

LES POINTS FORTS INDIVIDUELS DE L'ÉQUIPE

En tant que coach, 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. Puis, aider le manager à utiliser ces informations pour mettre chaque personne sur la voie de la réussite.

Des décennies de recherches Gallup 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 :

Les personnes dont le travail s'articule autour de leurs points forts apprennent leur rôle plus vite et s'adaptent plus rapidement aux changements.

Rapidité

Les personnes dont le travail s'articule autour de leurs points forts sont plus productives, la qualité de leur travail est plus élevée et elles établissent des relations plus solides et plus stimulantes avec leurs clients.

Productivité et Précision

Les personnes dont le travail s'articule autour de leurs points forts collaborent davantage et ont plus de moments positifs, créatifs et innovants.

Innovation

Les personnes dont le travail s'articule autour de leurs points forts sont impatientes de retourner au travail, y restent plus longtemps, sont moins souvent absentes et disent à leurs proches qu'elles travaillent dans une excellente entreprise.

Ancienneté et présence

Les talents sont la force motrice à l'origine des performances individuelles. Ils influencent l'agilité, la vitalité, la confiance, l'attitude, la rapidité et l'efficacité d'une personne.

Les managers les plus efficaces analysés par Gallup ont des points communs. Ils peuvent fournir une description détaillée sur les points forts uniques de chacun de leurs employés : ce qui motive chacun d'entre eux, leur manière naturelle de penser, de ressentir et de se comporter ainsi que la façon dont chacun noue des relations. Ils utilisent ces informations pour mettre les membres de leur équipe sur la voie de la réussite.

Les pages qui suivent proposent un plan ou un ordre du jour pour cette conversation. Des éléments supplémentaires permettant d'étayer cette conversation initiale viennent ensuite compléter ce plan. À la fin de cette section, vous trouverez deux outils (Profil des points forts et Guide de découverte des points forts) qui vous aideront à mener cette conversation et à participer au développement et à l'évolution du manager.



CONVERSATION DE COACHING : AIDER LES MANAGERS À ACQUÉRIR UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION ET APPRÉCIATION DES FORMIDABLES ET UNIQUES TALENTS DE CHAQUE MEMBRE DE LEUR ÉQUIPE

POUR QUE SON ÉQUIPE SOIT LA PLUS EFFICACE POSSIBLE, UN MANAGER DOIT AIDER CHAQUE PERSONNE À ADAPTER SES TÂCHES ET SES RESPONSABILITÉS À SA MANIÈRE LA PLUS NATURELLE DE TRAVAILLER, CELLE QUI LUI PROCURE LE PLUS DE SATISFACTION, LA MOTIVE INTÉRIEUREMENT ET POUR LAQUELLE ELLE SE TROUVE NATURELLEMENT DOUÉE.

Avant qu'un manager ne soit en mesure de le faire, il doit avoir acquis une meilleure compréhension et appréciation des talents et points forts de chaque membre de son équipe.

En tant que coach, votre objectif est d'aider le manager à comprendre le profil des points forts de chaque membre de son équipe. Aidez le manager à commencer à prendre en considération les aspirations, les besoins, les styles, les limites et les points forts propres à chaque membre de son équipe. Ensuite, aidez-le à commencer à intégrer cette compréhension dans son style de leadership et à individualiser cette approche pour chaque personne.

AVANT CETTE SÉANCE :

- Envoyez au manager une invitation à la séance de coaching, avec la date et l'heure de l'entretien.
- Revoyez les notes, les cartes et les outils que vous avez créés au cours des précédentes conversations avec lui. 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.
- Accédez au rapport sur les thèmes distinctifs de chaque membre de l'équipe. Étudiez le rapport, notez les questions que vous souhaitez poser au manager, ainsi que les observations dont vous voulez lui faire part.
- Pensez à utiliser l'outil Profil des points forts pour identifier les éventuels points à aborder : quels talents rendent ce membre de l'équipe unique et font de lui un actif potentiellement puissant ? Quels talents le manager, l'équipe et l'entreprise pourraient-ils exploiter ?
- Faites appel aux connaissances sur le manager que vous avez acquises au cours des précédentes conversations pour réfléchir à la manière dont les filtres de talent pourraient affecter sa capacité à répondre aux besoins de chaque membre de l'équipe ou à inspirer chacun d'eux.
- Imprimez les supports à utiliser lors de cette séance (c'est-à-dire tous les documents que vous présenterez).

DOCUMENTS ET RESSOURCES POUR CETTE SÉANCE

- Rapport sur les thèmes distinctifs du manager (Top 5)
- Rapport sur les thèmes distinctifs de chaque membre de l'équipe (Top 5)
- La carte de score ou les mesures des performances de l'équipe et de chacun de ses membres

ORDRE DU JOUR DE CETTE CONVERSATION DE COACHING

[Remarque : il n'y a pas de bonne ou de mauvaise manière de mener cette conversation de coaching, mais ce plan pourra vous aider à démarrer. Ce plan de conversation a été conçu avec un certain ordre, dans un certain cadre. Afin d'optimiser cette conversation de coaching, nous vous proposons de l'appréhender en trois phases : 1) aider le manager à comprendre le Top 5 de chaque membre de son équipe ; 2) discussions sur les points forts entre le manager et les membres de son équipe ; et 3) aider le manager à intégrer ces découvertes dans son style ou sa méthode de management.]

1^{RE} PARTIE : COMMENCER À DONNER DU SENS AU TOP 5 DE CHAQUE MEMBRE DE L'ÉQUIPE

Débuter cette conversation

- Ouvrez la conversation 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.
- Indiquez le thème de la conversation : aujourd'hui, nous allons examiner le profil des points forts uniques de chaque membre de votre équipe. Le profil des points forts d'un membre de votre équipe peut vous aider à comprendre ses talents, ses limites, ses styles, ses besoins et ses aspirations. Ces informations sont inestimables pour un manager. Vous pouvez les utiliser pour augmenter l'implication de chaque membre de l'équipe et mettre chaque personne sur la voie de la réussite.
- Avant de commencer, demandez au manager s'il a des questions.
- Dites-lui que vous souhaiteriez commencer par une brève activité « Focus sur vous » :
 - Avez-vous eu de nouvelles idées ou réflexions au sujet de vos talents depuis notre dernière conversation ?
 - Quel a été l'impact de ces nouvelles réflexions sur vous, comment vous ont-elles aidé à être plus efficace ?
 - Parmi les thèmes figurant en haut de vos rapports, pouvez-vous en indiquer un ou

deux dont vous avez fait usage depuis notre dernière rencontre ?

- Quels sont vos attentes quant à cette séance ?

Principes Directeurs

L'approche des points forts dans le développement de l'équipe est unique et puissante. Le meilleur moyen pour un manager d'aider un membre de son équipe à évoluer et à s'améliorer consiste à commencer par investir dans les points forts et les talents de ce dernier. Cinq principes guideront le processus de réflexion du manager lorsqu'il essayera de comprendre le rapport sur les thèmes distinctifs d'un membre de son équipe et qu'il commencera à utiliser ces thèmes de manière efficace et positive :

1. Les thèmes sont neutres.
2. Les thèmes ne sont pas des clichés.
3. Mener avec une intention positive.
4. Les différences sont un avantage.
5. Les gens ont besoin les uns des autres.

Remarque : vous trouverez davantage d'informations sur ces principes dans le Guide d'introduction au coaching du développement des points forts destiné aux managers et aux équipes.

Nommer et revendiquer (appréhender et valoriser) les principaux talents et points forts de chaque membre de l'équipe

- Demandez au manager de lire et d'analyser avec attention le rapport sur les thèmes distinctifs de chaque membre de son équipe (Top 5).
- Dirigez le manager pendant cette activité : Pour commencer à donner du sens au thème distinctif de chaque membre de l'équipe, prenez un surligneur. Lisez attentivement la description de chaque thème du rapport. Surlignez les mots ou phrases qui font particulièrement écho en vous. Selon vous, quels mots ou descriptions décrivent ce membre de l'équipe ? Vous savez que vous surlignez les bons termes lorsque vous vous dites « C'est tout à fait lui » ou « Ça, c'est vraiment elle ». Pendant que vous faites cela, entourez les mots ou phrases dont vous avez personnellement perçu la manifestation, les moments où vous avez vu ce membre de l'équipe agir ou se comporter

de cette manière. Soulignez les mots ou phrases qui pourraient être importants à prendre en considération en tant que manager. Il pourrait s'agir de choses qui vous aideraient à comprendre pourquoi cette personne agit d'une certaine manière, des activités dans lesquelles cette personne pourrait être naturellement douée, de ce qui pourrait motiver cette personne, ou de ce que ce membre de l'équipe pourrait valoriser ou trouver important.

- Engagez une discussion sur les découvertes du manager. Discutez de la première impression du manager concernant les rapports sur les thèmes distinctifs des membres de son équipe.

L'objectif de cette conversation est de permettre au manager de commencer à analyser et étudier le rapport de chaque personne. En discutant du rapport de chaque membre de l'équipe avec vous, le manager commencera à analyser et synthétiser ses réactions face à chaque rapport. Nous parlons d'évolution lorsque le manager apprend quelque chose de nouveau ou redécouvre quelque chose qu'il avait oublié ou estimait ne pas être important à propos du membre de l'équipe. Utilisez l'outil Profil des points forts pour noter les premières observations, réflexions et théories du manager à propos de chaque membre de l'équipe. Pensez à lui poser ces questions :

- Quels mots ou phrases utiliseriez-vous pour décrire les cinq principaux thèmes de cette personne ?
- Y a-t-il des choses dans le rapport qui vous ont surpris ? Avez-vous appris quelque chose de nouveau à propos de cette personne ? De quoi s'agit-il ?
- Existe-t-il un thème particulier que vous vous attendiez à voir parmi ses cinq principaux thèmes, mais qui n'apparaît pas ?
- L'un de ses thèmes principaux se reflète-t-il dans ses performances ?
- Vos thèmes sont-ils similaires ?
- Vos thèmes sont-ils différents ?
- Réfléchissons à un moment où vous travailliez ensemble sur un projet. Parlons de

ce moment. Qu'avez-vous apporté ? Qu'a-t-il ou elle apporté ?

- Parmi ses thèmes et les vôtres, lesquels se complétaient l'un l'autre ?
- À la lecture du rapport sur les thèmes distinctifs, quelles nouvelles informations avez-vous acquises à propos de cette personne ?
- Avez-vous appris des choses vous permettant de mieux aider cette personne ?

GALLUP

Profil de points forts pour _____

Top 5 des thèmes distinctifs :	Les tâches, responsabilités et attentes les plus importantes liées au rôle de ce membre de l'équipe :
Points forts du membre de l'équipe (le meilleur que cette personne apporte à l'équipe) :	Facteurs de motivation (ce qui motive et inspire cette personne) :
Objectifs et aspirations :	Dates :

Copyright © 2013 Gallup, Inc. Tous droits réservés.
Les informations contenues dans ce document sont la propriété intellectuelle de Gallup, Inc. et ne doivent pas être reproduites, diffusées ou utilisées sans la permission écrite de Gallup, Inc.

360-363-2774

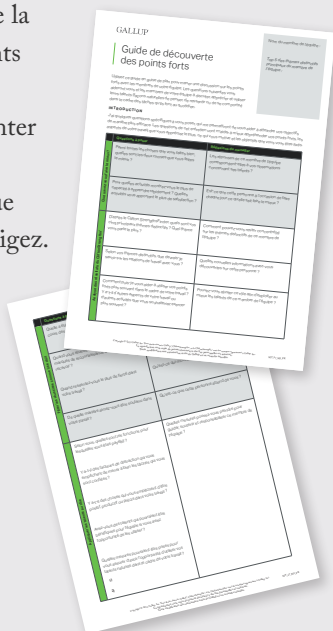
Le coaching transformationnel offre de nouvelles opportunités d'action aux gens. Recherchez des opportunités d'approfondir le sujet et d'aider le manager à découvrir la nature du membre de l'équipe afin qu'il ou elle puisse intentionnellement exploiter ces informations et trouver des moyens d'individualiser sa méthode de management.

Insistez sur le fait qu'il ne s'agit que des premières théories et observations. Le manager doit trouver des moyens de discuter et de tester ses premières réflexions, idées et théories avec chaque membre de l'équipe.

2^E PARTIE : DISCUSSION SUR LES POINTS FORTS ENTRE LE MANAGER ET LE MEMBRE DE L'ÉQUIPE

Discussion sur la découverte des points forts

- Présentez le Guide de découverte des points forts au manager.
- Expliquez l'objectif de la discussion sur les points forts : cette discussion vous permet d'augmenter la productivité et l'implication de chaque personne que vous dirigez. Le processus comprend l'analyse et la compréhension des points forts, des limites, du style, des besoins et des aspirations de chaque membre de l'équipe.
- Parcourez le contenu de chaque partie de la discussion avec le manager (Introduction, Questions et Réflexions du manager). Veillez à ce que le manager soit familier avec le processus et le contenu.
- Demandez au manager de se préparer pour chaque discussion en réfléchissant à ce qu'il sait déjà à propos du membre de l'équipe : prenez en considération ce que vous avez observé concernant les points forts, les défis, les performances et les contributions de ce membre de l'équipe. Réfléchissez à ce que vous avez appris à propos des points forts et des talents du membre de l'équipe à partir de son rapport sur



les thèmes distinctifs. Et prenez en considération votre propre état d'esprit lorsque vous entamez la conversation. Vous trouvez-vous à un endroit où vous pouvez appréhender cette conversation avec curiosité, en cherchant à comprendre ?

N'oubliez pas d'appréhender cette conversation avec les cinq principes en matière de points forts dont nous avons discuté auparavant :

1. Les thèmes sont neutres.
 2. Les thèmes ne sont pas des clichés.
 3. Mener avec une intention positive.
 4. Les différences sont un avantage.
 5. Les gens ont besoin les uns des autres.
- Aidez le manager à élaborer un plan qu'il utilisera lorsqu'il discutera avec les membres de son équipe à propos de leurs points forts. Vous pouvez recommander au manager de réaliser trois de ces discussions sur les points forts au cours des deux prochaines semaines. *[Remarque : trois pourraient être un bon départ. Cette quantité est réalisable et permettra au manager de mettre en place un processus qu'il pourra réutiliser plus tard avec le reste de l'équipe.]*
 - Convenez d'un rendez-vous pour votre prochaine conversation. Il doit avoir lieu après que le manager ait eu une discussion sur les points forts en s'aidant du Guide de découverte des points forts avec au moins trois membres de son équipe.

3^E PARTIE : AIDER LE MANAGER À INTÉGRER SES DÉCOUVERTES DANS SON STYLE OU SA MÉTHODE DE MANAGEMENT

Débuter cette conversation

- Dites-lui que vous souhaiteriez commencer par une brève activité « Focus sur vous » :
 - Comment se sont déroulées ces conversations sur les points forts ?
 - Quelles sont les conclusions les plus importantes que vous avez tirées de ces conversations ?
 - Quels sont vos attentes quant à cette séance ?

Profil des points forts

- Utilisez le rapport sur les thèmes distinctifs (Top 5) de chaque membre de l'équipe, ainsi que les notes, les observations et les réflexions que le manager a glanés au cours de la discussion de découverte des points forts pour l'aider à compléter un profil des points forts pour chaque membre de son équipe.
- Discutez des principales tâches, responsabilités et attentes de l'équipe. Quelles sont-elles ? De quelle manière le membre de l'équipe et le manager évaluent-ils la réussite d'un individu en fonction de ce que l'on attend du rôle ?
- Discutez de ce que révèle le profil des points forts de ce membre de l'équipe :
 - ✓ Les types de rôles, de tâches, d'actions ou de responsabilités qui lui conviendraient le mieux

- ✓ Le type d'aide dont il ou elle aurait besoin de la part de son manager
- ✓ Ce qui peut lui donner de la motivation
- ✓ Ses éventuels besoins en termes de développement

- À l'aide de ces informations, aidez le manager à élaborer une méthode de management individuelle pour chaque membre de son équipe. Aidez le manager à déterminer comment il pourrait utiliser au mieux ses talents dominants pour inspirer et impliquer chaque membre de son équipe :

- ✓ Quels sont vos points communs ? Quels sont les points forts qui vous rendent semblables ?
- ✓ Quelles sont vos différences ? Comment vos différences se complètent-elles ?
- ✓ Est-ce que ce membre de l'équipe à l'occasion de faire chaque jour ce qu'il sait faire le mieux ? Quels ajustements pouvez-vous effectuer pour utiliser les points forts du membre de cette équipe dans toute la mesure du possible ?
- ✓ Comment pouvez-vous incorporer et accepter les points forts du membre de cette équipe ? Quels ajustements, si nécessaire, pouvez-vous effectuer pour assurer la meilleure utilisation possible des points forts de cette personne et répondre à ses besoins en termes de motivation et de développement ?
- ✓ Comment pourriez-vous exploiter vos talents dominants pour mettre ce membre de l'équipe sur la voie de la réussite ?

TERMINER SUR UNE NOTE POSITIVE

- Examinez les découvertes et les mesures à prendre au cours de chacune des discussions ou activités.
- Aidez le manager à élaborer un plan qu'il utilisera lorsqu'il discutera avec tous les membres de son équipe à propos de leurs points forts.
- Insistez sur le fait que les thèmes distinctifs des membres de l'équipe représentent des opportunités d'amélioration des performances et que ces thèmes fournissent des indices permettant au manager d'améliorer sa méthode de management avec eux et d'inspirer leur évolution, leur développement, leurs performances et leur implication. En tant que dirigeant, le manager doit avoir la volonté de découvrir les talents des membres de son équipe et d'investir dans ces derniers en permanence. Incitez-le à chercher des opportunités pour :
 - ✓ renforcer les points forts et les talents communiqués et les contributions utiles de chaque personne à la réussite de l'équipe
 - ✓ explorer et renforcer ce qui a lieu entre deux personnes avec des talents qui se complètent et se rejoignent autour d'un même objectif
 - ✓ valider les talents d'un membre de l'équipe et la valeur qu'il ou elle apporte à l'équipe
- Veillez à ce que le manager continue d'investir dans ses Top 5. Demandez au manager de réfléchir à la manière dont il pourrait sciemment faire usage de ces talents chaque jour.
- Renforcez le Nommez-le ! Revendiquez-le ! Canailisez-le ! Modèle. Il s'agit d'une méthode simple mais efficace d'aider les gens à apprendre, évoluer et se développer. La capacité d'une personne à atteindre l'excellence et à s'épanouir dans la vie dépend de sa capacité à investir sciemment dans ses talents et à les mettre en pratique. L'un des rôles les plus importants d'un manager consiste à aider les membres de son équipe à apprécier, revendiquer et utiliser le génie pratique de leurs talents dominants.

CE QUE FONT LES BONS MANAGERS

Quelles sont les habitudes des bons managers ?

Afin de répondre à cette question, les scientifiques de Gallup ont réalisé un sondage auprès de plus d'un million d'équipes de travail et ont effectué des dizaines de milliers d'entretiens approfondis avec des dirigeants et des managers.

Dans le cadre d'une étude, Gallup a réalisé un sondage auprès de 10 000 subalternes du monde entier, en leur demandant pourquoi ils suivaient le dirigeant le plus influent de leur vie. Trois découvertes clés ont émergé de cette étude :

- 1 **Les managers les plus efficaces investissent toujours dans les points forts.** Ils reconnaissent que chaque personne a des motivations différentes, sa propre manière de penser et son propre style de relation avec les autres. Ils sont conscients de ces différences et les exploitent. Ils essaient d'aider les autres à être davantage eux-mêmes.

Ce focus sur les points forts peut avoir de réelles répercussions sur les performances et l'environnement professionnel. Les gens sont au meilleur d'eux-mêmes lorsqu'ils peuvent utiliser leurs talents et leurs capacités. Les personnes pouvant utiliser leurs points forts au quotidien sont six fois plus susceptibles d'être plus impliquées dans leur travail. L'étude de Gallup laisse en effet penser que le fait de se focaliser sur les talents et les points forts, ou sur ce que les employés d'un manager font le mieux au quotidien, supprime pratiquement le désengagement actif sur le lieu de travail. Les équipes qui se focalisent sur leurs points forts au quotidien enregistrent une productivité de 12,5 % supérieure à la norme.

- 2 **Les managers les plus efficaces s'entourent des meilleures personnes, puis font évoluer leur équipe.** Les managers ne sont pas bons en tout, mais les équipes le sont. Lorsqu'un manager crée une ambiance qui incite et permet aux membres de son équipe d'investir dans les points forts des uns et des autres, l'équipe est en mesure de collaborer de manière plus efficace et d'obtenir de meilleures performances, plus de réussite et des niveaux d'implication plus élevés. Les meilleurs managers discutent régulièrement des points forts avec leur équipe, notamment lors des réunions d'équipe et des entretiens de développement. Ils recherchent les points forts. Les meilleurs managers essaient de surprendre les membres de leur équipe en train de faire les choses de manière appropriée et leur apprennent à investir dans leurs talents et points forts.

- 3 **Les meilleurs managers comprennent ce dont les membres de leur équipe ont besoin pour réussir et être productifs.** Les gens suivent les managers et les dirigeants pour des raisons bien spécifiques. Lorsqu'on leur a posé la question, les subalternes ont été en mesure de décrire très clairement ce qu'ils attendaient exactement de leur dirigeant : confiance, compassion, stabilité et espoir. Afin de répondre à ces besoins, les bons managers individualisent leur approche et se focalisent sur les talents et les points forts des membres de leur équipe. Ils pensent qu'il est important de garder les talents de chaque membre de l'équipe à l'esprit, d'établir des relations d'entraide et d'aider les membres de l'équipe à comprendre et apprécier les talents uniques des uns et des autres.

LES MANAGERS QUI SE FOCALISENT SUR LES POINTS FORTS DYNAMISENT L'ENGAGEMENT

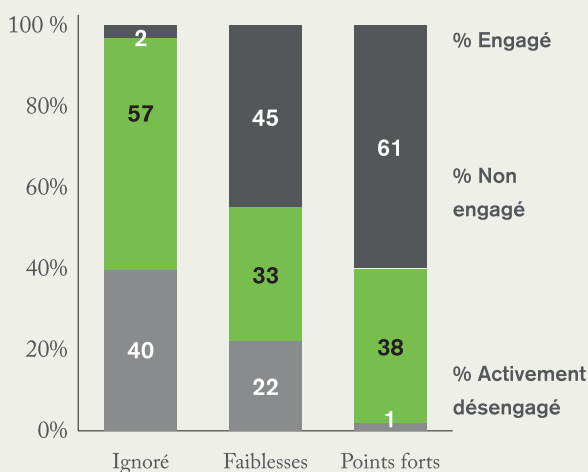
En 2004, dans le cadre d'un sondage mené en milieu professionnel, Gallup a demandé à 1 003 travailleurs américains de sélectionner l'une des affirmations suivantes :

- Mon manager se focalise sur mes faiblesses ou traits de caractère négatifs.
- Mon manager met l'accent sur mes points forts ou traits de caractère positifs.

Les chercheurs ont ensuite examiné l'incidence de ces sélections sur le niveau d'implication des travailleurs et ont dégagé trois catégories : Engagé, Non engagé, et Activement désengagé.

LE POINT DE FOCALISATION DES MANAGERS

22 % des personnes qui avaient l'impression que leur manager se focalisait sur leurs faiblesses étaient activement désengagées en tant qu'employés. Lorsque les gens avaient l'impression que leur manager se focalisait sur leurs points forts, seuls 1 % d'entre eux étaient activement désengagés.



Gallup a découvert que la meilleure façon pour un manager d'obtenir une équipe activement désengagée est de ne prêter aucune attention à ses employés et de les ignorer complètement. Il semblerait qu'il vaille mieux qu'un manager soit négatif qu'apathique envers ses employés. Le fait d'être négatif augmente l'engagement et fait diminuer le taux de désengagement actif. Toutefois, si un manager souhaite vraiment obtenir une équipe engagée, l'approche la plus productive semblerait être celle qui consiste à prêter attention aux points forts et aux traits de caractères positifs des employés.

Les managers qui se focalisent sur les points forts des membres de leur équipe obtiennent un taux d'engagement de 61 %, contre 45 % pour les managers qui ne voient que les faiblesses.

Les managers qui se focalisent essentiellement sur les faiblesses génèrent un taux de désengagement de 22 %, tandis que ceux qui se focalisent sur les points forts peuvent atteindre le taux de désengagement incroyablement bas de 1 %.

Gallup pense que ces résultats ont une explication simple.

IL Y A UNE FORTE CORRÉLATION ENTRE QUI L'ON EST ET CE QUE L'ON FAIT LE MIEUX, ENTRE CE QUE L'ON FAIT LE MIEUX ET CE QUE L'ON RESSENT ET ENTRE CE QUE L'ON RESSENT ET CE QUE L'ON DÉLIVRE.

Lorsque les gens trouvent un manager qui témoigne un intérêt actif à leur égard et leur apprend des choses qu'ils ne savaient pas ou ne comprenaient pas sur eux-mêmes, ils sont susceptibles d'offrir à ce manager tout leur enthousiasme, leur engagement et leurs efforts. Et ils le feront en ayant davantage conscience de leurs forces et faiblesses, avec davantage de confiance.

AIDEZ LE MANAGER À ÉLABORER UNE MÉTHODE INDIVIDUALISÉE PERMETTANT D'ENCADRER CHAQUE PERSONNE DE SON ÉQUIPE

Les bons managers ont l'impression qu'ils ne peuvent jamais en savoir assez sur chacun de leurs collaborateurs. Ils peuvent fournir une description détaillée des points forts uniques de chacun des membres de leur équipe : ce qui motive chacun d'entre eux, leur manière naturelle de penser, de ressentir et de se comporter et la façon dont chacun noue des relations. Ils utilisent ces informations pour mettre chacun des membres de leur équipe sur la voie de la réussite.

C'est lorsqu'un manager examine de plus près les talents des membres de son équipe qu'il commence à découvrir l'exceptionnelle variété et complexité de la manière dont chaque personne pense, ressent et se comporte naturellement. Nos talents font bien plus que nous rendre uniques. Ils nous confèrent des forces et avantages spécifiques. Ils permettent également d'expliquer les motivations, les souhaits, les valeurs et les choix d'une personne, ainsi que ce qu'elle attend de son manager et les choses qui la mettent sur la voie de la réussite.

La capacité d'un manager à atteindre l'excellence et à tirer le meilleur parti des talents naturels de chacun des membres de son équipe est tributaire de la manière dont il comprend, apprécie et utilise ce qu'il sait des talents et des points forts de chaque personne de façon significative.

Afin d'être un bon dirigeant, le manager doit être en mesure d'individualiser son approche et de se focaliser sur les talents et les points forts des membres de son équipe.

L'un des objectifs les plus importants d'un coach est d'aider le manager à comprendre et à apprécier les talents de chaque membre de son équipe, puis de l'aider à comprendre comment intégrer ces informations afin qu'il détermine les tâches à attribuer, définisse les attentes, motive, implique et fasse évoluer les membres de son équipe.

« Un bon manager se reconnaît par sa capacité à décrire, en détail, les talents propres à chaque membre de son équipe, ce qui motive chacun d'eux, ainsi que leur manière de penser et de nouer des relations. D'une certaine manière, les bons managers sont semblables à de bons romanciers. Chacun des « personnages » qu'ils dirigent est vivant et différent. Chacun a ses particularités et ses faiblesses. Et leur objectif, avec chaque employé, est d'aider chaque « personnage » à jouer pleinement son rôle unique. »

—Extrait de *First, Break All The Rules - What the World's Greatest Managers Do Differently* (Manager contre vents et marées : Développer les talents dans l'entreprise)

Voici comment cela se manifeste.

Dans ce cas, un manager s'est vu attribuer une nouvelle équipe à diriger. Il s'est rapproché d'un coach en développement de points forts. Il souhaitait apprendre à connaître chaque membre de son équipe et à déterminer comment utiliser ces informations pour être rapidement intégré en tant que chef de l'équipe.

Voici les notes que nous avons tirées du carnet de son coach. Le coach en développement de points forts a examiné les thèmes (Top 5) de chaque membre de l'équipe à la lumière de quatre aspects ou responsabilités d'un manager. Il s'agit des premières observations, idées et suggestions que le coach estimait utiles à étudier et approfondir avec le manager.

Membre de l'équipe : Lauren

Thème StrengthsFinder : ADAPTABILITÉ

Identifier les 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.	<u>Théories de coaching à explorer avec le manager de Lauren :</u> Du fait de sa souplesse innée, cette personne sera un précieux atout qui s'intégrera parfaitement dans presque toutes les équipes ou partenariats. Lorsque les choses tournent mal ou que tout ne marche pas comme prévu, Lauren saura s'adapter à la nouvelle situation et faire progresser les choses. Elle sera plus productive sur les projets à court terme qui nécessitent une action immédiate. Contrairement aux membres de l'équipe qui préfèrent les routines instaurées ou les missions à long terme, Lauren préférera (et sera plus productive) sur les missions à court terme qui nécessitent une action rapide. Elle ne sera pas aussi performante dans les rôles fortement structurés et strictes.
définir les attentes Un manager a pour tâche de définir les résultats à atteindre, puis de laisser chaque personne trouver sa propre voie.	<u>Théories de coaching à explorer avec le manager de Lauren :</u> La plupart des personnes dont le talent dominant est ADAPTABILITÉ se définissent par leur aptitude à réagir. Lorsque vous attribuerez des tâches et des responsabilités à Lauren, vous devrez lui attribuer celles dont la réussite dépend de sa capacité à s'adapter aux imprévus et à faire avec. Elle ne sera pas aussi performante en étant micro-gérée. Définissez des mesures de performance et des résultats précis et laissez-la trouver le meilleur moyen de les atteindre. Elle a besoin de sources de pression qui demandent une réponse immédiate. Elle pourrait s'épanouir avec un nouveau défi, un nouvel objectif ou une nouvelle destination chaque semaine.

Motiver et engager La tâche d'un manager consiste à identifier ce qui excite, motive et engage chaque membre de l'équipe dans son travail, avant de personnaliser l'approche en conséquence.	<u>Théories de coaching à explorer avec le manager de Lauren :</u> Lauren sera motivée par la spontanéité et détestera la prévisibilité. Elle aime que chaque jour soit différent. Aidez-la à repérer et anticiper les situations où elle peut s'adapter et essayer quelque chose de nouveau.
Développer La tâche d'un manager consiste à aider chaque employé à trouver un rôle qui corresponde davantage à ce que celui-ci sait faire naturellement, puis à créer des héros dans chaque rôle.	<u>Théories de coaching à explorer avec le manager de Lauren :</u> Elle vit dans l'instant et ne sera pas inspirée par les objectifs à long terme ou les longues conversations sur l'avenir. Vous devrez peut-être l'aider à définir ses objectifs à court terme et les faire correspondre à ceux que vous avez définis pour elle et que vous ne lui avez pas encore dits. Aidez-la à repérer et à anticiper les situations où elle peut aider les autres à réagir face au changement, aux fluctuations ou à l'incertitude.

- Les bons coaches aident les managers à individualiser leur approche pour chaque membre de leur équipe. L'un de vos objectifs devrait être d'aider le manager à acquérir une meilleure compréhension des filtres de talents de chaque membre de son équipe. Puis, aider le manager à utiliser ces informations pour mettre chaque personne sur la voie de la réussite.

Pour en savoir plus sur la manière d'aider les managers à revoir et améliorer leur style de management, suivez la formation de Gallup « Coaching des managers et des équipes ».

Vous trouverez des informations détaillées sur le coaching à propos de chaque thème StrengthsFinder de Clifton dans le kit de démarrage en coaching pour le développement des points forts de Gallup.

CONSEILS DE COACHING

Identifier les 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.

Voici comment cela se manifeste :

Elena (Responsabilité) : « J'assume vraiment les responsabilités de mon poste. Mon patron sait cela, et lorsque nous recevons une demande avec un délai, il me la confie et je termine et livre toujours dans les temps. Cela m'a rendue très performante dans mon rôle. »

Jose (Idéation) : « J'adore générer des idées et en discuter avec les autres. Bon nombre d'idées sur lesquelles j'ai travaillé avec d'autres ont été mises en œuvre et ont permis à notre organisation de réaliser des économies. Pour mon équipe et celles avec lesquelles nous travaillons, je suis devenu le référent pour les idées. »

Christy (Relationnel) : « J'aime nouer des liens étroits avec mes clients. C'est dans ma nature profonde. Grâce à ces relations, j'aime mon travail et je suis très performante. Mon manager le sait et m'a attribué la responsabilité d'être le premier point de contact pour tous nos principaux comptes. »

Les talents sont la force motrice à l'origine des performances professionnelles individuelles. Afin d'exploiter au mieux le potentiel de chaque personne, un manager doit découvrir ce qui renvoie à des motivations, à de la reconnaissance, à des attentes, à l'établissement de relations et aux modes de pensée dans le rapport sur les thèmes distinctifs (Top 5) de chaque membre de son équipe. C'est l'utilisation judicieuse de ces talents qui permettra à l'équipe et à chacun de ses membres d'atteindre les objectifs et les résultats escomptés.

De quelle manière un manager peut-il réellement optimiser le Top 5 des membres de son équipe ? Il faut réfléchir aux talents et aux points forts de chaque personne, ainsi qu'au rôle des talents et des points forts de chacun dans les situations de tous les jours.

L'un des cinq principaux thèmes distinctifs de Renee est Relationnel ; par conséquent, elle peut avoir besoin d'un moment en privé avec son manager pour qu'ils apprennent à mieux se connaître.

L'un des cinq principaux thèmes distinctifs de Luke est Empathie ; par conséquent, il peut avoir besoin que son manager apprécie le fait qu'il sache ce que les autres ressentent en période de changement. Au cours de cette période, il peut avoir besoin d'un manager qui lui donne la liberté de rire, de pleurer ou d'exprimer ses émotions.

L'un des cinq principaux thèmes distinctifs de Phuong est Discipline ; par conséquent, elle peut avoir besoin que son manager la place dans un environnement organisé et structuré et qu'il l'encourage à planifier, ordonner et aider à structurer le travail de l'équipe.

En tant que coach en développement de points forts, vous pouvez encourager le manager à individualiser son approche en l'aidant :

- à comprendre et à apprécier les talents uniques de chaque membre de son équipe
- à identifier les tâches et les activités que chaque personne sait faire le mieux
- à apprécier la contribution et le rôle utile de chaque personne, ainsi que le potentiel qu'elle apporte à l'équipe

Définir les attentes

Un manager a pour tâche de définir les résultats à atteindre, puis de laisser chaque personne trouver sa propre voie.

Un manager doit être en mesure de focaliser son équipe sur les performances.

Tel est son défi : comment puis-je faire en sorte que les gens fassent ce que j'ai besoin qu'ils fassent, tout en sachant que je ne peux forcer personne à agir de la même manière ?

La réponse est simple :

- 1 Identifier les talents et les points forts de chaque personne.
- 2 Définir des résultats appropriés qui correspondent à ces talents et à ces points forts.
- 3 Trouver un moyen de classer, évaluer ou dénombrer ces résultats.
- 4 Enfin, laisser la personne se débrouiller.

Voici comment cela se manifeste :

Kevin (Réalisateur) : « Je suis un réalisateur. J'aime terminer les choses. Mon manager le sait bien. Chaque vendredi après-midi, nous discutons ensemble afin d'établir une liste détaillée des choses sur lesquelles je pourrai travailler la semaine suivante. À mon arrivée au bureau le lundi, ma liste des choses à faire est prête et je peux me mettre directement au travail. »

Shari (Compétition) : « Je connais mes objectifs, mais je veux être le meilleur de notre équipe. Je discute avec mon manager au cours de la troisième semaine de chaque mois afin d'examiner ma carte de score et de la comparer avec celle des autres membres de l'équipe. Cela me permet de mesurer mes performances et d'avoir un objectif clair à atteindre. »

Kat (Individualisation) : « Je garde un œil sur les chiffres concernant l'optimisation des ressources de notre équipe. J'attribue des tâches qui permettent à chaque personne d'utiliser ses points forts. Lorsque je le fais bien, cela se reflète dans les chiffres. Chaque mois, mon manager s'entretient avec moi pour examiner nos chiffres, évaluer la situation et définir les objectifs du mois suivant. »

Un manager doit être en mesure de définir des attentes précises en termes de performances. Cela ne se limite pas à définir un objectif. Le manager doit faire en sorte que chaque personne reste focalisée sur les performances du jour, même si cela peut être tentant de jeter un œil aux changements qui pourraient survenir dans quelques semaines, quelques mois et quelques années. Il doit savoir quand imposer le conformisme et quand inciter les membres de son équipe à user de leur propre style. Il doit être en mesure d'équilibrer le besoin actuel de normalisation et d'efficacité avec un besoin de créativité tout aussi pressant. Le meilleur point de départ consiste à faire correspondre les talents d'une personne aux tâches qu'il lui attribue.

En tant que coach en développement de points forts, vous pouvez encourager un manager à individualiser son approche en l'aidant :

- Identifier les tâches et les activités que chaque personne sait faire le mieux
- 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/elle

Motiver et engager

La tâche d'un manager consiste à identifier ce qui excite, motive et engage chaque membre de l'équipe dans son travail, avant de personnaliser l'approche en conséquence.

Chaque personne a des motivations différentes. Ce qui fait écho, donne de l'énergie ou est important varie d'une personne à une autre. Ce qu'elle représente pour un individu ne représente peut-être pas la même chose pour un autre. Ce qui vous donne de l'énergie n'en donne peut-être pas aux autres membres de votre équipe.

Comment un manager peut-il donc motiver chaque membre de son équipe ? Les thèmes distinctifs d'une personne constituent le meilleur point de départ. Ils révèlent des indices importants permettant de découvrir les facteurs de motivation d'une personne.

L'un des cinq principaux thèmes distinctifs de Javier est Importance ; par conséquent, il peut être motivé en se voyant attribuer un projet important et de grande envergure avec les membres de l'équipe les plus crédibles, productifs et professionnels.

L'un des cinq principaux thèmes distinctifs de Misty est Idéation ; par conséquent, elle peut être motivée par de nouvelles idées qui vont dans le sens de ce que recherche l'équipe. Non seulement elle sera enthousiaste dans son travail, mais elle utilisera également ces idées pour faire naître de nouveaux points de vue et effectuer des découvertes par elle-même.

L'un des cinq principaux thèmes distinctifs de Corey est Positivité ; par conséquent, il peut être motivé lorsqu'on lui demande de l'aide pour organiser les événements qui accueillent les meilleurs partenaires internes de l'équipe.

La reconnaissance est l'un des outils de motivation dont chaque manager dispose.

Gallup a entrepris un sondage auprès de plus de 7,5 millions d'employés dans le monde à ce sujet. La dernière étude, qui répertorie plus de 965 000 unités commerciales et 16 grands secteurs d'activité, a révélé que les personnes qui recevaient de la reconnaissance et des félicitations :

- améliorent leur propre productivité
- stimulent l'engagement auprès de leurs collègues
- sont plus enclins à rester au sein de leur entreprise
- bénéficient d'une augmentation des scores de fidélisation et de satisfaction de la part des clients internes et externes
- obtiennent des meilleurs résultats en matière de sécurité et ont moins d'accidents de travail

Ces rapports restent valables, peu importe le type ou la culture de l'entreprise concernée.

Tel est le pouvoir de la reconnaissance et des félicitations.

Lorsque cela est réalisé correctement, cela permet de renforcer ce que les managers et les entreprises estiment comme étant important, ainsi que de répondre aux besoins des membres de l'équipe d'être reconnus en tant que personne et d'éprouver un sentiment d'accomplissement. Les preuves montrent que les membres de l'équipe sont perpétuellement vigilants et désireux de renforcer les signaux, notamment des stimulations inattendues, sur un coup de tête. La reconnaissance et les félicitations peuvent les aider à prendre conscience de leur valeur.

Mais la meilleure reconnaissance est toujours individualisée. Le manager doit commencer par comprendre ce qui motive le plus chaque membre de son équipe. Il doit identifier de quelle façon ils souhaitent être reconnus, pour quelles raisons ils recherchent cette reconnaissance et par quels moyens il est possible d'en faire un événement spécial et unique.

En tant que coach en développement de points forts, vous pouvez encourager un manager à individualiser son approche en l'aidant :

- à comprendre et à apprécier les facteurs de motivation propres à chacun des membres de son équipe
- à trouver le format et la fréquence de reconnaissance qui fonctionne le mieux pour l'équipe et chacun de ses membres
- à créer une ambiance qui incite à la reconnaissance et aux félicitations

développer

La tâche d'un manager consiste à aider chaque employé à trouver un rôle qui corresponde davantage à ce que celui-ci sait faire naturellement, puis à créer des héros dans chaque rôle.

Les bons managers savent que le chemin le plus direct vers la force de soi-même et de l'équipe commence par un investissement dans les plus grands talents des membres de leur équipe. Ils trouvent ce qui convient naturellement à chaque personne, puis se fondent sur ces informations.

En résumé, les meilleurs talents d'une personne, la manière la plus naturelle dont elle pense, ressent et se comporte, constituent un véritable tremplin vers l'excellence pour elle.

Pour un manager, le meilleur moyen d'aider un membre de son équipe à apprendre et à évoluer consiste à lui



permettre de NOMMER, REVENDIQUER et CANALISER ses talents.

Cela peut être difficile à croire, mais des études montrent que la plupart des personnes n'ont pas conscience et ne sont pas en mesure de décrire ce qu'elles font le mieux et ont encore plus de mal à apprendre comment exploiter leurs points forts dans leurs activités du quotidien. Pour reprendre les propos du guru du management Peter Drucker : « La plupart des gens pensent savoir ce pour quoi ils sont doués. Mais ils ont généralement tort. ...

Et pourtant, seuls les points forts génèrent des performances. »

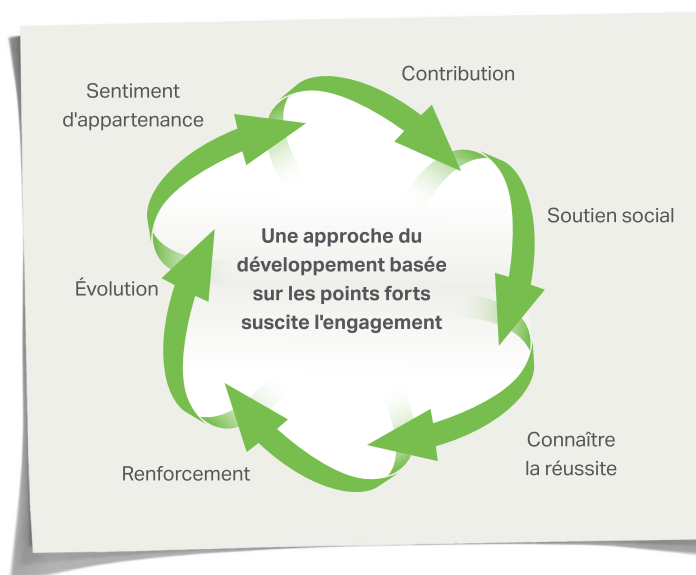
C'est grâce à leurs talents que les gens peuvent exploiter notre capacité à réussir. En découvrant ses principaux talents, le membre de votre équipe découvrira également ses meilleures opportunités de réussite.

Les meilleurs managers appréhendent le développement de deux points de vue importants :

- **Se focaliser sur les résultats, plutôt que sur le processus.** Ils définissent les résultats et laissent les membres de leur équipe trouver le meilleur moyen de les atteindre.
- **Exploiter les points forts et l'accomplissement.** La plupart des managers ont tendance à se focaliser sur les faiblesses ou sur ce qui n'est pas encore accompli. Toutefois, les meilleurs managers n'oublient pas les points forts que chaque personne apporte à l'équipe. Ils sélectionnent au moins un domaine de points forts sur lequel se focaliser et reconnaissent le membre de l'équipe pour ce qu'il ou elle fait consciencieusement pour en faire un domaine de points forts. Par la suite, ils le/la mettent au défi d'en faire un point encore plus fort.

L'utilisation des points forts en pleine conscience et de manière intentionnelle permet de perfectionner les domaines d'excellence chez les gens, c'est-à-dire les domaines dans lesquels une personne est exceptionnellement brillante, forte et émotionnellement résistante. Lorsqu'un manager peut aider les membres de son équipe à prendre davantage conscience d'eux-mêmes et à utiliser leurs talents et leurs points forts au travail, une transformation puissante se produit.

Plus les personnes réfléchissent consciemment à l'utilisation de leurs talents, plus elles remarqueront qu'ils contribuent à des moments de réussite au travail. Et plus elles remarqueront ces liens, plus elles prendront conscience de leur potentiel pour développer de meilleurs points forts et garantir des réussites à l'avenir. Les gens veulent maximiser leurs contributions. Pour les aider à y parvenir, les managers les plus efficaces aident les membres de leur équipe à reconnaître et à développer leurs talents et leurs points forts et à trouver comment utiliser ces talents et points forts pour atteindre leurs objectifs. Lorsque les membres de l'équipe ont l'opportunité de faire ce qu'ils font le mieux, ils agissent avec davantage de confiance et



d'orientation, ils apprennent, évoluent et se développent.

Lorsqu'une personne a le sentiment qu'une personne au travail s'intéresse à elle, éprouve un sentiment d'évolution et de progrès, et est encouragée à exploiter au mieux ses talents et points forts uniques au bénéfice de l'équipe ou de l'entreprise, l'attention qu'elle porte en retour est décuplée.

En tant que coach en développement de points forts, vous pouvez encourager un manager à individualiser son approche en l'aidant :

- à comprendre et à apprécier les talents et les particularités propres à chaque membre de son équipe
- à identifier les occasions où les membres de son équipe peuvent utiliser leurs points forts plus souvent
- à découvrir les souhaits et les besoins des membres de son équipe en matière de développement
- à élaborer un plan de développement individuel pour chaque membre de son équipe

OUTILS POUR ENRICHIR VOTRE COACHING : GUIDE DE DISCUSSION DE DÉCOUVERTE DES POINTS FORTS

Le Guide de discussion de découverte des points forts permet aux managers de commencer à mener des conversations sur les points forts avec les membres de leur équipe.

Le Guide de discussion de découverte des points forts contient une liste de questions à poser qui permettront aux managers d'acquérir une meilleure compréhension et une meilleure appréciation des talents et des points forts des membres de leur équipe. Les questions permettront de lancer une discussion sur les points forts du membre de l'équipe, ainsi que sur la manière dont ils peuvent être utilisés dans le cadre de son travail. Le processus comprend l'analyse et la compréhension des points forts, des limites, du style, des besoins et des aspirations de chaque membre de l'équipe. Ces questions permettront également au membre de l'équipe de réfléchir sur ce qu'il ou elle a appris à propos de ses propres talents et points forts après avoir rempli le Clifton StrengthsFinder.

Avant de lancer cette discussion sur les points forts avec un membre de son équipe, le manager doit consulter le Guide de discussion de découverte des points forts et essayer d'anticiper la réponse de cette personne aux questions. Le manager doit prendre en considération les contributions, les performances, les défis et les points forts du membre de son équipe, ainsi que les informations qu'il a glanées à propos des talents et des points forts de ce dernier à partir de son rapport sur les thèmes distinctifs. Le manager doit réfléchir à des récits ou des exemples qu'il pourrait partager et approfondir au cours de la discussion. Incitez le manager à anticiper les opportunités d'aller plus loin ou de poser des questions d'approfondissement.

N'oubliez pas, l'objectif de cette discussion est de donner au manager un outil lui permettant de commencer à comprendre et à apprécier les talents et les points forts propres à chaque membre de son équipe. Le manager peut utiliser cet outil pour aider chaque personne à comprendre son profil de points forts. Au cours de la conversation avec les membres de son équipe, le manager doit réfléchir à la manière dont il pourrait utiliser les informations et les réflexions recueillies lors de cette conversation pour élaborer une méthode de management propre à cette personne.



Les managers peuvent en savoir plus sur chaque thème du Clifton StrengthsFinder sur le site Web du Centre des points forts de Gallup (www.gallupstrengthscenter.com). Ils peuvent visionner des vidéos et lire des descriptions détaillées sur chaque thème du Clifton StrengthsFinder.

Utilisez les questions suivantes pour aider le manager à intégrer ce qu'il a appris dans sa méthode de management de chaque membre de son équipe :

- ✓ Qu'avez-vous appris à propos des intérêts, des particularités et des points forts de ce membre de l'équipe que vous ne voyiez pas avant cette conversation ? Les réponses de ce membre de l'équipe correspondent-elles à vos observations concernant ses points forts ? Que pourriez-vous faire pour évaluer et exploiter ces points forts récemment découverts ?
- ✓ Est-ce que ce membre de l'équipe à l'occasion de faire chaque jour ce qu'il sait faire le mieux ?
- ✓ Comment pouvez-vous vous approprier des points forts de ce membre de l'équipe ? Le cas échéant, quels ajustements pouvez-vous effectuer pour assurer une meilleure utilisation des points forts de ce membre de l'équipe ?
- ✓ Pouvez-vous donner au membre de l'équipe l'autonomie de travailler d'une manière permettant d'utiliser ses points forts et son style naturel ? Que pourriez-vous faire de plus ?
- ✓ Dans quelle mesure ce membre de l'équipe est-il conscient de ce qu'il souhaite accomplir au cours du mois prochain et des mois suivants ? Dans quelle mesure ces objectifs sont-ils réalistes ? Comment pouvez-vous prendre les choses en main et aider ce membre de l'équipe à atteindre ses objectifs ?
- ✓ Ce que ce membre de l'équipe attend de vous est-il clair et réaliste ? Comment pouvez-vous aider cette personne à mesurer les résultats de ces attentes ?
- ✓ Comment définissez-vous ou définiriez-vous les progrès de ce membre de l'équipe au moyen de chiffres et d'indicateurs précis ?
- ✓ Quelles seraient les marques de reconnaissance les plus appréciées par cette personne ? Réfléchissez-vous au moment et à la manière (par exemple, en public ou en privé) qui conviendraient le mieux à ce membre de l'équipe pour recevoir de la reconnaissance ?
- ✓ Que pourriez-vous faire pour personnaliser la relation en offrant à cette personne la marque de reconnaissance qu'elle souhaite pour son travail ?
- ✓ Comment pouvez-vous assurer que ce membre de l'équipe se sente continuellement efficace ? Comment pouvez-vous créer des niveaux de progression dans le cadre de son rôle existant ?
- ✓ Qu'est-il possible de faire pour donner à cette personne davantage de responsabilités et d'occasions de se développer ?
- ✓ Que pouvez-vous faire pour aider ce membre de l'équipe à optimiser ses contributions individuelles ?

Faites le point avec le manager une fois qu'il a interrogé les membres de son équipe. Aidez le manager à donner du sens aux informations et à déterminer comment il pourrait utiliser au mieux ses talents dominants pour inspirer et impliquer chaque membre de son équipe.

OUTILS POUR ENRICHIR VOTRE COACHING : PROFIL DES POINTS FORTS

AIDEZ LE MANAGER À ÉLABORER UN PROFIL DES POINTS FORTS DÉTAILLANT LES INFORMATIONS QU'IL A OBTENUES À PARTIR DE LA DISCUSSION DE DÉCOUVERTE DES POINTS FORTS ET DES OBSERVATIONS ET DES DÉCOUVERTES QU'IL A FAITES À PARTIR DU RAPPORT SUR LES THÈMES DISTINCTIFS DE CHAQUE MEMBRE DE L'ÉQUIPE. AIDEZ LE MANAGER À UTILISER CETTE ÉBAUCHE POUR ÉLABORER UNE APPROCHE INDIVIDUALISÉE QUI ORIENTE CHAQUE PERSONNE VERS DES PERFORMANCES OPTIMALES.

Il est essentiel que les managers réfléchissent en permanence aux points forts des membres de leur équipe, ainsi qu'à la manière de les faire correspondre aux tâches et aux responsabilités du poste. Il est primordial de comprendre et d'exploiter les meilleurs talents de chaque personne pour que l'équipe soit efficace et orientée performances. Les managers qui comprennent, impliquent et exploitent les meilleurs talents des membres de leur équipe créent des environnements de travail stimulants. Il en résulte alors une unité de travail optimisée et, finalement, une entreprise optimisée.

Aider un manager à commencer à comprendre et à apprécier les talents de chaque membre de son équipe peut s'avérer être l'une des choses les plus importantes et les plus efficaces que vous puissiez faire en tant que coach en développement de points forts.

EN AIDANT UN MANAGER À ÉLABORER UN PROFIL DES POINTS FORTS POUR CHAQUE MEMBRE DE SON ÉQUIPE, VOUS LUI PERMETTEZ DE :

- ✓ Noter ses premières observations, réflexions et théories à propos de chaque membre de son équipe
- ✓ Faire le point et le suivi du parcours des points forts de chaque membre de son équipe
- ✓ Donner de la visibilité aux observations et découvertes à propos des talents dominants de chaque membre de son équipe
- ✓ Souligner la richesse et la puissance incroyables des talents uniques de chaque personne
- ✓ Maintenir une attention de tous les instants sur les talents et les points forts de chaque personne
- ✓ Commencer à comprendre comment il peut individualiser sa méthode de management pour chaque membre de son équipe
- ✓ Se demander comment ses propres filtres des talents peuvent affecter chaque membre de son équipe
- ✓ Veiller à ce que les talents, défis et besoins en matière de motivation et de développement de chaque membre de son équipe obtiennent son attention lors de chaque interaction avec les membres de son équipe

Les meilleures conversations de coaching permettront au manager de :

GALLUP
Profil de points forts pour _____

Top 5 des thèmes distinctifs :	Les tâches, responsabilités et attentes les plus importantes liées au rôle de ce membre de l'équipe :
- Réalisateur - Stratège - Maximisation - Responsabilité - Assurance	- rechercher les plantes des clients - coacher les membres de l'équipe pour répondre constamment aux plantes des clients - suivre la résolution des plantes - développer des techniques de formation pour améliorer le service clientèle - suivre et mesurer la satisfaction et la fidélité des clients
Points forts du membre de l'équipe (la valeur que cette personne apporte à l'équipe) :	Facteurs de motivation (ce qui motive et inspire cette personne) :
- Lauren est fiable. On peut compter sur elle pour mener les choses à bien et pour redoubler d'efforts. - Elle est sûre sur les résultats et traite les choses de bout en bout. Elle travaille dur. - Elle travaille intelligemment. Elle parvient généralement à trouver la manière la plus efficace et la plus rapide d'avancer. - Elle est confiante. Elle sait ce qu'elle fait.	- Elle aime mener les choses à bien. - Elle aime trouver des solutions aux problèmes des clients, surtout les autres. Elle aime répondre. - Elle souhaite être respectée et avoir la liberté d'agir. - Elle aime être reconnue pour la qualité de travail qu'elle effectue.
Objectifs et aspirations :	Défis :
- Elle souhaite diriger l'équipe en charge des réponses au clients. - Elle souhaite que la division ait le délai de réponse au clients le plus court et le taux d'erreur le plus faible.	- Elle travaille mieux en solo, mais a besoin d'entraîner les autres. - Elle ne passe pas suffisamment de temps à apprendre aux autres. - Elle résiste de la prestation d'un ou plusieurs des systèmes (par exemple, les suites de systèmes d'exploitation CRM).

Copyright © 2013 Gallup, Inc. Tous droits réservés.
La reproduction ou la copie de ce document à des fins personnelles est autorisée.
Toute modification sans autorisation écrite de Gallup ne sera pas prise en compte.

MT-08-M2, 6-PR

- 1 Comprendre les particularités et les points forts naturels de chaque membre de son équipe
- 2 Savoir comment utiliser ces points forts et comment aider ses collaborateurs à les utiliser dans le cadre de leur travail
- 3 Repérer les occasions où il peut aider les membres de son équipe à utiliser leurs points forts plus souvent

Les informations inestimables obtenues au cours de la discussion de découverte des points forts et en examinant le rapport sur les thèmes distinctifs de chaque membre de l'équipe permettent au manager de commencer à élaborer une méthode de management individualisée pour chaque membre de son équipe.

En tant que coach, vous pouvez aider le manager à réfléchir sur les points suivants :

- ✓ Quels sont vos points communs ? Quels sont les points forts qui vous rendent semblables ?
- ✓ Quelles sont vos différences ? Comment vos différences se complètent-elles ?
- ✓ Est-ce que ce membre de l'équipe à l'occasion de faire chaque jour ce qu'il sait faire le mieux ? Quels ajustements pouvez-vous effectuer pour utiliser les points forts du membre de cette équipe dans toute la mesure du possible ?
- ✓ Comment pouvez-vous incorporer et accepter les points forts du membre de cette équipe ? Le cas échéant, quels ajustements pouvez-vous effectuer pour assurer à cette personne une meilleure utilisation des points forts et répondre à ses besoins en termes de motivation et de développement ?
- ✓ Que révèlent ces informations à propos des types de postes, de tâches, d'actions ou de responsabilités qui conviendraient le mieux à ce membre de l'équipe ?
- ✓ De quel soutien ce membre de l'équipe a-t-il besoin de votre part ?
- ✓ Qu'est-ce qui donnera de la motivation à ce membre de l'équipe ?
- ✓ Quels sont les objectifs et les aspirations de ce membre de l'équipe ?
- ✓ Quels sont les besoins de ce membre de l'équipe en termes de développement ?

NOTES

