique, influencent ou prennent des décisions, gouvernent, approuvent des idées, voire qui dirigent d'autres équipes.

Les équipes sont aussi variées que les entreprises dans lesquelles elles opèrent. Indépendamment de leur taille, de leur lieu d'opération ou de leur fonction, Gallup a remarqué qu'il existait trois types d'équipes.

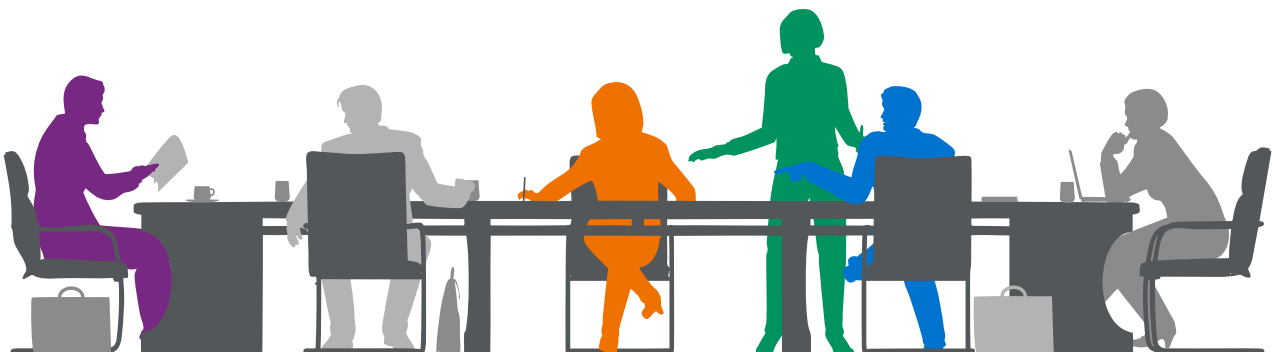
Équipe dépendante



Une équipe dépendante est constituée de plusieurs personnes ayant leurs propres rôles et travaillant sous l'étroite supervision d'un manager. Le manager est à la tête de l'équipe : il définit le champ d'action, les priorités et les règles de l'équipe. Chaque membre de l'équipe se tourne vers le manager pour l'attribution des tâches, la résolution des problèmes et la prise de la plupart des décisions.

Dans certaines industries, une équipe dépendante peut être performante. Dans d'autres, elle ne peut l'être qu'à court terme. Étant donné que toutes les orientations viennent du manager, ces équipes n'ont généralement pas les niveaux de collaboration et de liberté nécessaires pour s'adapter, innover et gagner en productivité.

Dans de nombreux cas, les équipes dépendantes rencontrent des difficultés pour maintenir des niveaux de performance élevés. Ces équipes sont orientées sur les tâches. L'engagement, le développement et l'évolution de l'individu sont souvent ignorés.



Une approche au développement de l'équipe fondée sur les points forts peut aider les membres de l'équipe à comprendre comment leurs schémas de pensée, de sentiment ou de comportement naturels affectent leur capacité à effectuer le travail. Elle aide également chaque personne à comprendre comment ses talents sont perçus par les autres membres de l'équipe et les affectent. En tant que coach, votre travail consiste à aider le manager et l'équipe à comprendre les talents de chacun et à commencer à utiliser ces derniers pour permettre aux membres de l'équipe d'atteindre leurs objectifs de performance.

Équipe indépendante



Tout comme les équipes dépendantes, ce type d'équipe est constitué de personnes ayant leurs propres rôles. En revanche, le manager n'a pas autant de contrôle. À la place, les membres de l'équipe font leur travail, s'appuyant sur les directives générales du manager.

Dans de nombreux cas, les équipes indépendantes atteignent difficilement des niveaux de performance élevés. Elles ont besoin d'efforts conjugués pour évoluer et se développer. Lorsqu'elles identifient un domaine d'amélioration, elles élaborent un plan d'amélioration. Elles se focalisent sur la correction. Elles visent à minimiser ou corriger leurs points faibles tout en maintenant le niveau des points forts de chaque personne.

Leur approche corrective du développement de l'équipe et de individuel n'est pas simple et limite souvent leurs opportunités d'atteindre l'excellence, car elle repose sur deux maximes trompeuses :

- Les personnes les plus douées dans un domaine affichent les mêmes comportements et réussissent de la même manière.
- Si elles corrigent leurs faiblesses, elles réussiront.

En raison de leur nature indépendante, les membres de l'équipe n'ont que peu d'occasions d'unir leurs forces, permettant à chacun d'utiliser ses points forts pour compléter ceux des autres.

Équipe interdépendante



Les membres d'une équipe interdépendante comptent les uns sur les autres pour mener les choses à bien.

Leur mode de fonctionnement consiste à attribuer des tâches aux membres de l'équipe de manière à ce que chacun réalise ce qu'il fait de mieux. Ils se concentrent sur les points forts de chaque personne et gèrent ses points faibles.

Chaque équipe dispose d'une abondance de talents à mobiliser et à exploiter. Les équipes interdépendantes les plus efficaces tirent parti de leurs talents collectifs.

Ces équipes partagent une mission et un objectif communs.

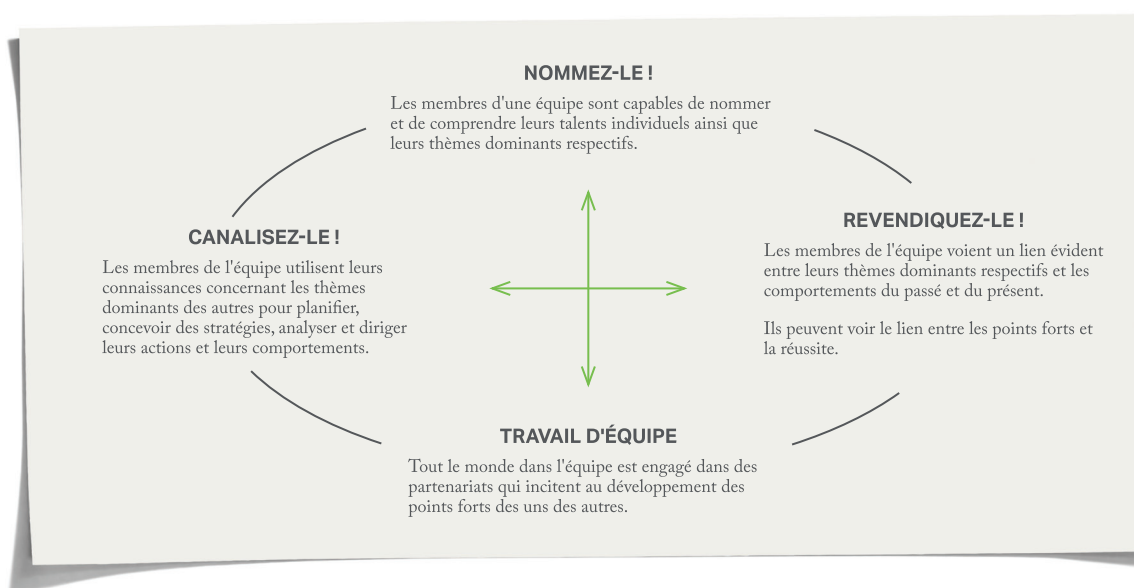
Elles sont conscientes de leurs talents uniques et de la manière dont elles peuvent aider l'équipe à faire face à un défi ou atteindre un objectif de performance. Elles savent également de quelle manière les autres membres de l'équipe peuvent collaborer au mieux. En tant que telles, elles agissent de manière interdépendante.

Lorsque les membres de l'équipe apprennent à utiliser plus intentionnellement leurs talents et leurs points forts pour atteindre leurs objectifs de performance, ils s'approprient une procédure qu'ils peuvent réutiliser de temps à autre pour garantir la réussite.

QUELS SONT LES POINTS COMMUNS ENTRE LES GRANDES ÉQUIPES ?

Les bonnes équipes connaissent leurs points forts ainsi que leurs points faibles. Les membres qui les composent savent comment collaborer et se compléter pour atteindre leur objectif. Ils s'aident l'un l'autre pour « activer » ces points forts en identifiant des éléments d'action, des tâches et des rôles spécifiques qui s'alignent sur les talents et les points forts de chaque personne par rapport à la situation actuelle ou à l'objectif de performance.

Les équipes axées sur les points forts créent un développement et une réussite durables en investissant en permanence dans les points forts des uns et des autres tout en améliorant les relations au sein du groupe. Les équipes axées sur les points forts sont capables de collaborer de manière plus efficace tout en obtenant de meilleures performances, davantage de réussite et des niveaux d'engagement plus élevés.



NOMMEZ-LE !

Lorsque des membres d'une équipe découvrent les plus grands talents les uns des autres, ils découvrent les meilleures opportunités pour les points forts et la réussite de l'équipe.

Plus une personne sera à même de se représenter ses talents, plus elle remarquera combien ils contribuent à sa réussite. Plus une personne saura voir cette connexion chez les autres, plus elle pourra reconnaître le potentiel en matière de points forts et de réussite chez eux.

REVENDIQUEZ-LE !

L'une des tâches les plus importantes des membres d'une équipe est de s'aider les uns les autres à apprécier et revendiquer le génie particulier des talents dominants de chacun.

Plus une personne réfléchira à ses talents et à ceux des autres, plus elle remarquera leur contribution à la réussite de l'équipe. Et plus la personne remarquera ce lien, plus elle prendra conscience de son potentiel pour développer encore plus de points forts et de réussite.

CANALISEZ-LE !

La capacité de l'équipe à atteindre l'excellence est liée à la manière dont les membres qui la composent trouvent des moyens de canaliser activement leurs talents individuels et collectifs afin d'atteindre leurs objectifs de performance.

Les bonnes équipes connaissent leurs points forts et leurs points faibles. Elles savent comment faire correspondre les talents et points forts de chacun à la situation actuelle ou à l'objectif de performance.

TRAVAIL D'ÉQUIPE

Lorsque des collègues comprennent et apprécient le pouvoir et les contributions des uns et des autres, ils peuvent alors saisir de nouvelles opportunités de partenariat et de réussite. Les thèmes du CliftonStrengths fournissent de précieuses informations sur la manière dont les membres d'une équipe peuvent collaborer plus efficacement et améliorer les performances de l'équipe.

Lorsque les gens savent ce qu'ils apportent à l'équipe et ont l'occasion de réaliser ce qu'ils font le mieux, ils agissent avec davantage de confiance et de discernement. Les personnes qui ont conscience de leurs talents et ont l'occasion de les utiliser sont six fois plus susceptibles d'être impliquées dans leur travail. Lorsque les personnes ont l'opportunité d'utiliser leurs points forts tous les jours, ils gagnent 7,8 % en productivité.

Voici une liste non exhaustive des qualités et particularités que Gallup a observées chez les équipes très productives axées sur les points forts.

- ✓ Elles ont un objectif commun : un ou plusieurs objectifs de performance stimulants et clairs.
- ✓ Les membres de ces équipes ont une compréhension claire de leurs lacunes et de leurs points forts individuels et collectifs.
- ✓ Ils emploient un langage commun pour décrire les talents, les points forts, les points faibles, les attentes et les objectifs de performance de chacun.
- ✓ Ils structurent volontairement les activités de sorte à maximiser les talents de l'équipe.
- ✓ Ils sont émotionnellement et psychologiquement impliqués dans leur travail.
- ✓ Ils développent des systèmes d'assistance et des solutions alternatives appropriées permettant de gérer les lacunes en termes de points forts et de performances.
- ✓ Ils sont hautement collaboratifs et disposent de nombreux partenariats complémentaires.
- ✓ Ils attirent le talent. Ils recherchent les gens talentueux et les gens talentueux les recherchent.
- ✓ Ils sont orientés sur les performances. Cette orientation sur les performances associée à leur compréhension des uns et des autres donne lieu à des niveaux de performance élevés et constants.

Lorsque des membres d'une équipe découvrent les plus grands talents les uns des autres, ils découvrent les meilleures opportunités pour les points forts et la réussite de l'équipe.

Une équipe fondée sur les points forts est un groupe de contributeurs, imparfaits mais talentueux, appréciés pour leurs points forts et qui ont besoin des uns des autres pour atteindre l'excellence individuelle et collective.

Les membres d'une équipe axée sur les points forts ont conscience des filtres de talents des uns et des autres. Ils ont une compréhension de comment chaque personne est susceptible de penser, agir, ressentir. Le fait qu'ils en soient conscients permet à l'équipe de constituer des partenariats efficaces et de gérer les problèmes auxquels toute équipe est confrontée.

LES MEILLEURS COACHES AIDENT LES ÉQUIPES À SE FOCALISER SUR LEURS TALENTS ET POINTS FORTS

Ce sont les talents d'une personne, c'est-à-dire ses pensées, ressentis et comportements naturels, qui sont la source de son vrai potentiel. Plus vous aiderez le manager et l'équipe à utiliser leurs talents dominants, plus l'équipe et les membres qui la composent auront le potentiel d'agir constamment avec confiance, discernement et espoir.

NOS TALENTS SONT NOTRE FILTRE POUR LE MONDE

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi une personne était plus douée pour certaines choses que pour d'autres ?

Pourquoi une personne semble faire les choses d'une certaine façon alors qu'une autre personne appréhende la même tâche différemment ?

Pourquoi la réaction d'une personne à une situation diffère-t-elle de celle d'une autre personne ?

Prenez par exemple les différents niveaux de performance des représentants du service client. La plupart d'entre eux sont confrontés à la même situation : des centaines d'appels de clients déconcertés ou mécontents. Ils ont tous la même technologie de base à leur disposition, la même expérience et les mêmes formations initiales. Pourtant, les meilleurs d'entre eux passent un tiers d'appels en moins que les représentants moyens pour résoudre la même réclamation. Pourquoi ?

Il s'agit de leurs talents respectifs.

Les meilleurs représentants du service client considèrent le téléphone comme un intermédiaire vers leurs clients. Même si de nombreux représentants peuvent être timides, le téléphone offre un moyen agréable d'établir un lien plus rapidement et intimement que s'ils se trouvaient l'un en face de l'autre. Ils imaginent la pièce dans laquelle se trouve le client. Ils imaginent à quoi ressemble le client. Ils sourient et font des gestes avec leurs mains, tout en sachant que le client ne pourra pas les voir. Instinctivement, leurs talents prennent le dessus. Cela ne s'apprend pas mais se produit naturellement. À l'autre bout du fil, le client peut sentir la différence.

NOS TALENTS NOUS AIDENT À COMPRENDRE QUI NOUS SOMMES

Ils nous décrivent.

Ils influencent nos choix.

Ils orientent nos actions.

Ils expliquent pourquoi nous sommes plus doués pour certaines choses que d'autres.

Ils sont un filtre pour analyser notre monde.

Ils sont la source de notre meilleur tremplin vers l'excellence.



LES TALENTS D'UNE PERSONNE CONSTITUENT SA MEILLEURE CHANCE DE RÉUSSITE

Chaque personne a un filtre unique : une manière caractéristique de réagir au monde qui l'entoure. Notre filtre est déterminé par nos talents. Nos talents nous disent quelles stimulations prendre en compte et lesquelles ignorer, lesquelles apprécier et lesquelles détester. Notre filtre forge nos attitudes prédominantes : suis-je d'un naturel optimiste ou cynique, calme ou anxieux, empathique ou distant ? Il crée chacune de nos manières de penser, de ressentir et de se comporter.

Pourquoi ?

Vos talents créent un filtre qui explique vos motivations personnelles : par exemple, êtes-vous compétitif, altruiste ou visez-vous à vous démarquer des autres ? Vous définissez-vous par vos compétences techniques, ou mettez-vous tout en œuvre simplement pour être apprécié ?

Comment ?

Vos talents créent un filtre qui explique comment vous pensez, évaluez les différentes solutions et prenez vos décisions. Êtes-vous ciblé, ou aimez-vous laisser porte ouverte à d'autres options ? Êtes-vous discipliné et organisé, ou aimez-vous les surprises ? Réfléchissez-vous de manière pratique et analytique, ou plutôt stratégique, en évaluant constamment les solutions alternatives ?

Qui ?

Vos talents créent un filtre qui explique à qui vous faites confiance, avec qui vous nouez des relations, qui vous ignorez et avec qui vous serez en conflit. Arrivez-vous à séduire des inconnus, ou êtes-vous seulement à l'aise avec vos amis proches ? Pensez-vous que la confiance doit être gagnée ou avez-vous tendance à croire tout le monde en pensant que la plupart s'en montrera digne ? Évitez-vous les conflits, ou affrontez-vous les gens avec sérénité ?

Nos talents font bien plus que nous rendre uniques. Ils nous confèrent des effets et avantages uniques. Ils offrent aux individus et aux équipes leur meilleur tremplin vers l'excellence.

Les recherches Gallup ont prouvé que pour évoluer, se développer, et bénéficier du meilleur retour sur investissement possible, les gens doivent identifier leur façon naturelle de penser, de ressentir et de se comporter puis mettre à profit ces talents pour en faire de véritables points forts et ainsi toujours fournir des performances quasi-parfaites.

Pour devenir la meilleure version de nous-mêmes, nous devons mieux appréhender nos talents. Cela ne signifie pas que nous devons faire abstraction de nos faiblesses, mais que votre travail en tant que coach en développement des points forts est d'aider les gens à en découvrir DAVANTAGE sur leurs talents et la manière dont ils peuvent affecter leurs relations et leurs performances.

Lorsque les équipes sont capables d'utiliser un langage commun de points forts, leurs conversations changent immédiatement. Un dialogue plus positif s'installe, ce qui améliore l'engagement général et les niveaux de performances de l'équipe.

Vous pouvez en apprendre plus au sujet de l'utilisation du CliftonStrengths pour aider une équipe à améliorer ses performances en participant à la formation Coaching des managers et des équipes de Gallup.

COMPRENDRE LES TALENTS DES UN DES AUTRES EST LE MEILLEUR MOYEN DE GARANTIR UNE RÉUSSITE COLLECTIVE

Étant donné que chaque personne est guidée par ses talents uniques, la même situation engendre des réactions très différentes. Ce qui est ridiculement facile pour un collègue peut être extrêmement difficile pour vous. Ce qui est stimulant pour vous peut être ennuyeux ou rébarbatif pour lui.

Lorsque les membres de l'équipe sont conscients des filtres de talents de chacun, ils sont en mesure de comprendre comment chaque personne a tendance à penser, agir et ressentir. Cette prise de conscience permet à l'équipe d'atténuer les conflits et d'éviter les dysfonctionnements. Les membres qui la composent comprennent comment ils peuvent être plus performants ensemble pour atteindre leurs objectifs de performance.

La capacité d'une équipe à atteindre l'excellence et à tirer le meilleur parti des talents naturels de chacun de ses membres est tributaire de la manière dont l'équipe comprend, apprécie et commence à utiliser cette information de façon significative. C'est lorsque les membres de l'équipe examinent de plus près leurs talents qu'ils commencent à découvrir l'exceptionnelle variété et complexité de la manière dont ils pensent, ressentent et se comportent naturellement.

Nous avons tous besoin d'un peu d'aide pour comprendre et apprécier les pensées, les émotions et les actions des autres. Et c'est là que le CliftonStrengths entre en jeu.

Le CliftonStrengths permet aux membres de l'équipe de prendre conscience et d'apprécier leurs talents individuels uniques et les talents et points forts de leurs collègues.

Plus vous trouverez de moyens pour aider une équipe à découvrir et à comprendre les points forts, besoins et motivations des uns et des autres, plus les membres qui la composent seront en mesure d'exploiter les talents des uns et des autres, de trouver des moyens d'établir des partenariats et de les améliorer, ainsi que d'améliorer leurs performances.

En tant que coach en développement des points forts, vous pouvez aider les membres de l'équipe à devenir davantage curieux et à réfléchir activement à la manière dont ils pourraient mieux interagir et collaborer les uns avec les autres.

S'appuyant sur des décennies d'études sur les talents, les points forts et la réussite, le CliftonStrengths est un outil de coaching inestimable que vous pouvez utiliser pour aider les membres de l'équipe à mieux se comprendre les uns les autres et à commencer à activement utiliser ces informations pour avoir un impact positif sur la manière dont l'équipe appréhende son travail.

LE CLIFTON CLIFTONSTRENGTHS® DÉTECTE LA PRÉSENCE DE TALENTS DANS 34 DOMAINES GÉNÉRAUX OU « THÈMES ».

Les thèmes du CliftonStrengths fournissent de précieuses informations sur la manière dont les membres d'une équipe peuvent collaborer plus efficacement et améliorer les performances de l'équipe.

LES THÈMES SONT LA LANGUE DE BASE DU TALENT

DES DÉCENNIES DE RECHERCHE ONT RÉVÉLÉ QUE LES TALENTS LES PLUS DIRECTEMENT LIÉS AU POTENTIEL DE RÉUSSITE PEUVENT ÊTRE REGROUPÉS EN 34 THÈMES. CHAQUE THÈME COMPREND PLUSIEURS TALENTS.

RÉALISATEUR

Les personnes exceptionnellement talentueuses dans le thème « Réalisateur » travaillent dur et ont beaucoup d'énergie. Elles prennent un immense plaisir à être occupées et productives.

ACTIVATEUR

Les personnes exceptionnellement talentueuses dans le thème « Activateur » sont capables de concrétiser leurs idées en actions pour faire avancer les choses. Elles sont souvent impatientes.

ADAPTABILITÉ

Les personnes à très forte dominante « Adaptabilité » préfèrent « suivre le mouvement ». Ce sont généralement des personnes « de l'instant » qui prennent les choses comme elles viennent et les découvrent au jour le jour.

ANALYSTE

Les personnes à très forte dominante « Analyste » recherchent les motifs et les causes. Elles sont capables d'envisager tous les facteurs pouvant avoir des conséquences sur une situation donnée.

ARRANGEUR

Les personnes à très forte dominante « Arrangeur » peuvent organiser, mais ont aussi une certaine souplesse qui va avec ce talent. Elles aiment trouver comment tous les éléments et ressources disponibles peuvent être organisés pour que la productivité soit maximale.

CONVICTION

Les personnes à très forte dominante « Conviction » accordent une grande importance à certaines valeurs essentielles et immuables, qui donnent un but précis à leur vie.

AUTORITÉ

Les personnes à très forte dominante « Autorité » ont de la présence. Elles savent prendre le contrôle d'une situation et prendre des décisions.

COMMUNICATION

Les personnes à très forte dominante « Communication » n'ont généralement aucune difficulté à exprimer leurs pensées par des mots. Elles brillent dans les conversations et font de bons présentateurs.

COMPÉTITION

Les personnes à très forte dominante « Compétition » mesurent leurs progrès par rapport aux performances des autres. Elles s'efforcent d'être à la première place et se délectent de participer à des concours et autres épreuves.

CONNEXION

Les personnes à très forte dominante « Connexion » sont convaincues qu'il existe des liens entre toutes choses. Elles croient peu aux coïncidences et pensent que les événements sont très rarement le fruit du hasard.

ÉQUITABLE

Les personnes à très forte dominante « Équitable » sont conscientes de la nécessité de traiter tout le monde de façon égale et équitable. Pour cette raison, elles définissent des règles claires et s'y tiennent.

CONTEXTE

Les personnes à très forte dominante « Contexte » aiment réfléchir au passé. Elles comprennent le présent par l'étude du passé.

PRUDENT

Les personnes à très forte dominante « Prudent » ne prennent des décisions et n'opèrent des choix qu'après mûre réflexion. Elles anticipent les obstacles.

DÉVELOPPEUR

Les personnes à très forte dominante « Développeur » détectent et cultivent le potentiel des autres. Elles décèlent les moindres signes d'amélioration et ces derniers leur procurent une grande satisfaction.

DISCIPLINE

Les personnes à très forte dominante « Discipline » aiment la routine et ce qui est structuré. La meilleure façon de décrire leur monde est de décrire l'ordre qu'elles créent autour d'elles.

EMPATHIE

Les personnes à très forte dominante « Empathie » savent se mettre dans la peau des autres pour comprendre ce qu'ils ressentent.

FOCUS

Les personnes à très forte dominante « Focus » peuvent prendre une direction, s'y tenir et apporter les corrections nécessaires pour maintenir le cap. Elles établissent d'abord des priorités et agissent ensuite.

FUTURISTE

Les personnes à très forte dominante « Futuriste » s'inspirent de l'avenir et de ce qui pourrait se produire. Leur vision de l'avenir donne de l'énergie aux autres.

INTRODUCTION AU COACHING DU DÉVELOPPEMENT DES POINTS FORTS DESTINÉ AUX MANAGERS ET AUX ÉQUIPES

HARMONIE

Les personnes à très forte dominante « Harmonie » recherchent le consensus. Elles n'aiment pas le conflit et cherchent davantage les terrains d'entente.

IDÉATION

Les personnes à très forte dominante « Idéation » sont fascinées par les idées. Elles parviennent à trouver les liens entre des phénomènes qui, a priori, n'en n'ont pas.

INCLUSION

Les personnes à très forte dominante « Inclusion » acceptent les autres. Elles ont conscience que d'autres personnes se sentent exclues et font leur possible pour les inclure.

INDIVIDUALISATION

Les personnes à très forte dominante « Individualisation » s'intéressent aux qualités uniques de chaque personne. Elles ont un don pour comprendre comment différentes personnes peuvent travailler ensemble de façon productive.

INPUT

Les personnes à très forte dominante « Input » veulent toujours en savoir plus. Souvent, elles aiment recueillir et archiver toutes sortes d'informations.

INTELLECTUALISME

Les personnes à très forte dominante « Intellectualisme » sont caractérisées par leur activité intellectuelle. Elles sont introspectives et apprécient les discussions intellectuelles.

STUDIEUX

Les personnes à très forte dominante « Studieux » possèdent une soif d'apprendre et veulent sans cesse s'améliorer. C'est le processus d'apprentissage, plutôt que le résultat, qui les motive tout particulièrement.

MAXIMISATION

Les personnes à très forte dominante « Maximisation » se concentrent sur les points forts comme moyen pour stimuler l'excellence personnelle ainsi que l'excellence de groupe. Elles cherchent à transformer quelque chose de fort en quelque chose de superbe.

POSITIVITÉ

Les personnes à très forte dominante « Positivité » font preuve d'un enthousiasme contagieux. Elles sont optimistes, savent communiquer leur enthousiasme aux autres et les intéresser à ce qu'elles vont faire.

RELATIONNEL

Les personnes à très forte dominante « Relationnel » aiment entretenir des relations étroites avec les autres. Elles aiment notamment travailler dur avec des amis pour atteindre un même objectif.

RESPONSABILITÉ

Les personnes à très forte dominante « Responsabilité » se sentent psychologiquement responsables de ce qu'elles disent qu'elles vont faire. Elles s'engagent envers des valeurs solides telles que l'honnêteté et la loyauté.

RESTAURER

Les personnes à très forte dominante « Restaurer » sont aptes à résoudre les problèmes. Elles ont un don pour comprendre ce qui ne va pas et savent comment y remédier.

ASSURANCE

Les personnes à très forte dominante « Assurance » ont confiance en leur capacité à gérer leur propre vie. Elles possèdent une boussole interne qui leur donne l'assurance que les décisions qu'elles prennent sont les bonnes.

IMPORTANCE

Les personnes à très forte dominante « Importance » veulent revêtir une grande importance aux yeux des autres. Elles sont indépendantes et veulent être reconnues.

STRATÉGIQUE

Les personnes à très forte dominante « Stratégique » créent différentes routes et options. Confrontées à n'importe quelle situation donnée, elles entrevoient rapidement les questions pertinentes.

CHARISME

Les personnes à très forte dominante « Charisme » aiment le défi que représente le fait de rencontrer de nouvelles personnes et les gagner à leur cause. Ce qui leur plaît, c'est briser la glace et créer des liens avec quelqu'un.

De nombreuses ressources sur les thèmes sont mises à votre disposition sur le site Web du Centre des points forts de Gallup :

www.gallupstrengthscenter.com

Vous trouverez des informations de coaching détaillées sur chacun des thèmes du CliftonStrengths dans le Kit de démarrage en coaching pour le développement des points forts, que vous pouvez également acheter sur le site Web du Centre des points forts de Gallup.

LES MEILLEURS COACHES SE CONCENTRENT SUR LES PERFORMANCES

La réussite d'une équipe dépend en dernier ressort de son efficacité. Votre réussite en tant que coach est par conséquent intimement liée à votre capacité à aider le manager et son équipe à être performants. Chaque conversation de coaching, que ce soit avec un manager, un membre d'équipe ou une équipe dans son ensemble, doit donc être axée sur la performance.

Le développement des points forts ne se résume pas à identifier les talents et les points forts des personnes. Il s'agit également de les aider à reconnaître, développer et utiliser leurs talents pour atteindre leurs objectifs.

**UN COACH EN DÉVELOPPEMENT DES POINTS FORTS AIDE LES MEMBRES DE
L'ÉQUIPE À DÉCOUVRIR COMMENT APPLIQUER LEURS MEILLEURS TALENTS
ET POINTS FORTS À BON ESCIENT DANS LEUR QUOTIDIEN.**



*Canalisés
sur les :*



LES TALENTS D'UNE PERSONNE

OBJECTIFS DE PERFORMANCE

Les coaches en développement des points forts aident les managers et les équipes avec lesquels ils travaillent à identifier et à se focaliser sur les résultats souhaités et leurs objectifs de performance les plus importants. Une fois que l'équipe a identifié des objectifs de performance clairs et concrets, vous pouvez aider les membres qui la composent à dédier leurs talents individuels et collectifs à ces objectifs.

*Les meilleurs coaches savent que les performances
représentent toujours le but ultime des équipes.*

Ils aident les équipes avec lesquelles ils travaillent à porter leur attention sur les résultats qu'elles souhaitent. Pour ce faire, ils aident les managers et les équipes à déterminer et, si nécessaire, à créer des systèmes de mesure des objectifs des performances. Ces systèmes de mesure permettent de générer un tableau de bord qui indique le niveau d'avancement de l'équipe et sa capacité à atteindre l'objectif.

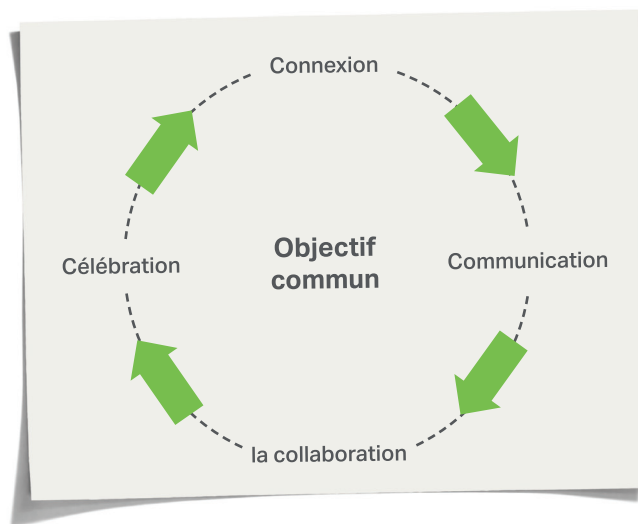
LES ÉQUIPES LES PLUS EFFICACES ONT DES OBJECTIFS ET DES RÉSULTATS DE PERFORMANCES CLAIRS ET CONVAINCANTS

Lorsque les chercheurs de Gallup ont analysé les meilleurs facteurs de prédiction des performances, l'un des facteurs les plus évident s'est révélé être aussi le plus efficace : un niveau de performance élevé ne peut être obtenu que dans un environnement où des attentes et des objectifs de performance clairs et stimulants sont définis.

Les équipes dont les attentes et les objectifs sont clairs et stimulants sont plus productives, plus rentables, plus créatives et s'adaptent mieux.

Bien que la clarté des attentes et des objectifs soit potentiellement le besoin le plus fondamental des équipes, près d'un quart des employés déclarent manquer d'orientation au travail et reconnaissent : « Je ne sais pas vraiment ce que je suis supposé faire ici. »

Un modèle de réussite collective



Pour optimiser les performances de l'équipe, chaque membre de l'équipe doit :

- être **CONNECTÉ** à un **OBJECTIF COMMUN**
- **COMMUNIQUER** avec tout le monde efficacement
- **COLLABORER** pour trouver les meilleures méthodes et les plus efficaces pour travailler ensemble et tirer parti des ressources de l'équipe.
- **CÉLÉBRER** les points forts individuels et les réussites de l'équipe.

Cherchez des occasions d'aider les membres de l'équipe à découvrir comment utiliser leurs talents individuels et collectifs pour atteindre leurs objectifs, répondre aux attentes de l'équipe et obtenir les résultats escomptés. Lorsqu'un manager et une équipe est en mesure de puiser dans les talents et points forts de chaque personne, ils deviennent plus efficaces, agissent avec plus de certitude et de direction et sont plus productifs.

LES POINTS CLÉS DE VOTRE PARCOURS

En tant que coach, l'un de vos rôles les plus importants consiste à aider chaque membre de l'équipe à apprécier et revendiquer le génie particulier de ses talents dominants, ainsi que de ceux de ses collègues. Plus les personnes réfléchissent consciemment à l'utilisation de leurs talents, plus elles remarqueront qu'ils contribuent à des moments de réussite au travail.

Chacun des thèmes du CliftonStrengths recouvre plusieurs niveaux. Chaque thème apporte sa propre dose de diversité, de complexité et de force. C'est grâce à ses talents qu'une personne peut collaborer au mieux.

Il s'avère que l'individu est indispensable pour construire une équipe solide. Plus précisément, c'est la manière dont chaque personne réfléchit au sujet de sa contribution par rapport aux autres membres de l'équipe et la manière dont chaque personne combine ses points forts avec les points forts complémentaires des autres pour faire face aux défis ensemble.

Lorsque les équipes apprennent à utiliser plus intentionnellement leurs talents et leurs points forts pour atteindre de meilleurs objectifs de performances, elles s'approprient une procédure qu'elles peuvent réutiliser de temps à autre pour garantir la réussite.

Gallup a entrepris une étude intéressante sur l'impact que peut avoir la mise en valeur des points forts sur le niveau d'engagement d'une équipe. Pour en savoir plus sur cette étude, consultez les articles suivants dans le *Gallup Business Journal* :

« How Strengths Boost Engagement »
(Comment les points forts stimulent l'engagement)

« The Secret of Higher Performance »
(Le secret de l'amélioration des performances)

« Strengths-Based Goal Setting » (Définir des objectifs en fonction des points forts)

LE RÔLE DU MANAGER

Le manager a sans doute le rôle le plus important de toute l'organisation.

Le manager donne le ton de l'environnement de travail. Si votre manager définit des attentes claires, vous connaît, vous fait confiance et investit en vous, vous aurez alors une plus grande motivation à fournir un bon service aux clients, à travailler avec diligence et à collaborer avec les autres pour atteindre les objectifs de votre équipe et de l'entreprise.

Mais si vous n'avez pas de bonnes relations avec votre manager, il vous sera difficile de réaliser votre plein potentiel et d'atteindre vos performances maximales.

Le rôle d'un manager consiste à aider chacun des employés à voir qui il est vraiment, à libérer ses talents uniques et à les utiliser de sorte à améliorer ses performances. En un sens, le manager joue le rôle de catalyseur. Le manager aide les employés à canaliser leurs talents sur les objectifs de l'entreprise et les besoins de ses clients.

On demande bien souvent aux managers de jouer plusieurs rôles : être des experts en la matière, travailler en solitaire, être des managers techniques ou de projets et parfois même des leaders au sein de l'entreprise. On attend d'eux qu'ils se gèrent eux-mêmes, qu'ils gèrent leur équipe, qu'ils instaurent et suscitent l'efficacité et soutiennent et agissent au bénéfice des valeurs et des objectifs de l'entreprise.

Tous ces rôles sont peut-être essentiels, mais dans la plupart des cas, leur importance est moindre par rapport à celle du rôle de catalyseur.

Gallup définit le management de la façon suivante : « action visant à coordonner les efforts des gens pour atteindre des objectifs en utilisant les ressources disponibles de manière efficace et efficiente ». Afin qu'une entreprise soit performante, elle compte sur ses managers pour gérer les projets, les processus et leurs équipes. Le présent guide se focalise sur les managers d'équipes, des managers qui élaborent des stratégies et des solutions dans le but d'aider leurs employés et leurs équipes à apprendre, évoluer, se développer et réussir.

Pour réussir, les managers doivent rassembler les employés de façon collaborative, donner une orientation claire, mettre en place des mesures efficaces et accepter la responsabilité d'optimiser les compétences de chaque employé au maximum de leur potentiel. **Le management basé sur les points forts vise à aider les employés à découvrir, développer et utiliser leurs talents uniques pour que l'équipe gagne en engagement et en productivité. Cette approche aide les employés à identifier comment faire usage de leurs talents à bon escient afin que les membres de leur équipe, à fois au niveau collectif et individuel, soient équipés au mieux pour atteindre leurs buts, réaliser leurs objectifs de performance et réagir aux situations de tous les jours.**

Vous pouvez en apprendre davantage au sujet de l'étude de Gallup quant aux habitudes des managers les plus performants du monde en consultant ces bestsellers :

Premièrement, cassez toutes les règles

12: The Elements of Great Managing

LES CINQ PRINCIPALES RESPONSABILITÉS DES MANAGERS

Dans la plupart des entreprises, les managers prennent principalement en charge cinq activités importantes :

- 1 **Recrutement/Sélection des talents** — Les managers doivent dénicher et embaucher le talent adéquat en harmonie avec la culture de l'équipe visant à atteindre les objectifs de performance de l'équipe et de l'entreprise.
- 2 **Développement** — Les managers doivent intégrer efficacement les nouveaux venus et fournir des opportunités d'évolution spécifiques à chaque rôle pour les guider sur la voie de la maîtrise et de la réussite.
- 3 **Engagement des employés** — Les managers doivent identifier ce qui stimule, motive et engage chaque membre de l'équipe, puis personnaliser leur approche en conséquence.
- 4 **Gestion des performances** — Les managers doivent définir les objectifs de performance adéquats, développer la responsabilité des employés face à ces attentes et aider chaque membre de l'équipe à utiliser ses talents et points forts pour apprendre, s'améliorer et accroître ses performances.
- 5 **Promotion ou transition** — Les managers doivent permettre à leurs employés de prendre des responsabilités supplémentaires dans le cadre de leur travail ou leur offrir une promotion à des échelons plus élevés. Il peut également s'agir de proposer aux employés des rôles mieux adaptés à leurs points forts, voire parfois hors de l'entreprise.



Les managers sont tenus de créer une équipe engagée et impliquée et de faire en sorte que leurs employés soient responsables de leurs performances. Les bons coaches aident les managers à jeter un regard critique sur qui ils sont naturellement, de sorte à ce qu'ils puissent exploiter activement leurs talents et trouver comment les utiliser pour assumer les responsabilités de leur rôle.

LES ACTEURS DE LA RÉUSSITE D'UN MANAGER

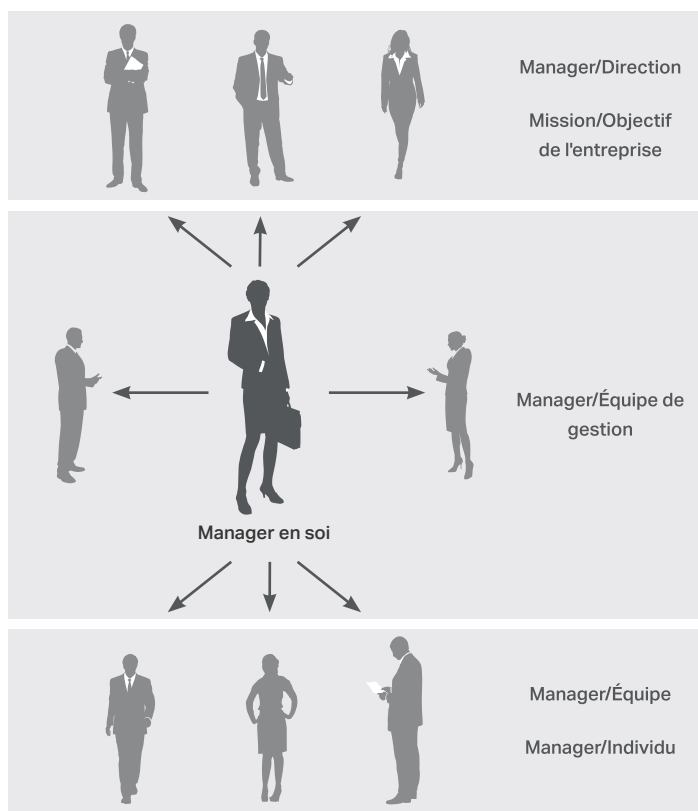
Le rôle d'un manager est complexe. Coacher un manager est tout aussi complexe.

Dans toute entreprise, le rôle du manager est peut-être le plus complexe et le plus important. Un manager est chargé de la gestion de ses propres performances ainsi que de celles de chaque membre de l'équipe, des performances collectives de l'équipe et de l'exécution de la stratégie de l'entreprise, ses objectifs financiers, sa mission et ses valeurs.

Dans la plupart des entreprises, les managers doivent se gérer eux-mêmes, gérer leur équipe, instaurer et susciter l'efficacité et soutenir et agir au bénéfice des valeurs et objectifs de l'entreprise.

En tant que coach, il peut vous être utile de prendre en compte chacune des personnes jouant un rôle dans la réussite du manager.

Les managers efficaces nouent des relations avec des personnes situées à des échelons supérieurs et inférieurs, ainsi que dans l'ensemble de l'entreprise.



Les managers doivent se faire les promoteurs de l'entreprise.

Les entreprises comptent sur les managers pour que le travail soit fait : un travail qui soutienne la mission, l'objectif et les valeurs de l'entreprise.

Les managers doivent se connaître eux-mêmes.

Les managers doivent connaître leurs propres talents, points forts et potentielles vulnérabilités ; ils doivent également savoir comment jouer leur rôle de manager. Les managers les plus efficaces investissent dans leurs talents et affinent ces derniers afin d'être en mesure de nouer des relations productives avec leurs employés, clients et collègues.

Les équipes de gestion doivent collaborer ensemble pour réussir.

Les entreprises sont tributaires du fait que leurs managers collaborent et travaillent efficacement avec d'autres managers pouvant avoir des responsabilités, des personnalités, des priorités et des objectifs différents. Les managers efficaces nouent des relations de confiance et fructueuses avec leurs pairs. Ces relations permettent aux managers et aux entreprises d'améliorer les processus et de gagner en efficacité, tout en se tenant mutuellement responsables des besoins commerciaux de l'entreprise.

Les managers sont garants des performances collectives de l'équipe et de chacun de ses membres.

Les managers efficaces s'entourent des bonnes personnes, puis font évoluer leur équipe. Les managers doivent responsabiliser et engager leurs employés, puis mettre en place des systèmes et processus afin de permettre à chaque personne et à l'équipe de s'acquitter de ses tâches. En dernière instance, les managers sont garants de la fidélité, du développement, de l'engagement et de la productivité de leur équipe.

CE QUE NOUS SAVONS SUR LES MANAGERS TRÈS PERFORMANTS

Quelles sont les différences entre les excellents managers et les bons managers ?

Comment les excellents managers incitent-ils leurs employés à être extrêmement performants ?

Comment suscitent-ils l'enthousiasme et comment unissent-ils des personnalités différentes pour les faire travailler ensemble afin d'atteindre leurs buts et leurs objectifs de performance ?

Au fil des ans, Gallup a mené de nombreux projets d'étude afin de trouver la réponse à ces questions. Gallup a étudié plus d'un million d'équipes de travail, mené des dizaines de milliers d'entrevues et travaillé avec des dizaines de milliers de cadres de direction, de dirigeants, de managers et de contributeurs individuels.

Gallup a découvert que les excellents managers avaient moins de points communs qu'on ne pouvait le penser. Ils nouent des relations et motivent et dirigent leurs employés de différentes manières. Mais Gallup a découvert que derrière toutes ces variantes se cachait une approche commune du management basée sur les points forts et orientée sur l'engagement et les performances.



Approche basée sur les points forts

Les managers très performants :

- pensent que les plus grands talents d'une personne constituent sa meilleure chance de réussite
- sont conscients de leurs propres talents individuels et prennent la responsabilité de les développer
- comprennent et apprécient les talents et points forts de leurs employés et utilisent ces informations pour mettre chaque personne sur la voie de la réussite



Approche axée sur l'engagement

Les managers très performants :

- se préoccupent véritablement de chaque membre de leur équipe et aident chaque employé à évoluer dans son rôle
- créent une culture d'équipe axée sur la collaboration et le partenariat
- se focalisent sur l'engagement de leurs employés et de leur équipe et mettent en place des systèmes permettant de s'assurer que les besoins de chaque employé relativement au lieu de travail soient comblés



Approche orientée sur les performances

Les managers très performants :

- définissent des attentes et des objectifs de performance clairs
- mesurent les résultats appropriés
- font des commentaires et donnent des directives qui aident leurs employés et leurs équipes à prendre les bonnes décisions et à agir

L'étude continue de Gallup inclut désormais 10 millions d'entretiens avec des managers et des employés de 114 pays, dans 41 langues. Gallup a entre autres interrogé des managers des ventes, des responsables hôteliers, des contremaîtres, des agents généraux, des responsables de comptes seniors, des chefs d'équipes, des coaches sportifs professionnels, des chefs militaires et des surintendants d'établissements scolaires.

Gallup a focalisé son analyse sur les managers qui réussissaient à maintenir des niveaux de performance élevés. Nos découvertes s'appuient sur de solides mesures des performances concernant la productivité et les bénéfices, le nombre de pertes et d'incidents de sûreté, l'absentéisme, la rotation du personnel, les incidents de qualité et, peut-être plus important, les notes reflétant les commentaires des clients et des employés eux-mêmes.

Nous avons à maintes reprises découvert que la plupart des managers les plus efficaces atteignaient des niveaux de performance élevés en se focalisant sur les points forts, l'engagement et les performances. La suite du présent guide se focalise principalement sur ce que signifie être un manager axé sur les points forts.

Voici quelques découvertes des chercheurs de Gallup :

Le fait de se focaliser sur les points forts permet à l'équipe de gagner en productivité et en engagement.

Les équipes qui se focalisent sur leurs points forts au quotidien enregistrent une **productivité de 12,5 % supérieure à la norme**.

Les individus qui se concentrent sur l'utilisation de leurs forces sont **SIX FOIS** plus susceptibles d'être engagés dans leur travail.

Lorsque les managers influencent et suscitent l'engagement, leur travail s'en trouve facilité et leurs équipes sont plus productives.

Les groupes de travail avec des niveaux d'engagement élevés enregistrent un **accroissement de 22 % de leur rentabilité** et de **21 % de leur productivité**.

Les équipes avec des niveaux d'engagement élevés enregistrent une **baisse de 65 % du taux de rotation du personnel** et une hausse de

10 % de l'engagement des clients.

Lorsque les managers aident leurs employés à définir des objectifs de performance clairs et font régulièrement le point sur les progrès accomplis, leurs employés et leurs équipes deviennent plus productifs, plus rentables, plus créatifs et s'adaptent mieux.

En moyenne, seule la moitié des employés américains savent avec certitude ce qu'ils doivent accomplir au travail.

Près de neuf employés sur dix déclarant avoir quelqu'un au travail qui les encourage dans leur développement sont considérés comme « engagés », tandis qu'un sur dix est « non engagé » et moins d'1 % sont « activement désengagés ».



AIDER UN MANAGER À DIRIGER À L'AIDE DE SES TALENTS

En tant que coach, vous pouvez aider un manager à prendre conscience que les thèmes de son rapport sur les thèmes distinctifs (Top 5) donnent des informations sur tout ce qu'il fait, ainsi que sur la manière dont il pense ou ressent. La capacité d'un manager à inspirer et inciter une équipe à exécuter ses tâches est tributaire de la manière dont il comprend, apprécie et commence à utiliser cette information de façon significative.

Pendant que vous aidez le manager à examiner et analyser son rapport, aidez-le à réfléchir à la manière dont chaque thème s'applique à son rôle de manager. Aidez le manager à réfléchir à la manière dont ses thèmes dominants influent sur sa capacité à exécuter ses tâches et à atteindre ses objectifs de performance. En quoi les thèmes dominants d'un manager affectent-ils sa capacité à guider, motiver et développer chacun de ses employés ?

Gardez ces trois conseils à l'esprit.

1 Aidez le manager à se focaliser sur ses cinq principaux thèmes.

Aidez le manager à comprendre et apprécier ses cinq principaux thèmes. Le manager doit se focaliser sur ces talents dominants et réfléchir à la manière dont il pourrait les utiliser efficacement dans son rôle de chef d'équipe.

Voici quelques exemples montrant comment les thèmes distinctifs d'un manager peuvent l'aider à devenir un chef d'équipe efficace.

- Le thème MAXIMISATION peut être très utile pour le management en raison de sa valeur intrinsèque d'appréciation et de son engagement envers l'excellence. Le désir d'excellence du manager peut faire de lui un expert dans certains domaines et l'aider à définir de nouvelles normes en matière de réussite.
- Le thème CONNEXION peut être très utile pour le management, car il permet au manager d'aider les autres à trouver un sens dans l'imprévisibilité du monde qui les entoure, ainsi qu'à savoir comment leur procurer un sentiment de confort et de stabilité face à l'incertitude.
- Le thème RESTAURER peut être très utile pour le management, du fait de l'aptitude du manager à résoudre les problèmes quotidiens et relever les défis.

Vous pouvez en apprendre plus au sujet de l'utilisation du CliftonStrengths pour aider une équipe à améliorer ses performances en participant à la formation Coaching des managers et des équipes de Gallup.

2 Aidez le manager à anticiper les perceptions négatives.

Les individus utilisent leurs talents pour filtrer leurs interactions. Cela les fait choisir telle activité ou prendre telle décision. Du fait de leurs talents, les individus peuvent parfois se laisser influencer par leurs propres pensées et comportements et par le point de vue des autres. « Obstacle » est un terme utilisé lorsqu'un talent est, à tort, dévalorisé et considéré comme une faiblesse.

Il est important pour un manager d'anticiper la manière dont ses talents pourraient être perçus par ses employés, ainsi que la manière dont leurs perceptions pourraient limiter ou entraver son efficacité.

Par exemple :

- Un manager à dominante MAXIMISATION aura souvent de grandes attentes et pourra donc être perçu comme quelqu'un qui n'est jamais tout à fait satisfait. Cela pourrait entraver l'efficacité et l'impact du manager.

Si vous coachez un manager à dominante MAXIMISATION, aidez-le à prendre conscience de cette perception potentielle et à accepter que toutes les situations ne puissent être traitées parfaitement.

- Un manager à dominante CONNEXION a la capacité d'élargir les perspectives. De ce fait, il peut être perçu comme quelqu'un d'un peu déconnecté du monde réel.

Si vous coachez un manager à dominante CONNEXION, aidez-le à prendre conscience de cette perception potentielle et à déterminer quand éviter d'essayer de convaincre les autres de voir le monde tel qu'il le voit.

- Un manager à dominante RESTAURER sera souvent naturellement attiré par les déficits et les dysfonctionnements, car ceux-ci représentent des problèmes à résoudre. En raison de son attrait pour les problèmes et de son besoin inhérent de les diagnostiquer et de les corriger, un manager à dominante RESTAURER sera souvent perçu comme négatif.

Si vous coachez un manager à dominante RESTAURER, aidez-le à prendre conscience de cette perception potentielle et à réfléchir à des moyens de formuler ses préoccupations vis-à-vis des problèmes et de les accompagner de solutions.

Le fait d'anticiper les perceptions des autres peut aider un manager à réfléchir à ses talents et à les affiner de sorte qu'il puisse améliorer l'efficacité des relations avec ses employés.

3 Aidez le manager à utiliser délibérément ses talents pour augmenter l'engagement.

Un manager est particulièrement en mesure d'influencer et d'inspirer l'engagement et les actions de son équipe. Un manager peut tirer parti de ses talents et points forts pour susciter l'engagement. Parfois, seuls de légers changements sont nécessaires au niveau de la méthode de travail du manager.

Par exemple :

- Un manager à dominante MAXIMISATION peut aisément voir les marques d'excellence et le talent en action. En partageant ces observations avec ses employés, le manager peut les aider à comprendre, apprécier et exploiter leurs points forts.
- Un manager à dominante CONNEXION voit naturellement les contributions précieuses de ses employés vis-à-vis de l'entreprise et de ses clients. Lorsqu'un manager à dominante CONNEXION partage ce point de vue, ses employés peuvent acquérir un sentiment de mission et une meilleure appréciation de leur travail.
- Un manager à dominante RESTAURER peut identifier les opportunités d'évolution et d'apprentissage pour les employés qui aident l'équipe à résoudre les problèmes. Ceci permet aux gens d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences tout en résolvant rapidement les problèmes de performance.

Les managers les plus efficaces se connaissent eux-mêmes. Ils connaissent leurs talents et points forts, savent comment ils se manifestent dans le cadre de leur rôle de manager et l'influence qu'ils ont sur leurs employés. Ils sont qui ils sont et il est possible que leurs employés restent dans l'entreprise en raison de leur approche unique. L'objectif n'est donc pas que les managers renient leur vraie nature. Il s'agit en revanche qu'ils se connaissent eux-mêmes afin d'être en mesure d'utiliser leurs talents naturels pour aider leurs employés à évoluer et à atteindre leurs objectifs de performance.

Ce que font différemment les managers très performants

- ☑ Ils connaissent leurs talents et points forts, savent comment ils se manifestent au quotidien et comment ils influent sur leurs capacités de coaching.
- ☑ Ils utilisent le CliftonStrengths pour découvrir leurs talents naturels.
- ☑ Ils restent concentrés sur leurs talents dominants et réfléchissent à la manière dont ils pourraient les utiliser pour diriger et soutenir efficacement les membres de leur équipe.
- ☑ Ils anticipent la manière dont leurs employés pourraient percevoir leurs talents naturels, ainsi que la manière dont ces perceptions pourraient limiter ou entraver leur efficacité en tant que manager.
- ☑ Ils investissent dans leurs talents et les affinent afin d'améliorer l'efficacité de leurs relations avec leurs employés.

AIDER UN MANAGER À INDIVIDUALISER SON APPROCHE

Les managers très performants comprennent et apprécient les talents et points forts de leurs employés. Ils utilisent ces informations pour mettre chaque personne sur la voie de la réussite.

Les managers les plus efficaces analysés par Gallup ont des points communs. Ils peuvent décrire en détail les talents uniques de chaque membre de leur équipe, ce qui la motive, sa manière naturelle de penser, de ressentir et de se comporter, et sa façon de nouer des relations. Ils utilisent ces informations pour mettre les membres de leur équipe sur la voie de la réussite.

Afin d'inciter un employé à faire son travail de manière optimale, les excellents managers doivent être en mesure de :

1. Comprendre et apprécier les talents uniques de chaque employé
2. Identifier les tâches et les activités que chaque personne sait faire le mieux.
3. Aider les employés à comprendre, apprécier et investir dans leurs talents uniques

Les meilleurs managers connaissent et apprécient les talents et points forts de chaque employé. Ils utilisent cette connaissance pour mettre leurs employés sur la voie de la réussite.

1 COMPRENDRE ET APPRÉCIER LES TALENTS UNIQUES DE CHAQUE EMPLOYÉ.

Les performances ne sont pas élevées par hasard. Les employés doivent activement faire des efforts, faire preuve de diligence et s'engager. Le manager doit veiller à ce que chaque employé soit sur la voie de la réussite.

Les meilleurs managers maintiennent des niveaux de performance élevés au fil du temps en comprenant et en exploitant les différences de chaque employé. Ils savent que le style, les objectifs, les besoins et les motivations de chaque personne sont uniques. Les différences sont légères et subtiles, mais d'une importance cruciale. Les managers très performants prêtent attention à ces différences subtiles qui les orientent vers la manière appropriée de dédier les talents uniques de chaque personne à ses objectifs de performance. C'est lorsque les managers examinent de plus près les talents de leurs employés qu'ils commencent à découvrir l'étonnante diversité et complexité de la manière dont chaque personne pense, ressent et se comporte naturellement.

Il est primordial de comprendre et d'exploiter les meilleurs talents de chaque personne pour que l'équipe soit efficace et orientée sur les performances. Les meilleurs managers peuvent décrire, en détail, ce qui motive chaque personne dans l'équipe, ainsi que comment chaque personne pense et noue des relations. Cette compréhension les aide à créer une équipe engagée et optimisée.

Comment un manager peut-il réussir à maximiser les talents de chaque employé ? Pour ce faire, il faut réfléchir aux talents et points forts de chaque personne, ainsi qu'à la manière dont ils se manifestent dans son rôle et dans les situations de tous les jours.

En tant que coach en développement des points forts, l'un de vos objectifs devrait être d'aider le manager à acquérir une meilleure compréhension et appréciation des points forts et des talents de chaque membre de son équipe.

Les cinq principaux thèmes distinctifs d'un employé peuvent aider un manager à comprendre pourquoi ses employés font certains choix.

Les personnes avec un grand sens de la DISCIPLINE ne peuvent s'empêcher de trouver des routines pour préserver l'ordre et la structure. Les personnes avec un grand sens de l'HARMONIE ne peuvent s'empêcher de trouver des manières de créer un consensus. Les personnes à dominante FOCUS vont naturellement pousser le groupe à rester concentré sur la tâche en cours. Les personnes avec une grande aptitude au RELATIONNEL ne peuvent s'empêcher d'être attirées par des personnes qu'elles connaissent déjà. Les personnes à dominante ACTIVATEUR ont une forte propension à l'action. Les personnes avec une CONVICTION très forte ne peuvent s'empêcher d'être fidèles à leurs convictions.

Les cinq principaux thèmes du Clifton StrengthsFinder d'un employé peuvent aider un manager à comprendre pourquoi ses employés aiment certaines choses.

Les personnes avec un CONTEXTE très fort aiment penser au passé. Elles doivent comprendre le contexte historique, les conditions et la dynamique d'une situation avant d'agir. Les personnes à dominante COMPÉTITION ont besoin de comparer les équipes et leurs performances personnelles à celles des autres. Les personnes avec beaucoup D'INTELLECTUALISME ont besoin de temps pour penser et réfléchir. Les personnes avec un grand sens de EQUITABLE aiment les procédures opérationnelles standard. Les personnes à dominante STUDIEUX ont besoin d'apprendre régulièrement.

Les cinq principaux thèmes d'un employé peuvent aider un manager à comprendre pourquoi ses employés sont plus doués dans certaines choses que dans d'autres.

Les personnes à dominante ARRANGEUR sont naturellement capables d'orchestrer les personnes et les ressources afin de maximiser l'efficacité. Les personnes à dominante IDÉATION ont un sens naturel de l'innovation qui leur permet de penser différemment. Les personnes à dominante INDIVIDUALISATION s'intéressent aux qualités uniques de chaque personne et ont un don pour comprendre comment différentes personnes peuvent travailler ensemble de façon productive. Les personnes avec une dominante COMMUNICATION peuvent trouver les bons mots pour exprimer leurs pensées.

En tant que coach, vous pouvez aider un manager à comprendre comment les cinq principaux thèmes d'un employé peuvent lui fournir des indices sur la motivation, les besoins de reconnaissance, les attentes, les relations, les modes de pensée ou autres d'une personne. Ces informations sont inestimables pour gérer une équipe.



2 IDENTIFIER LES TÂCHES ET LES ACTIVITÉS QUE CHAQUE PERSONNE SAIT FAIRE LE MIEUX.

Les meilleurs dans un domaine atteignent les mêmes résultats mais avec différents comportements.

En tant que coach, vous pouvez aider un manager à comprendre comment faire au mieux pour mettre chaque employé sur la voie de la réussite. Le fait d'avoir des conversations avec un manager sur les talents et points forts de ses employés et de l'aider à intégrer le Clifton StrengthsFinder à sa méthode de management lui permettra d'identifier, de reconnaître, d'utiliser et de souligner les talents, les points forts et les contributions de ses employés.

Voici comment cela se manifeste lorsqu'un employé est en mesure d'utiliser ses talents naturels dans le cadre de son travail :

Marc (**FOCUS**) : « Je pense que nous sommes plus efficaces lorsque nous visons tous un objectif commun. Lorsque nous discutons et définissons les objectifs de performance de notre équipe, je veille à ce que nos discussions restent sur la bonne voie et focalisées sur nos objectifs et défis les plus pressants. Je veille également à ce que chacun soit au courant des lancements de produits et des étapes importantes. »

Yvette (**FUTURISTE**) : « Lorsque nous discutons et définissons les objectifs de performance de notre équipe, j'aide chaque personne à comprendre les nouveaux produits en cours de développement et en quoi ils seront bénéfiques à nos clients. »

Katie (**CONTEXTE**) : « Lorsque nous discutons et définissons les objectifs de performance de notre équipe, je mets un point d'honneur à expliquer en quoi les produits et services de l'année précédente peuvent nous aider pour nos objectifs et les offres de l'année suivante. »

Notez que chaque personne a contribué au même problème : aider l'équipe à discuter et définir des objectifs de performance. Toutefois, ils ont contribué de manière différente, car ils ont appréhendé le problème à la lumière de ce qu'ils font naturellement bien : rester concentrés, regarder vers l'avenir et montrer le lien entre les performances passées et les attentes futures. En tant que coach, vous pouvez aider un manager à trouver des moyens d'exploiter les talents naturels de ses employés et de les utiliser au bénéfice de la réussite de l'équipe.

Ce sont les talents d'une personne, c'est-à-dire ses pensées, ressentis et comportements naturels, qui sont la source de son vrai potentiel. Lorsque vous aidez le manager à comprendre, mieux apprécier et appliquer les talents et points forts de ses employés, vous augmentez le potentiel de l'équipe et de chaque individu à agir avec dynamisme, vitalité et discrétion en permanence et à atteindre des niveaux de performance plus élevés.

Le Guide des ressources du CliftonStrengths pour les coaches contient des conseils sur la gestion des membres d'une équipe en fonction de leurs thèmes distinctifs. Utilisez ces informations pour aider les managers à comprendre et exploiter les talents de leurs employés.

Les managers peuvent acheter un lot de points forts pour leurs employés à partir du site Web du Centre des points forts de Gallup à l'adresse suivante : www.gallupstrengthscenter.com.

3 AIDER LES EMPLOYÉS À COMPRENDRE, APPRÉCIER ET INVESTIR DANS LEURS TALENTS UNIQUES. **C'est en aidant un employé à découvrir et développer ses talents dominants que l'on optimise son potentiel de développement et de réussite.**

Le management basé sur les points forts ne se résume pas à identifier les talents et les points forts des employés. Il s'agit également de les aider à reconnaître, développer et utiliser leurs talents pour atteindre leurs objectifs individuels et ceux de l'équipe.

Un manager est particulièrement bien placé pour permettre aux gens de prendre davantage conscience de leurs talents et de les expérimenter, en les aidant à trouver de nouveaux moyens de les utiliser au bénéfice de l'équipe.

Les recherches Gallup ont prouvé que pour évoluer et se développer, les gens doivent identifier leur façon naturelle de penser, de ressentir et de se comporter, puis mettre à profit ces talents pour en faire de véritables points forts et ainsi toujours fournir des performances quasi-parfaites.

Pour un manager, le meilleur moyen d'y parvenir consiste à aider ses employés à reconnaître et développer leurs talents et points forts, ainsi qu'à trouver des moyens d'appliquer ces derniers pour atteindre leurs objectifs. Les thèmes du CliftonStrengths fournissent des informations précieuses sur la manière dont un manager et ses employés comprennent, apprécient et utilisent leurs talents pour améliorer les performances.

En tant que coach en développement des points forts, vous aiderez un manager à :

- ✓ Comprendre et apprécier les particularités et les points forts naturels de chaque membre de son équipe
- ✓ Apprécier le rôle utile de chaque membre de l'équipe, ainsi que la contribution potentielle de chacun à l'équipe
- ✓ À Identifier les occasions où chaque membre de son équipe peut utiliser ses points forts plus souvent
- ✓ Comprendre ce dont chaque membre de l'équipe a besoin de la part du manager pour réussir
- ✓ Élaborer une stratégie permettant d'aider chaque membre de l'équipe à trouver la méthode qui fonctionne le mieux pour lui

MISE EN PRATIQUE DU DÉVELOPPEMENT DES POINTS FORTS

C'EST EN AIDANT LES GENS À DÉCOUVRIR ET DÉVELOPPER LEURS TALENTS DOMINANTS QU'ON OPTIMISE LEUR POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT ET DE RÉUSSITE.

Au lieu de se concentrer sur la gestion des faiblesses et la prévention des échecs, les meilleures conversations de coaching visent à étudier et développer les points forts.

Outre les améliorations apportées à l'engagement des employés, il y a aussi une forte corrélation entre les interventions sur les points forts et les résultats professionnels tels que la productivité, la rentabilité et la fidélisation. Une étude de la productivité des employés a révélé que cette dernière pouvait augmenter de 7,8 % si l'on effectuait un travail sur le développement des points forts. Lorsque l'on examine les données de performance en équipe, les équipes dont les managers ont été sensibilisés à l'importance des points forts enregistrent une augmentation de productivité de 12,5 % et une augmentation de rentabilité de 8,9 %. Enfin, le renouvellement du personnel diminue nettement lorsque les points forts des employés sont mis en valeur. Dans pareil cas, le renouvellement est de 14,9 % inférieur à celui de leurs pairs, dont les points forts ne sont pas mis en valeur.

Cette étude confirme clairement l'approche et la psychologie au cœur du développement des points forts.

Pour résumer, voici trois vérités clés :

- 1 Il y a une forte corrélation entre qui nous sommes et ce que nous faisons le mieux.
- 2 Il y a une forte corrélation entre ce que nous faisons le mieux et ce que nous ressentons.
- 3 Il y a une forte corrélation entre ce que nous ressentons et ce que nous délivrons.

Le développement traditionnel ou conventionnel consiste principalement à corriger les faiblesses. Malheureusement, cette approche ne sort pas les gens de la médiocrité.

Le développement des points forts permet de perfectionner les domaines d'excellence chez les gens, c'est-à-dire les domaines dans lesquels une personne est exceptionnellement brillante. Dès lors, un coach efficace évitera de procéder à un équilibrage des qualités. Il doit être convaincu que le développement personnel ne consiste pas à réduire les écarts, mais plutôt à pointer du doigt les qualités et à les développer.

Ce sont les points forts de notre personnalité qui nous permettent de développer notre plus grand potentiel. L'objectif du coaching de développement des points forts est d'aider les gens à prendre conscience des traits uniques de leur personnalité et de les apprécier à leur juste valeur. En plus d'accroître la prise de conscience de soi des personnes, le coach les invite à expérimenter ces traits de caractère et à chercher les impacts positifs qu'ils peuvent avoir dans tous les domaines de leur vie.

*C'est en aidant les gens à
découvrir et développer leurs
talents dominants qu'on
optimise leur potentiel de
développement et de réussite.*

PRINCIPES DIRECTEURS

UTILISEZ CES PRINCIPES DIRECTEURS DANS VOS CONVERSATIONS DE COACHING AVEC LES MANAGERS ET LES ÉQUIPES.

1 Les thèmes sont neutres. Les thèmes du CliftonStrengths ne font pas des gens des personnes bonnes ou mauvaises. Ce sont les gens eux-mêmes qui font que les thèmes sont perçus sous un angle positif ou négatif. Tout dépend si vous appliquez de manière productive ce que vous possédez.

2 Les thèmes ne sont pas des clichés. Lorsque nous utilisons un mot pour décrire quelqu'un, l'intention est souvent négative. Les êtres humains sont beaucoup trop complexes pour être qualifiés par un seul terme, qu'il s'agisse du sexe, de l'âge, de l'appartenance ethnique ou d'un nom de thème. Le but du CliftonStrengths n'est pas de fournir une autre méthode d'étiquetage des gens, mais plutôt un outil utile pour nous aider à mieux comprendre et apprécier l'importante complexité et diversité de l'espèce humaine.

3 Mener avec une intention positive. Ce que nous pensons à propos d'une personne ou ce que nous ressentons à son égard a une incidence sur notre façon de nous impliquer dans la relation et d'interagir avec elle. Si nos pensées et nos sentiments au sujet de cette personne sont principalement de nature positive, alors notre implication et nos interactions seront essentiellement de nature positive. Si nos pensées et nos sentiments au sujet de cette personne sont principalement de nature négative, alors notre implication et nos interactions seront essentiellement de nature négative. Aucune évolution positive n'est susceptible de se produire dans un environnement principalement négatif. Il est difficile d'aider quelqu'un que nous apprécions peu ou pour qui nous n'avons que peu de considération.

4 Les différences sont un avantage. Les différences existant au sein de l'espèce humaine ne sont pas nécessairement des problèmes que nous devons résoudre. Elles peuvent en effet être sources d'avantages si elles sont développées et utilisées à bon escient.

5 Les gens ont besoin les uns des autres. On pense bien souvent à tort que si l'on est relativement doué pour tout, on peut se débrouiller seul. À certains égards, cela peut en effet être plus facile, mais au final, les résultats sont généralement de moins bonne qualité. En fin de compte, c'est l'équilibre qui fait l'efficacité. Nous pouvons obtenir de meilleurs résultats lorsque nous travaillons ensemble et exploitons activement les talents des uns et des autres.

Les meilleurs partenariats se forment lorsque vous et une personne qui dispose de points forts qui complètent les vôtres unissez vos forces et poursuivez le même objectif. Vous réussissez ensemble ce que vous ne pouviez faire séparément.

NOTES

NOTES

NOTES



GALLUP®

World Headquarters

The Gallup Building
901 F Street, NW
Washington, D.C. 20004

t +1.877.242.5587

f +1.202.715.3045

www.gallup.com