

CONVERSATIONS DE COACHING SUR LES POINTS FORTS AVEC LES MANAGERS

*Bienvenue dans ces conversations de coaching
sur les points forts avec les managers*

Ce guide vise à vous aider à intégrer les conversations de développement des points forts dans vos conversations avec les managers.

Le manager a sans doute le rôle le plus important de toute l'organisation. Comme l'écrit Tom Peters, expert en management d'entreprise, « Les grands managers sont comme la colle qui assure la cohésion d'une organisation. Ce sont eux qui créent et unissent tous ceux et celles qui forment le moteur des entreprises très performantes. ». Autrement dit, les grands managers sont le socle des grandes organisations.

Le développement des points forts est un parcours. Commencez par les conversations, puis les outils de coaching, enfin le contenu du kit de démarrage en coaching pour le développement des points forts de Gallup. Vous pouvez ensuite utiliser le contenu de ce guide pour mener des conversations avancées et ciblées avec les managers.

Ce guide contient des concepts, conversations et outils avancés concernant les points forts, qui vous aideront à intégrer les principes des points forts dans trois conversations de développement avec les managers :

- Aider les managers à appréhender leurs talents uniques dans le cadre de leur rôle de leader
- Aider les managers à comprendre et à appréhender les talents formidables et uniques de chaque membre de l'équipe
- Aider les managers à comprendre et à appréhender les forces collectives de l'équipe, ses écarts de talent potentiels et ses vulnérabilités

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 chacun des 34 noms thématiques du CliftonStrengths sont des marques de Gallup, Inc. Les autres marques et droits d'auteur mentionnés sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

LES POINTS FORTS DU MANAGER

DANS TOUTE ORGANISATION, 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. La recherche menée par Gallup montre que les managers exercent une influence déterminante sur le niveau d'engagement de leurs employés. Lorsque les managers inspirent l'engagement, leurs employés et leurs équipes deviennent plus productifs. Les groupes de travail avec des niveaux d'engagement élevés enregistrent un accroissement de 22 % de leur rentabilité et de 21 % de leur productivité.

En tant que coach, vous devez tâcher d'aider les managers avec qui vous travaillez à s'observer attentivement et à appréhender de quelle façon leurs talents uniques influencent leur capacité à satisfaire les attentes en matière de performances.

Tout le monde a des talents naturels, mais les meilleurs managers sont ceux qui sont les plus conscients des leurs. Ils savent où sont leurs points forts et passent des heures à les améliorer. Ils n'essaient pas d'être bons en tout ou d'imiter un autre manager ou leader. Dans les domaines qui ne sont pas des points forts, ils savent s'associer à une autre personne pour le bien de l'équipe.

Les talents sont la force motrice à l'origine des performances individuelles. Ils influencent les actions de la personne, ses partis-pris, ses opinions, ses choix. Ils déterminent la capacité d'un manager à pousser son équipe au maximum de ses performances. Les managers les plus efficaces savent que leurs talents naturels affectent leur capacité à être performant et à influencer les performances de leur équipe.

Le vrai défi pour les managers consiste à diriger leurs talents dominants pour engager les cœurs, les esprits et les talents de leurs employés. Les managers les plus performants que Gallup ait étudiés et interrogés ont consacré des dizaines de milliers d'heures à examiner, explorer et affiner leurs talents naturels.

Les pages qui suivent offrent une proposition de plan général pour aider les managers à examiner, explorer et expérimenter leurs talents et points forts personnels dans le cadre de leur rôle de leader. Ce plan fournit la structure et les contenus utiles pour mener cette conversation. Des éléments supplémentaires permettant d'étayer cette conversation initiale viennent ensuite compléter ce plan. À la fin de cette section, vous trouverez un outil appelé Fenêtre de Johari pour le coaching de managers. Cet outil peut vous servir à préparer votre conversation de coaching. Utilisez-le pour stimuler la réflexion et mieux comprendre, identifier et explorer les domaines qui font la réussite unique de ce manager.



CONVERSATION DE COACHING : AIDER LES MANAGERS À APPRÉHENDER PLEINEMENT LEURS TALENTS DANS LE CADRE DE LEUR RÔLE DE LEADERS

LE BUT DE CETTE CONVERSATION DE COACHING EST D'AIDER LES MANAGERS À PRENDRE CONSCIENCE DE LEURS TALENTS UNIQUES DANS LE CONTEXTE DE LEUR RÔLE.

En tant que coach, votre but est d'aider les managers à appréhender pleinement leurs talents dominants et leur impact sur leur capacité à atteindre les objectifs de performance. Vous devez ensuite les aider à comprendre comment leurs talents affectent leur capacité à mettre sur pied, motiver et développer une équipe très performante.

Pour cette conversation de coaching, le manager doit disposer des éléments suivants :

- Rapport sur les Thèmes Distinctifs (Top 5)
- Énoncés des points de vue thématiques du Top 5 *[facultatif]*
- Rapport sur l'ordre de thèmes (34) *[facultatif]*
- Mesures de performance ou tableau d'évaluation du manager et de l'équipe

AVANT CETTE SÉANCE :

- ✓ Réviser les notes et les outils que vous avez créés lors de vos précédentes conversations avec ce manager. Identifiez les questions spécifiques à poser, les points à confirmer et les anecdotes ou exemples mentionnés lors des conversations antérieures et sur lesquels vous souhaitez revenir.
- ✓ Utilisez l'outil Fenêtre de Johari pour le coaching de managers afin d'identifier les domaines de discussion possibles :
 - Quels talents et points forts le manager pourrait-il utiliser ?
 - Comment l'expression de ses talents pourrait-elle l'aider à réussir ? Quelles zones aveugles ou facteurs d'aveuglement le manager devrait-il prendre en compte ?
 - Comment les filtres de talent de ce manager peuvent-ils affecter sa capacité à répondre aux besoins des membres de son équipe ou à les inspirer ?
 - Les domaines de réussite passée font-ils partie des points à explorer avec le manager ?

ORDRE DU JOUR DE CETTE CONVERSATION DE COACHING

[Remarque : cette conversation se concentre sur les quatre domaines de responsabilité du manager : identification des talents, évolution des employés, engagement des employés et gestion des performances. À terme, vous pourrez également travailler avec le manager sur d'autres domaines de responsabilité telles que sa relation avec son responsable, le recrutement et la sélection des employés d'après le talent et la promotion ou transition des employés. Cette conversation touche à de nombreux sujets. Dans certains cas, il pourra être préférable de diviser cette conversation en plusieurs séances.]

Débuter cette conversation

- Ouvrez la session par un message d'accueil chaleureux et positif.
- Dites à votre manager que l'ordre du jour préparé pour la conversation prévoit tout le temps nécessaire pour les questions qui pourraient survenir en cours de route.
- Expliquez le sujet principal de la conversation : « Aujourd'hui, nous allons tâcher d'approfondir la compréhension de vos talents et de vos points forts. Nous allons revoir vos thèmes dominants, identifier les éléments de chaque thème qui vous décrivent le mieux et discuter de l'impact de vos talents sur votre rôle de manager. Parmi les nombreuses responsabilités qui sont les vôtres, nous allons aujourd'hui nous concentrer sur quatre aspects : identification des talents, évolution des employés, engagement des employés et gestion des performances. »
- Avant de commencer, demandez au manager s'il a des questions.
- Dites au manager que vous souhaiteriez commencer par une brève activité « Parlons de vous » :
 - ✓ Comment cela se passe-t-il pour vous ?
Avez-vous eu de nouvelles idées ou réflexions au sujet de vos talents depuis notre dernière conversation ?
 - ✓ Quel est le plus grand défi auquel vous êtes actuellement confronté ?
 - ✓ Quel est l'objectif de performance le plus

important de votre équipe ?

- ✓ Quel pourcentage des membres de votre équipe se trouve d'après vous « dans le bon rôle » ?
- ✓ Quel est le degré d'engagement de votre équipe ?

Première partie : aider le manager à mieux appréhender ses attentes en matière de performances et ses mesures cruciales

- Passez en revue le tableau d'évaluation des performances du manager.
- ✓ De quoi êtes-vous tenu responsable ?
Quelles sont les attentes de votre entreprise vous concernant et concernant les résultats de votre travail ?
- ✓ Quel pourcentage de votre temps sur une journée, sur une semaine et sur un mois consacrez-vous aux activités suivantes :
 - identification des talents
 - évolution des employés
 - engagement des employés
 - gestion des performances
- ✓ Comment mesurez-vous votre réussite dans chacun de ces domaines ?
- ✓ Comment *vos* performances sont-elles mesurées (productivité, rentabilité, qualité ou atténuation des erreurs, fidélisation, engagement des clients, engagement des employés, sécurité, etc.) ? De quels indicateurs de performance êtes-vous tenu responsable ?
- ✓ Avez-vous vos propres façons de mesurer vos performances au travail ? Si oui, quelles sont-elles ?
- ✓ Quelles notations, quels scores et/ou autre résultats quantitatifs avez-vous obtenus lors de la précédente période de mesure ?
- ✓ Dans quelle mesure votre capacité à améliorer vos notations, scores et autres résultats quantitatifs dépend-t-elle de vous ?

- ✓ Quelles actions entreprenez-vous (ou pouvez-vous entreprendre) afin d'améliorer vos notations, scores et autres résultats quantitatifs ?
- ✓ Y a-t-il d'autres points que vous devez prendre en compte pour établir les référentiels d'évaluation de vos performances ?
- Passez en revue le tableau d'évaluation des performances de l'équipe.
- ✓ Quelles sont les attentes de votre entreprise concernant *votre équipe* et les résultats de son travail ?
- ✓ Quelles autres attentes avez-vous à l'égard de votre équipe ?
- ✓ Comment les performances de votre équipe sont-elles mesurées (productivité, rentabilité, qualité ou atténuation des erreurs, fidélisation, engagement des clients, engagement des employés, sécurité, etc.) ? De quels indicateurs de performance êtes-vous tenu responsable ?
- ✓ Avez-vous vos propres façons de mesurer les performances de votre équipe ? Si oui, quelles sont-elles ?
- ✓ Quelles notations, quels scores et/ou autres résultats quantitatifs votre équipe a-t-elle obtenus lors de la dernière période de mesure ?
- ✓ Quelles actions entreprenez-vous (ou pouvez-vous entreprendre) afin d'améliorer les notations, scores et autres résultats quantitatifs de votre équipe ?
- ✓ Y a-t-il d'autres points que vous devez prendre en compte pour établir les référentiels d'évaluation des performances de votre équipe ?

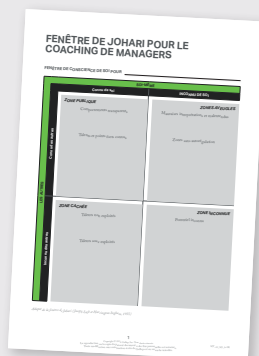
Objectifs primordiaux de ce dialogue :

1. Aider le manager à décrire clairement ses responsabilités principales. Le manager doit :
 - Être en mesure d'expliquer ce qui est attendu de lui et de l'équipe
 - Savoir où en sont ses performances et être capable de les mesurer
 - Savoir où en sont les performances de son équipe et être capable de les évaluer
 - Être capable d'exprimer les critères et indicateurs d'excellence dans son rôle et dans celui de chaque membre de son équipe
 - Avoir toutes les informations nécessaires pour prioriser son travail et celui de son équipe
2. Vous devez avoir une compréhension claire de la réussite : quels sont les critères et indicateurs de la réussite pour le manager et son équipe ?

Deuxième partie : aider le manager à comprendre comment ses talents influencent son style de management

- Examinez attentivement avec le manager ses thèmes dominants en lien avec son rôle. Abordez les points suivants :
 - ✓ Qu'est-ce qui fait un bon manager ?
 - ✓ Comment votre équipe décrirait-elle votre style de management ?
 - ✓ Dans quels aspects de votre rôle estimez-vous être particulièrement bon ?
 - ✓ Dans quels aspects de votre rôle avez-vous le plus de difficultés ?
 - ✓ Quels parallèles pouvez-vous faire entre ces descriptions et votre ou vos rapports CliftonStrengths ?
 - ✓ Actuellement, quels sont les deux ou trois thèmes de talents dominants les plus importants que vous utilisez dans votre rôle ?
 - ✓ Quelles sont vos valeurs ? En quoi ces valeurs influent-elle votre style de management ?

- ✓ Quel est le plus grand défi auquel vous êtes actuellement confronté ?
- Servez-vous des réflexions et découvertes suscitées par l'outil Fenêtre de Johari pour le coaching de managers et par la révision de vos discussions précédentes avec ce manager pour explorer plus avant son style de management. Aidez le manager à réfléchir à l'impact de ses talents dominants sur sa capacité à :
 - Identifier le talent (sélectionner le talent approprié pour un rôle, une tâche ou un projet, puis focaliser, cultiver et développer ce talent)
 - Faire évoluer les employés (intégrer efficacement les nouveaux venus et fournir des opportunités de développement spécifiques à chaque rôle pour les guider sur la voie de la maîtrise et de la réussite)
 - Engager les employés (identifier ce qui stimule, motive et engage chaque membre de l'équipe dans son travail, avant de personnaliser l'approche en conséquence)
 - Stimuler les performances (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)



POINTS À ABORDER AVEC LE MANAGER

Comment le manager peut utiliser ses talents dominants plus activement pour se concentrer sur et cultiver les talents des membres de son équipe :

- ✓ Quels sont les facteurs de réussite majeurs pour chaque rôle au sein de votre équipe ?
- ✓ Quels talents et points forts chaque rôle exige-t-il ?
- ✓ Comment identifiez-vous les points forts de chaque membre de l'équipe et comment affectez-vous ces membres de façon à optimiser leurs performances ?
 - ✓ Connaissez-vous les talents et points forts de chaque membre de l'équipe ?
 - ✓ Chaque membre de l'équipe a-t-il l'opportunité d'utiliser ses points forts ?
 - ✓ Comment pouvez-vous utiliser vos thèmes dominants afin d'identifier et recruter le talent dont vous avez besoin et affecter au mieux les membres de votre équipe pour satisfaire aux attentes en matière de performances ?
- ✓ À quelles zones aveugles ou facteurs d'aveuglement devez-vous prêter attention ?

Comment le manager peut-il utiliser ses talents dominants plus activement pour aider les membres de l'équipe à développer leurs talents en points forts :

- ✓ Comment contribuez-vous au développement des membres de votre équipe ?
- ✓ Comment les aidez-vous à trouver les tâches, les emplois et les plans de carrière qui leur conviennent ?
- ✓ Comment vous assurez-vous que chaque membre de l'équipe dispose des compétences et de la connaissance adéquates pour remplir correctement ses fonctions actuelles ?
- ✓ Combien de temps consacrez-vous à l'encadrement et au parrainage individualisés des membres de l'équipe ? Comment faites-vous ?

- ✓ Existe-t-il une meilleure façon de fournir coaching et assistance à l'équipe ?
- ✓ Comment préparez-vous les membres de l'équipe à l'avenir ?
- ✓ Comment améliorez-vous l'étendue des rôles des membres de l'équipe ?
- ✓ Comment pouvez-vous utiliser vos thèmes dominants pour aider les membres de votre équipe à développer et aligner leurs talents afin de créer des héros dans chaque rôle ?
- ✓ À quelles zones aveugles ou facteurs d'aveuglement devez-vous prêter attention ?

Comment le manager peut-il utiliser ses talents dominants plus activement pour découvrir ce qui motive et engage les membres de son équipe :

- ✓ Quelle est votre approche de la reconnaissance ?
- ✓ Quelles marques de reconnaissance chaque membre de l'équipe attend-il ?
- ✓ Quels facteurs motivent chaque membre de votre équipe à se développer et à augmenter ses résultats ?
- ✓ Votre équipe s'appuie-t-elle sur ses réussites ?
- ✓ Quels comportements et résultats sont systématiquement reconnus par vous-même et par les membres de votre équipe ?
- ✓ Disposez-vous d'un environnement au sein duquel les marques de reconnaissance et félicitations sont courantes ?
- ✓ Comment pouvez-vous utiliser vos talents dominants pour découvrir ce qui motive et engage chaque membre de votre équipe et individualiser votre approche de la reconnaissance pour chacun ?
- ✓ À quelles zones aveugles ou facteurs d'aveuglement devez-vous prêter attention ?

Comment le manager peut-il utiliser ses talents dominants plus activement pour définir les résultats adéquats et gérer les performances :

- ✓ Comment vous assurez-vous que chaque personne sait quelles tâches elle doit effectuer dans son travail chaque jour ?
- ✓ Qu'attendez-vous de chaque membre de l'équipe ? Comment communiquez-vous ces attentes à chaque personne ?
- ✓ Comment chaque membre de l'équipe peut-il savoir s'il réussit ?
- ✓ Comment définissez-vous la réalisation de performances satisfaisantes et excellentes dans chaque rôle ?
- ✓ Y a-t-il un diagramme des niveaux de performance et de capacités des membres de l'équipe ? Comment les attentes de chaque membre de l'équipe au travail s'en trouvent-elles affectées ?
- ✓ Comment pouvez-vous utiliser vos talents dominants plus délibérément pour aider chaque membre de l'équipe à réaliser ses objectifs ?
- ✓ Comment pouvez-vous utiliser vos talents dominants plus délibérément pour définir les résultats appropriés puis aider chaque membre de l'équipe à trouver sa propre route ?
- ✓ À quelles zones aveugles ou facteurs d'aveuglement devez-vous prêter attention ?

TERMINER SUR UNE NOTE POSITIVE :

- Examinez les découvertes et les mesures à prendre au cours de chacune des discussions ou activités.
- Demandez au manager de noter ses propres observations sur ses points forts au cours de ses efforts dans un but précis. Expliquez au manager que vous en discuterez lors de votre prochaine conversation.
- Demandez au manager de prendre le temps, chaque jour, de se concentrer sur l'un de ses thèmes dominants. Demandez-lui de choisir un thème dominant par jour et de réfléchir à l'impact de ce thème sur sa capacité à motiver et engager les membres de l'équipe. Cette pratique quotidienne aidera le manager à développer une solide conscience de soi.
- Demandez au manager de partager son rapport Top 5 avec son propre manager et avec au moins un subordonné direct. Demandez au manager de discuter de ses cinq principaux thèmes avec ces personnes. Dites au manager de leur poser les questions suivantes :
 - ✓ Quelle a été ta première réaction par rapport à mon rapport ?
 - ✓ D'après toi, quel(s) thème(s) me correspond(ent) le plus ? Peux-tu me donner un exemple ?
 - ✓ D'après toi, quel est mon principal point fort ?
 - ✓ Est-ce que quelque chose te surprend dans mon rapport ? Pourquoi ?
- La conscience de soi créée par cette conversation aura un effet plus puissant et plus étendu qu'il ne le réalise aujourd'hui. Plus un manager réfléchit à ses talents, plus il va réaliser à quel point ces talents contribuent à sa réussite et affectent les relations au sein de l'équipe. Plus un manager remarquera ce lien, plus il prendra conscience de son potentiel pour accroître encore sa réussite.
- Convenez d'un rendez-vous pour votre prochaine conversation. L'outil Fenêtre de Johari pour le coaching de managers et les points et questions de coaching avancés, présentés pages 15-25 peuvent susciter de nouvelles réflexions et découvertes.

COACHING DE MANAGERS

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.

Pour exceller, les managers doivent rassembler les employés de façon collaborative, donner une orientation claire, mettre en place des mesures efficaces et accepter la responsabilité de maximiser le potentiel de chaque employé. Gallup a identifié quatre des aspects les plus importants du rôle d'un manager. Bien exécutés, ils permettront au manager de révéler le potentiel de son équipe.

Identification des talents (*y compris pour le recrutement et la sélection*)

Rien ne peut remplacer le talent. Pour réussir, les managers doivent être capables de sélectionner le talent approprié pour un rôle, une tâche ou un projet, puis de focaliser, cultiver et développer ce talent.

Développement des employés

Les managers sont principalement responsables de leur équipe. Ils doivent établir des relations pour aider et engager leurs employés.

Les employés doivent également apprendre, s'améliorer et évoluer. 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.

Engagement des employés

Les managers sont responsables de l'environnement dans lequel travaille leur équipe. Quel que soit le lieu de travail, il y aura toujours des détracteurs. Toutefois, il incombe au manager de créer et maintenir un environnement de travail qui encourage les employés à montrer le meilleur d'eux-mêmes.

La création d'un sens de l'appartenance et de la collaboration est essentielle pour convaincre que chaque personne compte et fait partie d'un tout.

Pour exceller, les managers doivent également individualiser. Ils doivent identifier ce qui stimule, motive et engage chaque employé, puis personnaliser leur approche en conséquence.

Gestion des performances

Les organisations dépendent des résultats générés par le travail de leurs employés. Pour réussir, employés et équipes doivent avoir le sens de la performance. Le manager a la responsabilité d'assurer que tout le monde comprend l'importance 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.

COMPRENDRE LES ATTENTES ET LES MESURES DE PERFORMANCE CRUCIALES DU MANAGER

Le développement des points forts ne se résume pas à identifier les talents et les points forts des personnes. Il vise à aider les gens à les reconnaître, à les développer et à découvrir comment les mettre en pratique pour atteindre leurs objectifs.

Le but de chaque conversation de coaching sur les points forts est d'aider la personne à développer ses talents naturels de manière productive et de les canaliser sur les objectifs de performance.

Pour être un coach efficace, vous devez connaître les critères et indicateurs de la réussite pour un manager et son équipe. Vous devez savoir comment les performances du manager sont évaluées et comprendre les mesures de performance les plus importantes de l'équipe.

La réussite d'un manager dépend de sa capacité à susciter de bonnes performances de la part de son équipe. 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.

Utilisez ces questions de coaching pour obtenir une compréhension plus approfondie des attentes du manager et des mesures cruciales :

- ✓ De quoi êtes-vous tenu responsable ? Quelles sont les attentes de votre responsable et de l'organisation dans son ensemble vous concernant et concernant le résultat de votre travail ?

Approfondir : comment vos performances sont-elles mesurées ?

- ✓ Quelle est votre première priorité pour l'année prochaine ?

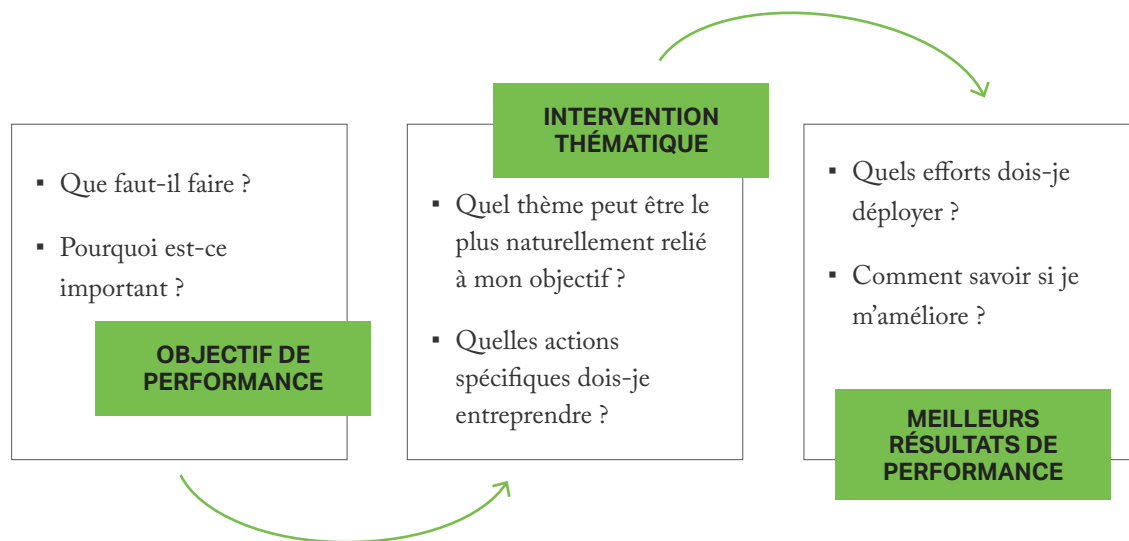
Approfondir : si vous réalisez cette première priorité, quelles mesures allez-vous améliorer ? Quel sera l'impact global sur vos performances ou celles de votre équipe ?

- ✓ Quels sont vos objectifs ?

Approfondir : comment allez-vous mesurer votre réussite ?

Après avoir obtenu une meilleure connaissance des objectifs et mesures cibles du manager en termes de performances, vous pouvez l'aider à explorer de quelle façon il pourra utiliser au mieux ses points forts pour atteindre ces buts.

Gestion des performances et points forts



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 coaching de développement des points forts vise à aider chacun à découvrir, développer et utiliser ses talents uniques pour un engagement et une productivité accrus de l'équipe. Cette approche aide les managers à identifier comment ils peuvent activement canaliser leurs talents afin qu'eux-mêmes et leur équipe soient équipés au mieux pour atteindre leurs buts, réaliser leurs objectifs de performance et réagir aux situations de tous les jours.

Ce que les meilleurs coachs en développement de points forts ont de particulier :

- ☑ Ils ont une compréhension claire des critères et indicateurs de la réussite pour le manager et son équipe.
- ☑ Ils aident le manager à décrire clairement ses responsabilités principales.
- ☑ Ils aident le manager à mesurer ses performances.
- ☑ Ils aident le manager à mesurer les performances de son équipe.
- ☑ Ils aident le manager à exprimer les critères et indicateurs de l'excellence dans son rôle et dans celui de chacun des membres de l'équipe.
- ☑ Ils aident le manager à rester concentré sur ses objectifs et résultats de performance les plus importants.

AIDER LE MANAGER À EXPLORER SON STYLE DE MANAGEMENT

Les managers efficaces peuvent avoir des profils très divers. Ils diffèrent par l'âge, le sexe, l'origine, etc. Leurs méthodes aussi peuvent considérablement varier ainsi que les objectifs auxquels ils accordent la priorité. Gallup a observé des managers déployant des approches diversifiées selon la situation, les besoins et les employés concernés. Chaque manager va et doit développer son propre style, sa propre approche, à partir de ses propres talents et points forts.

Chaque manager a ses propres partis-pris, ses filtres, son style de management. S'il arrive que des approches ou styles de management se ressemblent, tous sont uniques. Un style ou une approche particulière sera efficace dans certaines situations mais pas dans d'autres.

Quel que soit le style et les préférences de la personne, toutes les approches réussies du management ont en commun trois aspects fondamentaux. Ces trois éléments peuvent fournir un cadre pour coacher les managers sur leurs talents et points forts et les aider à affiner leur style et leur approche.

1 Une philosophie

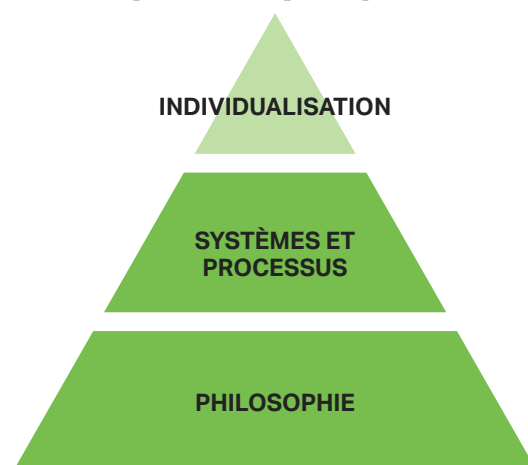
Une approche du management doit correspondre aux valeurs fondamentales du manager et de son organisation. Cette vision et son expression guident le manager dans sa pratique, favorisant l'engagement et l'implication.

2 Systèmes et processus appuyant la philosophie

Les entreprises et les managers doivent s'appuyer sur des systèmes et processus qui les aident à réaliser la mission, les buts et les valeurs de l'organisation. Ces systèmes et processus aident les équipes et organisations à exécuter leur travail et à gérer les éventuels problèmes.

3 Une approche individualisée

Une approche du management ne peut pas être rigide. Elle doit donner au manager la possibilité d'individualiser sa méthode chaque fois que nécessaire en fonction de l'organisation, du client, de l'équipe et de la personne. Cette souplesse permet aux objectifs de rester constants, cohérents avec l'expression de la philosophie, même lorsque la feuille de route change.



La mise en place d'une approche cohérente du management (philosophies, systèmes et individualisation) aide les managers à établir, mettre en œuvre et promouvoir les meilleures pratiques. Elle fournit au manager une vision claire pour prendre des décisions, agir et gérer les situations délicates. Elle offre au manager un point de vue à partir duquel répondre aux interrogations et gérer l'inattendu. Elle permet au manager d'être proactif dans le développement des stratégies, systèmes et processus à même d'assurer la cohérence, l'efficacité et la qualité.

La mise en place d'une approche cohérente du management pourra par exemple aider un manager à gérer une situation courante dans les entreprises : le télétravail.

Catherine gère un centre d'appels pour le compte d'une entreprise de télécommunications régionale. Sara est l'une de ses employées les plus productives. La tâche de Sara consiste à transcrire les appels au service clientèle enregistrés dans le cadre du contrôle qualité. Suite à une promotion de son époux avec mutation, Sara va devoir déménager. Sara demande à Katrina si elle peut conserver son poste en travaillant à distance.

Katrina partage la philosophie de l'entreprise : les équipes sont plus productives et plus promptes à collaborer lorsque tout le monde travaille au même endroit.

La règle, au sein de l'entreprise, est que tout le monde travaille dans les bureaux.

Cependant, la société reconnaît également que chaque équipe est différente. Certains rôles n'exigent pas le même niveau d'interdépendance et de collaboration, et il n'est pas toujours nécessaire qu'un manager soit sur place pour superviser le travail de l'employé. Le manager a la latitude d'embaucher ou de permettre à une personne de télétravailler si cela est dans l'intérêt de l'entreprise et de la personne et dans la mesure où cela ne se fait pas au détriment des clients.

Katrina a mis en place une philosophie et un système : dans la plupart des cas, les employés doivent travailler sur place. Mais elle dispose aussi d'assez de souplesse pour individualiser son approche. La meilleure décision pour l'entreprise consiste à garder Sara dans l'équipe en lui permettant de télétravailler. C'est une employée motivée et productive, l'une des meilleures de l'équipe. Les fonctions liées à son rôle n'exigent pas de travailler depuis le bureau.

Elle peut facilement accéder aux enregistrements et les transcrire à distance, sans que les clients n'en soient aucunement affectés. En outre, c'est aussi la meilleure décision pour Sara. Elle a une carrière déjà bien établie, d'excellentes relations avec ses collègues et fait preuve de l'autodiscipline nécessaire pour travailler efficacement à domicile.

Les meilleurs managers sont ceux qui se connaissent et savent où ils veulent aller. Katrina avait mis en place une approche et un système de management lui permettant de naviguer et de réagir à la situation. Le coaching doit aider le manager à exprimer sa propre approche afin qu'il exerce son leadership de façon cohérente.

Le fait d'avoir une approche déjà établie permet au manager de jouer son rôle de leader de façon cohérente tout en gérant la complexité, le changement et l'incertitude auxquels les managers font face quotidiennement.

LE STYLE D'UN MANAGER EST INFLUENCÉ PAR SES TALENTS

En plus d'une philosophie fondamentale, de systèmes et processus sous-jacents et d'une optique d'individualisation de son approche, chaque manager a aussi ses propres partis-pris et son filtre. Ce filtre explique ce qui motive un manager et de quelle façon il motive et engage les autres. Il explique comment le manager pense, soupèse ses alternatives et parvient à des décisions. Il décrit sa façon de communiquer et d'influencer les membres de son équipe. Il explique comment le manager gère les relations et les situations.

Les talents d'un manager conditionnent son point de vue unique sur le monde qui l'entoure. Ils expliquent ses choix et ses actions et déterminent ses attitudes prédominantes.

Les talents d'une personne déterminent sa façon de gérer et de diriger les autres. Par exemple, un manager à dominante Inclusion pourra être enclin à solliciter les idées et avis de ses employés avant de s'attaquer à une situation délicate. Un manager à dominante Maximisation tendra à être plus sélectif quant aux personnes qu'il implique dans un projet ou une discussion particulière.

Pour découvrir les talents uniques et points forts potentiels qu'ils peuvent mettre au service de leur rôle, les managers doivent d'abord examiner attentivement le filtre qui détermine leur vision. Les capacités d'un manager à inspirer et engager son équipe dépendent de sa capacité à comprendre cet élément, à l'appréhender et à l'utiliser à bon escient.

Voici peut-être la découverte la plus universelle que Gallup ait faite au cours de presque quarante ans de recherche sur les managers : qu'il n'y a pas, justement, de profil de talents universels que les managers efficaces auraient en commun. Les grands managers que Gallup a étudiés ne sont pas « bons en tout ». Ce n'est pas en démontrant des capacités moyennes ou supérieures à la moyennes dans de nombreux aspects de leur management qu'ils sont devenus des managers de classe mondiale. C'est plutôt en excellant dans un nombre relativement restreint de domaines de management. Ils ont su reconnaître leurs points forts et leurs points faibles et ont su identifier les partenaires capables de les compléter là où ils étaient défaillants.

Les leaders et managers les plus efficaces apprennent à utiliser au mieux leurs talents.

L'important n'est donc pas tant les points forts d'un manager en termes de thèmes. Le principal est que le manager comprenne ses talents et ses points forts, comment ces talents et points forts l'aident à être efficace, et les stratégies et méthodes qu'il peut mettre en œuvre pour déployer au maximum ses talents et points forts.



Prenons Marcius, par exemple. Lorsqu'il entre dans une pièce ou intervient dans une situation, Marcius sait que ses pensées, ses opinions et ses décisions seront orientées par ses filtres de talent. Selon le cas, ils lui permettent parfois de trouver la solution, parfois non. Une attention ciblée sur les thèmes de son Top 5 l'aide à mieux se comprendre et à mieux comprendre sa vision de la situation, ce qui lui permet d'agir en toute connaissance de cause. La focalisation sur ses thèmes distinctifs lui permet d'utiliser au maximum ses talents naturels.

Pour aider Marcius à utiliser activement ses talents, son coach en développement de points forts lui a demandé de réfléchir à une situation ordinaire : une conversation en tête à tête avec un membre de son équipe. Il a demandé à Marcius de réfléchir à cette situation de tous les jours à la lumière de chaque thème. Ils ont discuté de ce que chaque thème peut apporter de bénéfique ou au contraire de négatif dans la situation. Voici ce que Marcius a trouvé :

SITUATION : CONVERSATION EN TÊTE À TÊTE AVEC L'UN DES MEMBRES DE MON ÉQUIPE

COMMENT MON TOP 5 PEUT-IL M'AIDER ?	MON TOP 5	COMMENT MON TOP 5 PEUT-IL FAIRE OBSTACLE ?
<i>À partir du moment où nous décidons de la direction à prendre, j'ai la certitude d'être sur la bonne voie.</i>	1. <u>Assurance</u>	<i>Je pense savoir ce que je dois ou ce que nous devons faire, c'est pourquoi il m'arrive de ne pas écouter autant que je le devrais. Cela peut nous empêcher l'un et l'autre d'avancer.</i>
<i>Je m'efforce d'écouter et d'aider chaque personne de mon équipe.</i>	2. <u>Responsabilité</u>	<i>Il peut m'arriver de m'immiscer et de prendre la place d'une autre personne aux responsabilités. En tant que manager, je dois être capable de déléguer et d'habiliter les autres, et non tenter de tout faire moi-même.</i>
<i>Je cherche à savoir ce que l'autre personne pense.</i>	3. <u>Studieux</u>	<i>Je dois veiller à ce que nous ne passions pas trop de temps à accumuler les données du problème. Il faut penser à l'application.</i>
<i>Je pose des questions pour relier ce que la personne dit à ce que nous avons fait par le passé.</i>	4. <u>Contexte</u>	<i>J'ai tendance à trop parler du passé. Lorsque cela arrive, les autres pensent que je ne suis pas ouvert aux nouvelles idées. Cela risque d'étouffer l'initiative et la créativité et de les porter à penser que leur opinion ne compte pas.</i>
<i>Je suis flexible et toujours prêt à faire des changements d'après ce que j'apprends ou entends.</i>	5. <u>Arrangeur</u>	<i>Même si j'aime avoir de nombreux fers au feu, je dois aussi tenir compte du fait que tout le monde n'est pas forcément capable de faire beaucoup de choses en même temps. Lorsque j'entrevois de nouvelles façons de gérer une situation, je dois leur expliquer clairement pourquoi la nouvelle façon de faire serait plus efficace.</i>

Les coachs les plus efficaces aident un manager à comprendre ses talents et points forts dans le cadre de son rôle.

En tant que coach en développement de points forts, vous devez aider le manager à appréhender pleinement ses talents dominants et leur impact sur ses comportements, ses activités et ses relations. La façon dont le manager réagit à une situation influe sur ses actions et peut déterminer sa capacité à s'acquitter de ses responsabilités essentielles.

IDENTIFICATION DES TALENTS

Le rôle d'un manager consiste à sélectionner le talent approprié pour un rôle, une tâche ou un projet, puis de focaliser, de cultiver et de développer ce talent.

Considérations essentielles :

- Le manager connaît-il et appréhende-t-il les talents uniques de chaque membre de l'équipe ?
- Le manager connaît-il et appréhende-t-il ce que chaque membre de l'équipe fait le mieux ?
- Le manager connaît-il et appréhende-t-il ce que chaque membre de l'équipe apprécie le plus dans son travail ?
- À quel point le manager est-il au fait de ses propres talents et points forts ?

Question de coaching essentielle :

- ✓ En tant que manager, comment pouvez-vous utiliser vos talents plus activement pour vous concentrer sur et cultiver les talents des membres de votre équipe ?

DÉVELOPPEMENT

L'une des tâches du manager est d'intégrer efficacement les nouveaux venus et fournir des opportunités de développement spécifiques à chaque rôle pour les guider sur la voie de la maîtrise et de la réussite.

Considérations essentielles :

- Le manager sait-il quelles compétences particulières chaque membre de l'équipe voudrait acquérir ? Le manager connaît-il la meilleure manière pour acquérir ces compétences ?
- Le manager crée-t-il des héros dans chaque rôle ?
- Le manager suit-il le développement des membres de son équipe ?

Question de coaching essentielle :

- ✓ En tant que manager, comment pouvez-vous utiliser vos propres talents plus activement pour aider les membres de votre équipe à développer et aligner leurs propres talents, de façon à créer des héros dans chaque rôle (c'est-à-dire faire que chaque rôle paraisse important pour la réussite de l'équipe) ?

ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

La tâche du manager est de faire d'un ensemble disparate d'individus un groupe cohésif et interconnecté. La tâche d'un manager consiste à identifier ce qui stimule, motive et engage chaque membre de l'équipe dans son travail, avant de personnaliser l'approche en conséquence.

Considérations essentielles :

- Le manager connaît-il et a-t-il conscience de ce que chaque membre de l'équipe trouve de plus satisfaisant dans son travail ?
- Le manager sait-il ce qui motive chaque membre de l'équipe dans son travail ?
- Le manager sait-il quelles marques de reconnaissance attend chacun des membres de l'équipe ?
- Le manager a-t-il créé une culture promouvant la reconnaissance des efforts et réussites de chacun ?

Question de coaching essentielle :

- ✓ En tant que manager, comment pouvez-vous utiliser vos talents dominants plus activement pour découvrir ce qui motive chaque membre de votre équipe et individualiser votre approche de la reconnaissance pour chacun ?

GESTION DES PERFORMANCES

La tâche du manager est de 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.

Considérations essentielles :

- Comment le manager guide-t-il, aide-t-il et habilite-t-il ses employés ?
- Chaque membre de l'équipe comprend-t-il clairement ce que le manager attend de lui sur un mois, un trimestre ou une année ?
- Comment le manager détermine-t-il si les membres de l'équipe satisfont à ces attentes ?
- Comment le manager procède-t-il pour définir les résultats de performance cibles et encourager, suivre et appuyer la progression des employés sur cette voie ?
- Le manager sait-il ce que les membres de l'équipe attendent de lui en tant que manager ?

Question de coaching essentielle :

- ✓ En tant que manager, comment pouvez-vous utiliser vos talents plus délibérément pour définir les résultats appropriés puis aider chaque membre de l'équipe à trouver sa propre route ?

Gardez ces trois conseils à l'esprit lorsque vous aidez un manager à réfléchir à l'impact de ses talents sur sa capacité à réaliser ses objectifs de performance.

1. Aidez le manager à se concentrer sur son Top 5.
2. Aidez le manager à anticiper les perceptions négatives.
3. Aidez le manager à utiliser délibérément ses talents pour augmenter l'engagement.

Vous pouvez en apprendre plus au sujet de l'utilisation du CliftonStrengths pour aider un manager à réaliser ses objectifs de performance en participant à la formation Coaching des managers et des équipes de Gallup.

CONSEILS D'APPLICATION DES POINTS FORTS POUR LES MANAGERS

Voici quelques conseils que vous pouvez communiquer aux managers pour les aider à **NOMMER, REVENDIQUER** et **CANALISER** leurs talents dominants.

UTILISEZ VOS POINTS FORTS

... Dans vos communications et votre environnement de travail

- Placez vos thèmes distinctifs dans votre espace de travail ou à un endroit où vous et les membres de votre équipe les verrez tous les jours. Ils serviront à vous rappeler vos talents mais aussi à susciter des discussions de nature à renforcer vos talents.
- Ajoutez vos cinq thèmes principaux à votre signature e-mail.

... Dans vos conversations avec les membres de votre équipe

- Commencez à transformer vos conversations avec les membres de votre équipe. Encouragez-les à se focaliser sur ce qu'ils font de mieux et à en parler, au lieu de s'intéresser à ce que les autres ne font pas bien. Poussez-les à faire davantage ce qu'ils font bien et à gérer leurs points faibles. Une personne est toujours plus performante lorsqu'elle a une idée claire de ses réussites et de ses points forts.
- Reconnaissez les points forts des autres. Choisissez un membre de votre équipe et engagez une discussion sur ses points forts et sur les situations dans lesquelles vous avez vu ces points forts en action. Commencez à souligner activement les points forts des autres.
- Dans vos interactions avec les membres de votre équipe, utilisez des questions telles que les deux suivantes :
 - Quels domaines ou activités de votre rôle actuel vous dynamisent ?
 - Pour vous, quels sont les ingrédients d'une « excellente journée » au travail ?

... Dans votre planification stratégique

- Lorsque vous préparez votre liste de choses à faire pour la semaine, tenez compte de vos talents. Réfléchissez à la manière d'utiliser vos talents pour accomplir chaque tâche. Pensez également aux compétences et connaissances que vous pouvez ajouter à vos talents pour développer vos points forts.
- Les meilleurs managers pensent qu'ils n'en apprendront jamais assez sur leurs employés. Ils peuvent décrire en détail les talents uniques de chaque personne, ce qui la motive, sa manière naturelle de penser, de ressentir et de se comporter, et sa façon de nouer des relations. Apprendre quelque chose de nouveau sur l'un des membres de votre équipe doit devenir un objectif quotidien. Réfléchissez ensuite à la façon dont vous pouvez utiliser ces informations pour améliorer son engagement.

LES MEILLEURS COACHS AIDENT LES MANAGERS À AFFINER LEUR STYLE ET LEUR APPROCHE

L'APPROCHE DU MANAGER EST IMPORTANTE

Le manager donne le ton de l'environnement de travail. Si un manager indique des attentes claires à l'endroit de ses employés, les connaît, leur fait confiance, investit en eux, alors ils auront une plus grande motivation à fournir un bon service au client, travailler avec diligence et collaborer entre eux pour atteindre les objectifs de performance de l'équipe et de l'organisation.

Si les employés n'ont pas une bonne relation avec leur manager, il leur sera difficile de réaliser leur potentiel et d'atteindre leurs performances maximales.

Aux États-Unis, Gallup a posé à des employés une série de questions visant à évaluer la capacité de leur superviseur à créer une culture de l'engagement, avant de mener une analyse approfondie en termes de fiabilité, de validité et de redondance, afin de déterminer les éléments qui expliquent en grande partie la variation dans l'engagement des uns et des autres :

Mon(ma) responsable soutient activement les changements qui ont un impact sur notre groupe.

Mon(ma) responsable crée un environnement ouvert et où le niveau de confiance est élevé.

Mon(ma) responsable m'inspire à en faire davantage que ce dont je me serais cru capable.

Aux États-Unis, seulement 23 % des employés disent être tout à fait d'accord sur les trois éléments les plus étroitement associés à un management efficace. L'engagement est cependant étroitement lié au talent du manager, ce qui confirme que le manager est la clé de l'engagement émotionnel des employés envers l'organisation. 61 % de la population engagée, 9 % de la population non engagée et seulement 1 % de la population activement désengagée déclarent être tout à fait d'accord avec les trois éléments.

Le travail d'équipe, la collaboration et la communication dépendent d'un même facteur clé : la confiance. La recherche Gallup la plus récente révèle que 71 % des employés engagés contre 3 % des employés activement désengagés déclarent que leur superviseur crée un climat de confiance et d'ouverture.

C'est le manager qui a le plus d'influence sur l'engagement d'un employé.

LES MANAGERS DOIVENT SE CONNAÎTRE EUX-MÊMES

Si l'on y regarde attentivement, la différence entre être bon dans une activité et y exceller ne tient pas à grand-chose. Bien souvent, la personne qui excelle ne fait rien de radicalement différent. Elle fait simplement quelques choix plus appropriés.

Ce sont la connaissance et l'expertise qui permettent d'atteindre ces raffinements. La personne doit étudier activement ses thèmes dominants et découvrir comment ils se combinent pour créer des points forts et contribuer à sa réussite.

Le but de chaque conversation de coaching sur le développement des points forts est d'aider la personne à développer ses talents naturels de manière productive. L'un de vos buts en tant que coach en développement de points forts consiste à aider les managers à s'examiner attentivement afin d'appréhender l'impact de leurs talents uniques sur leur capacité à engager le cœur, l'esprit et les points forts de leurs employés. Un coach peut offrir à chacun une nouvelle perspective sur sa personnalité et sur les talents qu'il possède. Cette compréhension peut aider un manager à exprimer plus pleinement ses talents dominants.

Voici comment cela se manifeste. L'exemple ci-dessous montre comment deux managers utilisent sciemment leurs talents dominants pour aider leur équipe à atteindre le même objectif de performance.

Junko compte les thèmes Maximisation, Compétition et Positivité dans son Top 5 CliftonStrengths. Elle compte lancer une compétition pour encourager les membres de son équipe à augmenter leurs performances maximales de 10 % sur un mois donné et renforcer leur réussite avec des récompenses progressives.

Elle est convaincue que la réponse sera positive car plusieurs des membres de son équipe ont pour thèmes dominants Réalisateur, Responsabilité et Importance. Ces personnes seront donc enclines à améliorer leurs propres performances, à augmenter leur part dans les résultats et à voir leurs efforts reconnus.

Phil compte les thèmes Inclusion, Arrangeur et Autorité dans son Top 5 CliftonStrengths. Il va naturellement inviter tout le monde à discuter de l'impact potentiel de chaque personne sur l'objectif ; affecter chaque personne de sorte qu'elle puisse mettre ses talents à contribution et communiquer exactement ce qu'il attend de chaque personne.

Il est convaincu que la réponse sera positive car plusieurs des membres de son équipe ont pour thèmes dominants FocUS et Stratégique. Ces personnes apprécieront donc de savoir exactement ce qui est attendu d'elles ainsi que la possibilité de discuter de la contribution unique qu'elles pourront apporter dans la réalisation de l'objectif grâce à leurs talents.

Chacun de ces deux managers utilise sciemment ses thèmes dominants pour motiver son équipe tout en gardant à l'esprit les talents dominants des membres de son équipe.

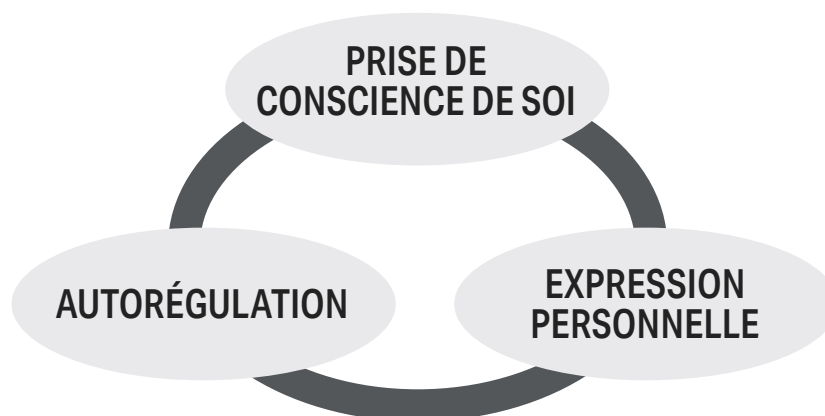
LES MANAGERS DOIVENT ÊTRE AUTANT CONSCIENTS DE LA FORCE DE LEURS TALENTS QUE DES PRÉJUGÉS ET DES FILTRES QUE CES TALENTS SUSCITENT EN EUX

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.

Si nos talents sont la clé de notre réussite, nos thèmes les plus dominants peuvent aussi nous pousser à l'erreur. Chaque thème de talent comprend une zone « balcon », correspondant à son utilisation correcte et efficace, et une zone « sous-sol », correspondant à son utilisation incorrecte ou inefficace. L'objectif est de minimiser les sous-sols et de maximiser les balcons.

Le secret de l'excellence se trouve dans ces raffinements subtils dans la façon d'utiliser nos talents. Ce sont la connaissance, l'expertise et la pratique qui permettent d'atteindre ces raffinements. Les talents et points forts d'une personne sont rapides, puissants et dynamiques. Lorsqu'une personne découvre comment rechercher et inventer volontairement des moyens de mettre en pratique ses talents au service de son rôle, sa capacité à exceller augmente considérablement. Lorsqu'une personne apprend comment ses talents sont perçus et affectent les autres, sa capacité à collaborer et à influencer positivement les autres augmente substantiellement.

La tâche du coach consiste à provoquer une réflexion qui mène à davantage de conscience et de compréhension de soi.



À mesure que le manager commence à discerner ses talents dans chacun de ses thèmes dominants, aidez-le à comprendre comment chaque thème et chaque talent affecte ses autres actions. Comment tel ou tel thème affecte-t-il la manière dont le manager pense et traite l'information ? Comment ce thème lui apporte-t-il motivation ou énergie ? Comment affecte-t-il la façon dont le manager mène ses différentes activités ? Comment affecte-t-il la façon dont la personne gère ses différentes responsabilités au quotidien ? Comment affecte-t-il la façon dont le manager établit des relations ? Dans quelle mesure pourrait-il avoir un impact sur sa capacité à influencer les autres ou à leur répondre ?

Pour le dire simplement, la conscience de soi est la capacité d'une personne à se comprendre soi-même. Il s'agit d'une compréhension approfondie des pensées, des motivations et des compréhensions de la personne et de leur impact sur le monde alentour. La tâche du coach consiste à provoquer une réflexion qui mène le manager à davantage de conscience et de compréhension de soi.

Dans les exemples ci-dessous, le coach en développement de points forts aide deux managers à anticiper et à réagir aux perceptions de leurs talents par les autres. Le coach aide chaque manager à prendre conscience de ses talents et à les affiner de façon à améliorer l'efficacité de ses relations avec les employés.

Grâce à son thème dominant Activateur, Damien excelle à mobiliser ses troupes. Lorsqu'il identifie un problème, un souci ou une opportunité, il communique rapidement ce que l'équipe doit faire et suscite en chacun un sentiment d'urgence.

Cependant, les membres de son équipe trouvent qu'il en fait parfois trop. Ils trouvent que Damien les pousse souvent à l'action sans avoir préalablement établi de plan concret et adéquat.

Afin de changer cette perception, le coach de Damien l'aide à affiner son approche : avant toute décision importante, Damien devra désormais impliquer son équipe pour étudier les différentes options. Le fait de solliciter l'équipe a deux effets positifs. D'abord, Damien montre aux membres de son équipe que leur avis compte. Ensuite, les idées constructives ainsi recueillies permettent d'élaborer un meilleur plan d'action.

Grâce à son thème dominant DISCIPLINE, Sarah est capable de donner de la structure à son équipe. Cette structure aide les membres à comprendre ce qu'ils doivent faire, comment le faire efficacement et dans quels délais.

Les membres de son équipe trouvent cependant que Sarah est parfois trop rigide. Ils trouvent qu'elle a tendance à rejeter des notions et préoccupations importantes dès lors qu'elles ne s'inscrivent pas immédiatement dans le cadre très précis qu'elle a élaboré. Il arrive que la structure qu'elle met en place nuise à la créativité de l'équipe et à sa capacité à développer des approches innovantes susceptibles d'être plus efficaces.

Pour changer cette perception, le coach de Sarah l'encourage à être plus ouverte aux idées des autres et l'aide à élargir les systèmes et processus qu'elle met en place. Désormais, elle demande régulièrement aux membres de son équipe si le système mis en place leur convient ou s'ils s'y sentent enfermés. Sarah est également plus consciente désormais de la structure qu'elle instaure pour son équipe.

Dans bien des conversations de développement entre un coach et un manager, il y a un moment de crise. Cette crise se définit généralement par une tension entre l'autorégulation de la personne et son expression personnelle. C'est en aidant le manager à résoudre cette tension que le coach catalyse la prise de conscience de soi. Le coaching en développement de points forts vous permet d'aider un manager à comprendre ses propres partis-pris potentiels et ce que cela implique pour les membres de son équipe.

OUTILS POUR ÉLARGIR VOTRE COACHING : LA FENÊTRE DE JOHARI POUR LE COACHING DE MANAGERS

Les thèmes CliftonStrengths couvrent plusieurs niveaux. Chacun apporte sa propre dose de diversité, de complexité et de force. En tant que coach en développement de points forts, vous devez aider le manager à appréhender pleinement ses talents dominants et leur impact sur ses comportements, ses activités et ses relations. Chaque thème décrit la manière de penser, de ressentir et de se comporter de la personne. La façon dont le manager réagit à une situation influe sur ses actions et peut influencer sur ses relations avec les autres.

La Fenêtre de Johari est un modèle utilisé par les coachs depuis des décennies pour aider leurs clients à mieux se comprendre et à mieux comprendre leurs relations. Créée par Joseph Luft et Harrington Ingham en 1955, la Fenêtre de Johari divise la conscience personnelle en quatre quadrants : zone publique, zone aveugle, zone cachée et zone inconnue. Pour les besoins du coaching en développement de points forts, nous avons légèrement modifié ces quadrants comme suit : zone ouverte, zones aveugles, zone cachée et zone inconnue.

Zone ouverte : cette zone représente les pensées, sentiments et comportements du manager connus de lui-même et des autres. Ce domaine comprend les talents, les points forts, les faiblesses et les comportements transparents dont le manager et les autres sont conscients. En tant que coach, votre but doit être de développer cette zone ouverte. Un manager sera au maximum de son efficacité et de sa productivité en étant ouvert et transparent vis-à-vis de ses forces, ses faiblesses, ses émotions et ses intentions.

Zones aveugles : c'est ce que les autres savent au sujet du manager mais dont lui-même n'a pas conscience. Une zone aveugle peut être un point fort non décelé ou non reconnu comme tel, mais peut aussi refléter les mauvaises interprétations et malentendus au sujet des talents du manager. Par exemple, un manager peut considérer qu'il est à l'écoute des autres, alors que ses employés pensent le contraire. En tant que coach, votre but est d'aider le manager à réduire cette zone et donc à accroître la zone ouverte. C'est par un feedback ouvert et honnête que vous y parviendrez.

Zone cachée : cette zone représente les pensées, sentiments et comportements du manager connus de lui-même mais ignorés des autres. Les critiques antérieures, le manque de confiance en soi, la peur et l'anxiété sont autant de raisons possibles qui peuvent amener un manager à réprimer ses talents (c'est-à-dire ses façons naturelles de penser, ressentir ou se comporter). En tant que coach, votre but doit être d'aider le manager à appréhender, valoriser et exprimer davantage ses talents et points forts.

Zone inconnue : il s'agit de tout ce qui est inconnu tant du manager que des autres autour de lui. Les talents inconnus ou sous-évalués constituent le potentiel inexploité de la personne. En tant que coach, votre but est d'aider le manager à déceler des aptitudes au management dont il n'avait jusque-là pas conscience.



Adapté de la fenêtre de Johari (Joseph Luft et Harrington Ingham, 1955)

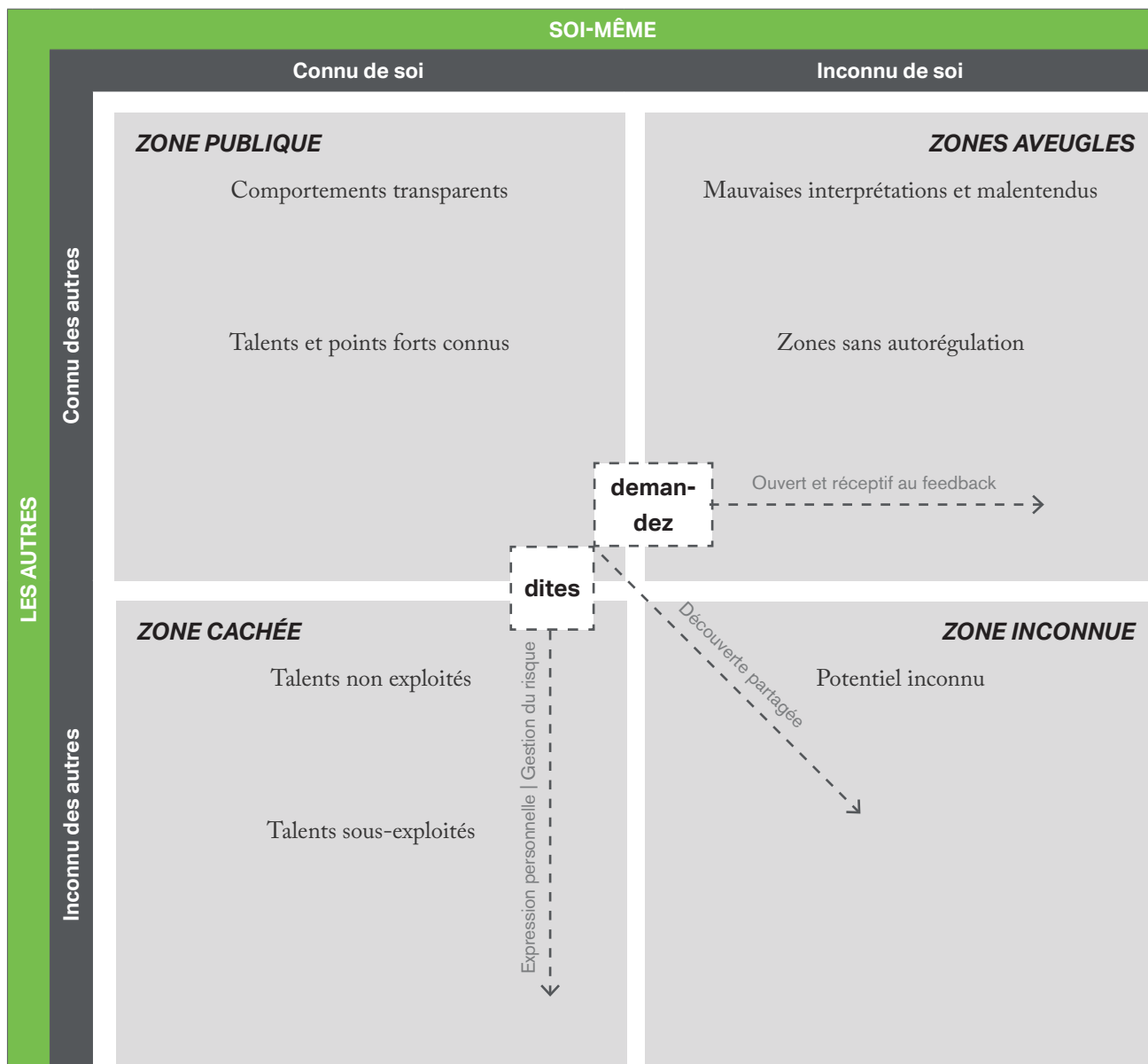
LE COACHING EN DÉVELOPPEMENT DE POINTS FORTS DONNE ACCÈS À L'ÉVOLUTION PERSONNELLE ET AU DÉVELOPPEMENT

Le but de chaque conversation de coaching sur le développement des points forts est d'aider la personne à développer ses talents naturels de manière productive pour qu'ils deviennent des points forts. En tant que coach, vous devez donc rechercher les qualités uniques et pérennes du manager et l'aider à les comprendre, les appréhender et les appliquer. La Fenêtre de Johari fournit un modèle simple qui permet d'explorer les plus grands talents d'un manager, ses opportunités potentielles d'exprimer davantage ces talents ainsi que la perception de ces talents par les autres.

Avant votre conversation de coaching, prenez le temps d'explorer ce que vous savez au sujet du manager et de l'impact de ses thèmes dominants sur ses comportements, activités et relations. Utilisez l'outil Fenêtre de Johari pour le coaching de managers afin d'examiner l'impact possible des talents dominants du manager sur son aptitude à sélectionner et affecter la bonne personne au bon rôle, à développer chacun de ses employés, à motiver et engager l'équipe et à fixer des attentes de performance. Voici quelques questions que vous pouvez vous poser en amont de votre conversation de coaching :

- ✓ Quelle est la « marque » personnelle du manager ?
- ✓ Parmi les talents de ce manager, quels sont ceux qui sont sous-évalués et sous-exploités ?
- ✓ Selon vous, que doivent connaître les autres au sujet de ce manager pour mieux le comprendre ?
- ✓ Existe-t-il des talents que ce manager ne s'approprie pas ?
- ✓ Quelles sont les qualités de cette personne qui pourraient être exploitées et appliquées à son rôle en tant que manager ?
- ✓ Quel éclairage ces talents du manager jettent-ils sur :
 - sa capacité à établir des relations ?
 - la façon dont il gère ses différentes responsabilités au quotidien ?
 - ce qui le motive et le stimule ?
 - la façon dont il influence les autres ?
 - la façon dont il traite les informations ?
 - sa capacité à identifier le talent indiqué pour un rôle ?
- ✓ Comment les talents de ce manager influencent-ils sa capacité à focaliser les membres de son équipe sur la performance ?
- ✓ Comment les talents de ce manager influencent-ils sa capacité à individualiser, affecter au bon rôle, stimuler et motiver les employés ?
- ✓ Comment les talents de ce manager influencent-ils sa capacité à souligner, cultiver et développer les talents des employés ?

Les lignes qui divisent les quatre quadrants peuvent être considérées comme des parois extensibles et mobiles. Plus la personne est consciente d'elle-même, plus sa zone ouverte sera grande. Le but du coach est donc d'aider le manager à agrandir sa zone ouverte et à réduire les autres zones.



L'intégration de la Fenêtre de Johari à votre coaching peut vous aider à :

- Associer les thèmes dominants du manager aux responsabilités les plus importantes de son rôle en tant que leader
- Renforcer la variété et la puissance des talents uniques du manager et ses opportunités de réussite
- Identifier les domaines de discussion possibles (comment les filtres de talent de ce manager peuvent-ils affecter sa capacité à répondre aux besoins des membres de son équipe ou à les inspirer ? Y a-t-il des lacunes dans son profil ou des domaines que vous devriez explorer avec le manager ?)
- Aider le manager à explorer les moyens d'exprimer plus pleinement ses talents et points forts
- Examiner les domaines qui exigent davantage d'autorégulation et de raffinement du style

AIDEZ LE MANAGER À TROUVER DES SOLUTIONS CRÉATIVES POUR METTRE À PROFIT SES TALENTS

La zone ouverte représente les pensées, sentiments et comportements du manager connus de lui-même ET connus des autres également. Il s'agit d'un terrain fertile pour les coachs. Ce domaine comprend les talents, les points forts, les faiblesses et les comportements transparents dont le manager et les autres sont conscients.

Les coachs les plus efficaces aident leurs clients à examiner leur vie et le monde autour d'eux et à explorer leurs talents dans toutes leurs subtilités et dans toute leur force. Ils poussent les managers à expérimenter, à tester, pour affiner leurs notions, leur compréhension et l'applicabilité de leurs points forts. Ils les aident à investir dans leurs talents, à les affiner et à les exercer.

Pour être efficaces, les managers doivent établir des relations dans l'ensemble d'une organisation et se faire les promoteurs de l'entreprise. Ils doivent créer des relations de confiance entre pairs et assumer la responsabilité des performances de chaque membre de l'équipe comme de l'équipe dans son ensemble. En tant que coach en développement de points forts, vous devez aider le manager à appréhender pleinement ses talents dominants et leur impact sur ses actions, ses activités et, en définitive, sur chacune de ces relations.

Pour aider le manager à examiner sa zone ouverte, il peut être utile d'explorer ses thèmes dominants CliftonStrengths sous deux optiques distinctes. D'abord, considérer comment l'expression de chaque thème peut aider le manager ou au contraire lui faire obstacle. Ensuite, considérer comment le manager peut consolider ses actions ou comportements de façon à exploiter et développer plus activement ses talents.

Voici comment cela peut se passer.



Marika compte le thème Compétition dans son Top 5 CliftonStrengths. Elle note dans un tableau d'évaluation les réussites quotidiennes, mensuelles et annuelles de chacun des membres de son équipe par rapport aux objectifs de performance. Ainsi, les membres de l'équipe ont toujours ces objectifs à l'esprit.

Elle sait qu'elle a tendance à se focaliser sur la réussite et l'échec en voyant les choses en noir ou blanc, ce qui peut pousser certains membres de son équipe à adopter une attitude défensive et à se démoraliser lorsqu'ils ne se classent pas dans le haut du tableau.

Son coach en développement de points forts a aidé Marika à mettre des systèmes en place pour que son tempérament compétitif ne démoralise personne. Le coach a encouragé Marika à prêter attention aux améliorations progressives de tous les membres de son équipe.

La compréhension acquise au moyen de cet examen et de cette exploration peut aider le manager à appréhender et parfaire ses talents de façon à s'acquitter de ses responsabilités et à améliorer ses relations.

OUVERTURES POUR L'EXPLORATION ET LA DÉCOUVERTE

Considérations relatives au coaching	Questions de coaching
▪ Quelle est la « marque » personnelle du manager ? ▪ Selon cette personne, quels sont ses principaux talents et points forts ? ▪ Quels sont les points forts et les faiblesses pour lesquels elle est reconnue ? ▪ Comment peut-elle exploiter sciemment ces points forts en vue de réussir ? ▪ Comment cette personne gère-t-elle ses points faibles ? ▪ Comment ce manager peut-il continuer à capitaliser sur ses points forts ? Comment cette personne peut-elle utiliser de façon plus intentionnelle ses talents ou points forts ?	✓ Quelle a été votre plus grande réussite en tant que manager ? Comment vos talents et vos points forts ont-ils contribué à cette réussite ? ✓ Quels mots utiliseraient les autres (vos subalternes, vos collègues et votre responsable hiérarchique) pour décrire vos points forts ? Comment décriraient-ils vos points faibles ? ✓ Dans quels cas vos points forts apparaissent-ils le plus fréquemment ? ✓ Quels aspects de votre rôle semblent les moins liés à vos points forts naturels ? ✓ Comment utilisez-vous vos points forts pour être au meilleur de vous-même ? ✓ Quelles stratégies pourriez-vous mettre en œuvre pour vous permettre de tirer davantage parti de vos points forts par rapport à votre rôle ?

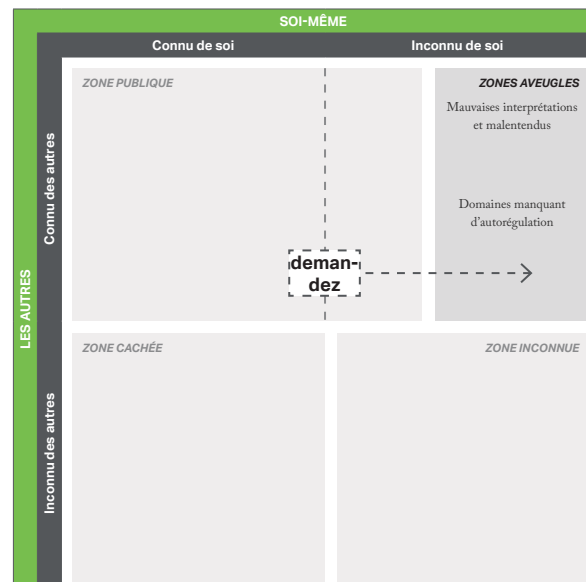
AIDEZ LE MANAGER À ÊTRE OUVERT ET RÉCEPTIF AU FEEDBACK

Tout le monde a des zones aveugles. Il s'agit de tout ce que les autres peuvent voir mais dont le manager n'a pas conscience. Cette partie de la fenêtre illustre le fait que les autres peuvent parfois nous connaître mieux que nous-mêmes. La difficulté de percevoir en nous-mêmes ce que les autres voient si facilement constitue le grand défi de la conscience de soi.

Les managers doivent être conscients des perceptions des autres. Ce domaine peut contenir des points forts non décelés ou non reconnus comme tels, des mauvaises interprétations et des malentendus. Ce que l'on retrouve dans ce quadrant est souvent dû à un manque d'autorégulation. Ces zones aveugles peuvent provoquer le désengagement des autres et faire obstacle aux performances individuelles et collectives au sein de l'équipe.

Il est important de noter que ce domaine peut contenir des points forts comme des points faibles. Un manager peut être aveugle à ses propres talents et points forts. Les autres peuvent percevoir un talent exceptionnel qui n'est pas cultivé.

Le but de chaque conversation de coaching sur le développement des points forts est d'aider la personne à développer ses talents naturels de manière productive. L'un de vos buts en tant que coach en développement de points forts consiste à aider les managers à s'examiner attentivement afin de reconnaître et anticiper l'impact de leurs talents uniques sur leur capacité à engager leurs employés et à stimuler la performance.



Jamal compte le talent dominant **Focus** dans son Top 5 CliftonStrengths. Son thème **Focus** lui permet d'ignorer les distractions et de rester concentré sur la tâche. Ce talent est particulièrement utile lorsqu'il travaille sur un gros projet. Il l'aide également à remettre rapidement l'équipe dans la bonne direction lorsqu'un projet n'avance pas comme il devrait.

Ce dont Jamal n'avait pas conscience, c'est qu'il était parfois si focalisé qu'il ne tenait plus compte des autres autour de lui. Certes, Jamal a toujours dit à ses employés : « Ma porte est toujours ouverte. Quel que soit le sujet, n'hésitez pas à venir me trouver. » Mais il était souvent si absorbé dans son travail que lorsqu'un employé entra dans son bureau, il lui était difficile de s'extraire de sa tâche. Il laissait l'employé parler, mais son esprit restait sur le travail interrompu. L'employé s'apercevait alors que Jamal ne l'écoutait pas réellement et quittait le bureau en pensant « Apparemment il a autre chose à faire pour le moment ». Il a fallu qu'un employé particulièrement courageux avertisse Jamal de la situation. Jamal était abasourdi. Ce n'était assurément pas là la personne qu'il voulait être.

Grâce à ce feedback et à un coach en développement de points forts innovant, Jamal a réussi à intégrer des systèmes d'assistance pour apprendre à gérer plus efficacement son attention et à répondre aux besoins immédiats de ses employés.

Le défi du manager : comment devenir un manager plus efficace ?

La réponse : soyez plus ouvert et plus réceptif au feedback.

Un coach doit aider le manager à se focaliser sur l'être autant que sur le faire. Il doit l'aider à se concentrer sur la personne qu'il peut être en tant que manager tout en prenant les mesures nécessaires pour réaliser ce potentiel. En tant que coach, vous devez aider le manager à examiner les obstacles qui limitent actuellement sa réussite, puis l'aider à prendre des mesures concrètes et volontaires pour éliminer ces obstacles.

Si le coach en développement de points forts a pu aider Jamal à apporter à son approche du management des raffinements spécifiques, c'est grâce au feedback qu'il a reçu de ses employés. Le feedback apporte au manager une perspective différente. Grâce à cette nouvelle perspective, vous pouvez aider un manager à amorcer le processus de changement nécessaire dans sa façon de penser ou de se comporter.

Les coaches en développement de points forts les plus efficaces sont ceux qui renvoient à leurs clients un feedback ouvert et honnête. Ils poussent également leurs clients à solliciter le feedback des autres. Il y a plusieurs façons pour un manager d'obtenir un feedback au sujet de ses actions et performances. Officiellement, un manager peut utiliser une évaluation « à 360° » dans laquelle les collègues, supérieurs et subordonnés directs fournissent anonymement une évaluation de divers aspects de son comportement. Moins officiellement, un manager peut solliciter un feedback en posant à ses employés des questions pertinentes. Le manager doit pour cela créer un climat dans lequel les employés ne craindront pas de donner leur feedback. Le manager doit approcher ces conversations avec une curiosité naturelle, écoutant sans justifier ni défendre ses actions. Les managers doivent être ouverts et réceptifs au feedback. Ils doivent aussi se montrer capables d'en faire un usage constructif.

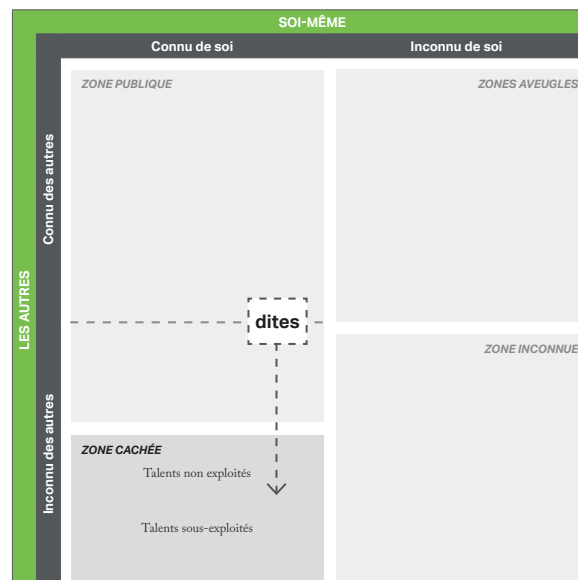
À mesure que sa conscience de soi se développe, le manager pourra autoréguler plus sciemment ses actions et comportements et ainsi réduire cette zone en élargissant la zone ouverte.

OUVERTURES POUR L'EXPLORATION ET LA DÉCOUVERTE

Considérations relatives au coaching	Questions de coaching
▪ Selon vous, que doivent connaître les autres au sujet de cette personne pour mieux la comprendre ? ▪ Comment cette personne pourrait-elle être plus transparente au sujet de ses valeurs, motivations et intentions ? ▪ Quelles zones aveugles ou facteurs d'aveuglement le manager devrait-il prendre en compte ?	✓ Si je demandais aux membres de votre équipe de décrire vos points forts (en votre absence), que diraient-ils ? ✓ Comment décriraient-ils vos faiblesses ? ✓ Quelles critiques constructives recevez-vous de façon récurrente en tant que manager (bilans de performances, évaluations à 360°, conversations avec vos subordonnés directs, feedback quotidien des membres de votre équipe, etc.) ? ✓ Ce feedback éclaire-t-il de possibles mauvaises interprétations ou mauvaises applications de vos talents ou points forts ? ✓ Quelles mesures avez-vous prises suite à ce feedback ? ✓ Par quels moyens pourriez-vous solliciter un feedback sur votre style de management et vos actions ?

AIDEZ LE MANAGER À TROUVER DAVANTAGE DE MOYENS D'APPRÉHENDER, VALORISER ET EXPRIMER SES TALENTS

La zone cachée contient les pensées, sentiments et comportements du manager connus de lui-même mais ignorés des autres. En général, lorsqu'une personne n'exprime pas pleinement son potentiel, ce n'est pas parce qu'elle se retient délibérément, mais plutôt parce qu'elle perçoit un risque (parce qu'elle craint d'être mal comprise, qu'elle a tenté par le passé mais n'a pas été bien reçue, qu'elle se sent hors de son domaine de responsabilité habituel, etc.).



Cette partie qu'un manager réprime ainsi renferme souvent des talents non reconnus ou sous-exploités. Par exemple :

Un manager peut déprécier ou réprimer son thème dominant Autorité parce qu'on lui a reproché par le passé d'être intimidant pour ses subordonnés directs. Ce déni de cette dominante Autorité risque cependant d'inhiber le potentiel de ce thème en ce qu'il pourrait l'aider à donner de la clarté et susciter la confiance chez les autres.

Un manager peut déprécier ou réprimer son thème dominant Relationnel parce qu'il a entendu dire que les relations trop personnelles étaient vues d'un mauvais œil sur le lieu de travail. Le déni de sa dominante Relationnel risque cependant de brider sa capacité à susciter confiance et respect.

Le défi du manager : comment devenir un manager plus efficace ?

La réponse : laissez plus libre court à vos talents et points forts. Faites-les partager aux autres.

Les coachs en développement de points forts les plus efficaces poussent les managers à appréhender pleinement leurs dominantes pour les mettre à profit. Aidez le manager à comprendre les raisons pour lesquelles il se retient et amenez-le à réfléchir profondément à l'immense potentiel d'application de ses dominantes.

Lorsqu'une personne communique ses talents aux autres, elle améliore considérablement la dynamique des relations. Le fait pour un manager de communiquer clairement ses talents (pensées, sentiments et tendances naturelles) à ses employés peut transformer du tout au tout les relations de travail au sein de l'équipe. L'une des tâches les plus importantes dans un partenariat ou une équipe consiste à assurer la reconnaissance par tous des talents particuliers de chacun.

Encouragez le manager à faire partager ses talents aux membres de son équipe. Cela doit inclure ce que le manager aime faire, ses aptitudes particulières, ses valeurs, ses motivations et ses intentions.

Tous les managers ont 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 le mieux chaque jour. Les plus grands talents d'un manager font plus que le convertir en un individu unique. Ils constituent également la meilleure opportunité d'excellence et de réussite pour le manager et son équipe.

En tant que coach, vous devez aider le manager à trouver la bonne réponse à cette question, si simple et pourtant si décisive :

« Comment puis-je devenir hautement efficace en puisant dans mes talents et points forts ? »

À mesure qu'il développe sa conscience de soi, le manager pourra exprimer plus sciemment ses talents et ainsi réduire cette zone en élargissant la zone ouverte. En tant que coach en développement de points forts, vous devez aider le manager à trouver davantage de moyens d'appréhender, de valoriser et d'exprimer ses talents.

OUVERTURES POUR L'EXPLORATION ET LA DÉCOUVERTE

Considérations relatives au coaching	Questions de coaching
▪ Ce manager a-t-il une claire compréhension de ce qu'il cache aux autres ? ▪ Existe-t-il des talents que ce manager ne s'approprie pas ? ▪ Existe-t-il des talents que ce manager craint d'utiliser ? ▪ Existe-t-il des talents que ce manager cache aux autres (c'est-à-dire qu'il ne les utilise pas et n'en parle pas) ? ▪ Qu'est-ce qui empêche ce manager de revendiquer et d'utiliser ces talents ? ▪ Comment cette personne peut-elle créer un environnement dans lequel elle se sentirait plus confortable dans l'expression de ses talents ?	✓ Il arrive parfois que les talents dominants d'une personne représentent un obstacle. Certains de vos thèmes distinctifs compromettent-ils parfois le travail que vous faites ou les relations que vous avez besoin de développer ? ✓ Y a-t-il parmi vos thèmes principaux des thèmes que vous ne reconnaissez pas ou ne revendiquez pas ? Pourquoi ? ✓ Quel(s) thème(s) avez-vous tendance à réprimer ? Pourquoi ? ✓ Qu'est-ce qui vous empêche de vous exprimer dans ce domaine ? ✓ Dans quel cas ne vous sentez-vous pas libre d'être au meilleur de vos aptitudes en tant que manager ? Qu'est-ce qui vous retient ? ✓ Qu'est-ce qui changerait si vous étiez plus _____ ? ✓ Qu'est-ce qui changerait si vous étiez moins _____ ? ✓ Que craignez-vous qu'il arrive si vous deviez _____ ? ✓ En quoi cela est-il un défi pour vous ? ✓ Pourquoi persistez-vous dans votre façon de penser ou votre comportement actuel alors que cela ne marche pas ou fait obstacle à votre réussite ?

AIDEZ LE MANAGER À FAIRE ÉMERGER DES CAPACITÉS AU MANAGEMENT DONT IL N'AVAIT PAS CONSCIENCE

La zone inconnue contient les aspects complètement méconnus. Cette partie de la fenêtre représente « ce que vous ignorez ignorer ». Elle peut renfermer des talents et points forts potentiels restés totalement insoupçonnés. Elle peut donc représenter les aptitudes et le potentiel inexplorés du manager.

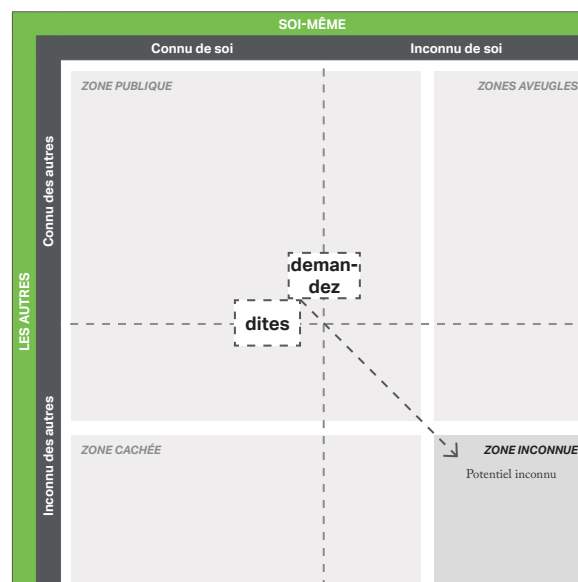
Par exemple, Andrew a toujours su choisir le cadeau parfait pour chaque personne. Il connaît ses passions, ses envies, ses passe-temps, ses lectures. Il sait quel genre de vêtement lui plaît, quelles boutiques elle fréquente, quels films et séries elle regarde. À partir de ces informations, il parvient à trouver chaque fois le cadeau idéal pour chacun de ses amis.

Il était manager depuis plusieurs années lorsqu'il a réalisé que cette aptitude naturelle, la capacité à individualiser, pouvait transformer en profondeur son approche du management. Il a alors commencé à reconnaître les différentes motivations des membres de son équipe, la façon de penser propre à chacun, son style dans ses relations avec les autres. Après avoir compris qu'il pouvait capitaliser sur ces différences, il veille délibérément à identifier le style, les buts, les besoins et les motivations particulières de chaque employé. Même lorsque ces différences sont subtiles, il se sert de l'information pour adapter son message à chaque personne.

En tant que coach en développement de points forts, vous êtes dans une position privilégiée pour aider la personne à se regarder d'un œil nouveau. Vous pouvez aider le manager à voir la vie sous un nouvel angle et s'appuyer sur un nouveau point de référence pour appréhender son travail et son environnement. Vous devez aider le manager à déceler les capacités dont il n'avait jamais pris conscience.

Pour cela, il faut d'abord amener le manager à réaliser que ce domaine existe. La personne possède des capacités inconnues d'elle-même comme de son entourage, et vous allez l'aider à les découvrir. Ce faisant, vous aiderez peut-être le manager à explorer ce qui le rend unique et à trouver des solutions pour mettre ses talents en application. Un coach en développement de points forts efficace doit amener le manager à expérimenter ses talents pour trouver de nouvelles opportunités de développer son potentiel en points forts.

L'évolution personnelle et le développement ont lieu lorsque nous découvrons un nouvel aspect de nous-même ou lorsque nous redécouvrons quelque chose de simple et de fondamental que nous avons oublié. En tant que coach, vous devez créer des opportunités de développement grâce à des découvertes partagées. Tout le monde a vécu des moments de réussite et de grande satisfaction. L'une des clés du développement personnel tient à la capacité à reproduire ces moments. Pour cela, vous devez aider le manager à comprendre en profondeur ces moments, discerner les talents et points forts qui y ont contribué et comment ils se sont combinés pour produire la performance et/ou la satisfaction. Si surprenant que cela paraisse, une personne peut faire preuve d'« amnésie » quant à des situations dans lesquelles elle a pourtant excellé. Le manager doit comprendre comment ses talents et points forts ont contribué à sa réussite. Il pourra ensuite trouver des moyens créatifs d'intégrer cette découverte à son approche du management.



Plus une personne réfléchira à ses talents, plus elle remarquera combien ils contribuent à ses points forts. Et plus la personne remarquera ce lien, plus elle prendra conscience de son potentiel pour développer encore plus de points forts et de réussite.

OUVERTURES POUR L'EXPLORATION ET LA DÉCOUVERTE

Considérations relatives au coaching	Questions de coaching
▪ Quelles sont les qualités de cette personne qui pourraient être exploitées et appliquées à son rôle en tant que manager ? ▪ Comment cette personne peut-elle développer au maximum ses talents naturels et son potentiel ?	✓ Parlez-moi d'une réussite récente. Selon vous, qu'est-ce qui a contribué à cette réussite ? ✓ Parlez-moi d'une réussite que vous avez connue dans votre enfance. Selon vous, qu'est-ce qui a contribué à cette réussite ? ✓ Quel est le plus grand défi auquel vous êtes actuellement confronté ? ✓ Quelles sont les stratégies que vous pourriez mettre en œuvre afin d'exploiter davantage vos points forts par rapport à votre rôle ? ✓ Parmi les thèmes de votre Top 5, quels sont ceux que vous jugez actuellement sous-exploités dans le cadre de votre rôle de manager ? ✓ Si vous pensez aux demandes que vous devez actuellement satisfaire, pensez-vous que vous pourriez bénéficier d'une meilleure focalisation sur le développement et l'utilisation de vos thèmes dominants ?

