

LES POINTS FORTS COLLECTIFS DE L'ÉQUIPE

Les managers sont plus efficaces lorsqu'ils ont la volonté de savoir comment utiliser les talents et points forts collectifs des membres de leur équipe.

Les managers les plus efficaces connaissent les talents et points forts de chaque membre de leur équipe, ils savent comment les utiliser de manière judicieuse et comment combler ou composer avec les lacunes de leur équipe.

Lorsque les managers apprennent comment utiliser les talents et points forts collectifs et individuels de leur équipe de manière plus intentionnelle pour atteindre leurs objectifs en termes de performances, ils disposent alors d'un processus qu'ils peuvent utiliser à maintes reprises pour aider chaque personne et l'équipe à réussir.

La réussite d'une équipe dépend en dernier ressort de son efficacité.

La Grille des points forts d'une équipe révèle les domaines offrant le plus de potentiel et ceux où les lacunes doivent être gérées, donnant ainsi au manager la recette du succès. Grâce à ces informations, le manager peut exploiter la capacité naturelle de chaque membre de l'équipe et faire en sorte que ce potentiel permette d'atteindre des objectifs de performance spécifiques et d'obtenir les résultats escomptés.

Les pages qui suivent proposent un ordre du jour pour cette première conversation de coaching. Des éléments supplémentaires permettant d'étayer cette conversation de coaching initiale viennent ensuite compléter cet ordre du jour. À la fin de cette section, vous trouverez un outil vous permettant de créer la Grille des points forts d'une équipe. Utilisez cet outil pour aider le manager à découvrir, examiner et expérimenter les talents et points forts individuels et collectifs de son équipe.



CONVERSATION DE COACHING : AIDER LES MANAGERS À ACQUÉRIR UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION ET APPRÉCIATION DES VULNÉRABILITÉS, LACUNES POTENTIELLES ET POINTS FORTS COLLECTIFS DE LEUR ÉQUIPE

CETTE CONVERSATION DE COACHING A POUR OBJECTIF D'AIDER LE MANAGER À APPRÉCIER ET PRENDRE CONSCIENCE DES TALENTS ET POINTS FORTS DE SON ÉQUIPE.

Cette conversation doit donc aider le manager à comprendre le profil des points forts de son équipe. Votre objectif consiste à aider le manager dans le développement d'une stratégie qui permettra aux membres de son équipe d'investir à fond dans leurs talents. Grâce à la gestion des lacunes et des vulnérabilités potentielles, ils seront mieux préparés pour atteindre leurs objectifs et les résultats escomptés.

AVANT CETTE SÉANCE :

- Construisez une Grille de points forts de l'équipe.
- Utilisez la Grille des points forts de l'équipe complétée et les informations obtenues lors des conversations précédentes avec le manager et/ou l'équipe pour identifier les questions à poser et mettre en ordre les observations dont vous souhaitez discuter avec le manager.
- Faites appel aux connaissances sur le manager que vous avez acquises au cours des conversations précédentes pour réfléchir à la manière dont ses filtres de talent pourraient affecter sa capacité à répondre aux besoins individuels et collectifs de l'équipe. Dans quelle mesure les filtres de talent du manager affectent sa capacité à diriger l'équipe ?
- Lisez ce plan de conversation et notez les endroits où vous pourriez insérer vos propres exemples et histoires.
- 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

- Imprimez un exemplaire de la Grille des points forts de l'équipe que vous avez créée.
- Imprimez et apportez les copies des outils supplémentaires que vous souhaitez utiliser pendant cette conversation d'équipe (n'importe quels documents papier que vous présenterez ou introduirez). Documents que vous pourriez également souhaiter prendre en compte :
 - Le Rapport des thèmes distinctifs du manager (Top 5) ou le Rapport sur l'ordre des thèmes (les 34)
 - Le Rapport sur les thèmes distinctifs (Top 5) de chaque membre de l'équipe
 - Les outils pour tablette Quatre principaux domaines des points forts de l'équipe et Votre contribution unique à l'équipe, que vous trouverez sur votre DVD ou dans la section « L'ADN de l'équipe » du classeur « Conversation de coaching sur les points forts avec les équipes »

ORDRE DU JOUR DE CETTE CONVERSATION DE COACHING

Débuter cette conversation

- Débutez cette séance 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.
- Décrivez le thème de la conversation d'aujourd'hui : aujourd'hui, nous allons explorer l'ADN de votre équipe. Chaque équipe dispose d'une abondance de talents à mobiliser et à exploiter. Mon objectif lors de cette conversation est de vous aider à comprendre et à découvrir les talents et points forts collectifs de votre équipe, ainsi que la manière dont vous pouvez utiliser ces informations pour permettre à votre équipe d'atteindre ses objectifs et de répondre à ses attentes.
- 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 ?
 - Comment se sont déroulés les entretiens sur les points forts (à l'aide du Guide de discussion de découverte des points forts) ?
 - Quelles sont les conclusions les plus importantes que vous avez tirées de ces conversations ? Y a-t-il un sujet en particulier que vous souhaiteriez aborder ?
 - Quels sont vos attentes quant à cette séance ?

Les Quatre principaux domaines des points forts de l'équipe

Présentez l'outil Quatre principaux domaines des points forts de l'équipe au manager.

Utilisez le photocopié Quatre principaux domaines des points forts de l'équipe pour présenter ce concept.

[Cet outil pour tablette est disponible sur votre DVD ou dans la section L'ADN de l'Équipe du classeur Conversations de Coaching sur les Points Forts avec les Équipes.]



- Bien que chaque thème du Clifton StrengthsFinder ait ses propres effets et avantages, quatre catégories de thèmes distinctes ont émergé des recherches de Gallup sur les équipes très performantes : Exécution, Influence, Développement des relations et Intellectualisme stratégique.
- Ces domaines peuvent servir de cadre afin de découvrir les contributions importantes que le manager et chaque membre de son équipe apportent à l'équipe. Ils peuvent également aider le manager à réfléchir à son approche de travail avec chaque personne et avec l'équipe dans son ensemble pour que le travail de cette dernière soit fait.
 - ✓ **Exécution** : Les personnes à dominante « Exécution » savent faire en sorte que les choses se produisent.
 - ✓ **Influence** : Les personnes à dominante « Influence » savent prendre les choses en main, se faire entendre et s'assurer que l'équipe est entendue.
 - ✓ **Développement des relations** : Les personnes à dominante « Développement des relations » sont capables de développer des relations fortes qui peuvent garder une équipe unie et la rendre plus efficace que la somme de ses parties.

- ✓ **Réflexion stratégique** : Les personnes à dominante « Réflexion stratégique » aident les équipes à envisager les possibilités. Elles absorbent et analysent les informations qui peuvent aider à prendre de meilleures décisions.
- Insistez sur le fait que chaque membre de l'équipe a des points forts qui lui sont propres et que les équipes les plus performantes et les plus soudées disposent de talents dans tous les domaines. Il n'existe aucune combinaison parfaite de points forts. Il existe des équipes solides et performantes de toutes tailles et de toutes sortes. Les individus n'ont pas besoin d'être bons en tout (y compris le manager), mais les équipes le doivent.

Aider le manager à revendiquer son domaine dominant

Utilisez la page d'activité
Votre contribution unique à
l'équipe pour aider le manager
à revendiquer ses domaines
dominants.



[Cet outil pour tablette est disponible sur votre DVD ou dans la section L'ADN de l'Équipe du classeur Conversations de Coaching sur les Points Forts avec les Équipes.]

- Demandez au manager d'entourer ses thèmes distinctifs et de tracer une boîte autour des thèmes six à dix sur la fiche de travail Votre contribution unique à l'équipe.
- Lancez une discussion sur les domaines dominants du manager. Pensez à utiliser les questions suivantes pour orienter cette discussion :
 - ✓ Quel est votre domaine le plus dominant ?
 - ✓ Quel est votre domaine le moins dominant ?
 - ✓ Avez-vous maximisé votre domaine le plus dominant ?

- ✓ Avez-vous ignoré certains de vos domaines les moins dominants ?
- ✓ Qu'est-ce que cela révèle sur votre approche de la direction de l'équipe ? Quelles sont vos premières pensées ou observations ?

Aider le manager à analyser et explorer le profil des points forts de l'équipe (Grille des points forts de l'équipe)

- Expliquez l'objectif de la Grille des points forts de l'équipe : la Grille des points forts de l'équipe est une image instantanée du profil des points forts de l'équipe (les cinq principaux thèmes distinctifs de chaque membre de l'équipe). Ces informations peuvent s'avérer inestimables pour vous en tant que manager. Les managers et les équipes sont plus efficaces lorsqu'ils ont la volonté de savoir comment utiliser leurs talents et points forts.
- Lancez une discussion sur ce que révèle la grille des points forts de l'équipe à propos de cette dernière :
 - ✓ Qu'exprime la Grille de points forts de l'équipe au sujet de l'équipe ? Quelles sont vos premières pensées ou observations ?
 - ✓ Quel domaine semble le plus dominant de l'équipe ? Qu'est-ce que cela vous indique sur les domaines dans lesquels votre équipe excelle ? Quels sont, selon vous, les points forts de votre équipe ?
 - ✓ Quels sont les thèmes de talents dominants de votre équipe ? Comment ces thèmes contribuent-ils à la réussite de l'équipe ?
 - ✓ Quel domaine apparaît comme le moins dominant de l'équipe ? Cela affecte-t-il la capacité de votre équipe à accomplir son travail ?

- Discutez de la nature des talents du manager par rapport au profil de l'équipe :
 - ✓ Vos talents sont-ils similaires aux talents de l'équipe ?
 - ✓ En quoi êtes-vous différent(e) de l'équipe ?
 - ✓ Y a-t-il des associations naturellement complémentaires qu'il vous faudrait exploiter ?
- Discutez de ce que révèle la Grille des points forts de l'équipe à propos des vulnérabilités et des points forts opérationnels de l'équipe :
 - ✓ Qu'exprime la Grille de points forts de l'équipe au sujet de l'équipe ?
 - ✓ Dans quel(s) domaine(s) l'équipe excelle-t-elle ?
 - ✓ Que permet d'expliquer la Grille de points forts de l'équipe au sujet des réussites, des zones aveugles ou des lacunes ?
 - ✓ Que révèle la Grille des points forts de l'équipe sur la manière dont l'équipe définit une direction et prend des décisions ?
 - ✓ Que révèle la Grille des points forts de l'équipe sur la manière dont l'équipe établit et entretient des relations ?
 - ✓ Que révèle la Grille des points forts de l'équipe sur la manière dont l'équipe pourrait relever les défis et surmonter les obstacles ?
- Demandez au manager de réfléchir à ce que révèle la Grille des points forts de l'équipe par rapport à ce défi. Demandez :
 - ✓ Quels points forts de l'équipe pourraient augmenter la probabilité selon laquelle vous seriez en mesure de relever ce défi ?
 - Que révèle la Grille des points forts de l'équipe sur la meilleure manière dont l'équipe pourrait appréhender ce défi ?
 - Que révèle la Grille des points forts de l'équipe sur ce qui pourrait motiver ou donner de l'énergie à l'équipe afin de relever ce défi ?
 - De quelles informations ou quel leadership éclairé avez-vous besoin pour faire face à ce défi ? Que révèle la Grille des points forts de l'équipe sur ce que vous pourriez faire pour que cela se produise avec certitude ?
 - ✓ Quels doutes ou réserves avez-vous à propos de la capacité de l'équipe à relever ce défi ?
 - ✓ Qu'est-ce que l'équipe doit COMMENCER à faire pour faire face et répondre à ce défi ?
 - ✓ Qu'est-ce que l'équipe doit CESSER de faire ou MODIFIER pour relever ou faire face à ce défi ?
- Aidez le manager à identifier les mesures spécifiques basées sur les points forts qu'il pourrait prendre pour aider l'équipe à faire face aux découvertes ou aux mesures faisant l'objet de la discussion. Autrement, identifiez deux ou trois mesures qu'il pourrait prendre pour aider l'équipe à atteindre les objectifs ou les résultats qu'elle s'est fixés en prenant en compte le profil des points forts de l'équipe de manière intentionnelle.

Aider le manager à commencer à utiliser les informations obtenues à partir de la Grille des points forts de l'équipe pour relever un défi des performances

- Lancez une brève séance de réflexion collective sur les défis auxquels l'équipe est confrontée. Demandez au manager d'identifier le défi opérationnel le plus pressant.

TERMINER SUR UNE NOTE POSITIVE

- Examinez les découvertes et les mesures à prendre au cours de chacune des discussions ou activités.
- Insistez sur le fait que les thèmes distinctifs des membres de l'équipe représentent des opportunités d'amélioration des performances et fournissent des indices permettant au manager d'améliorer sa méthode de management des membres de l'équipe 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 :
 - ✓ Faire correspondre les talents et points forts des membres de l'équipe aux rôles et aux tâches attribués. L'un des rôles les plus importants d'un manager consiste à identifier le talent approprié au rôle.
 - ✓ Explorer et renforcer ce qui a lieu entre au moins deux personnes avec des talents qui se complètent et se rejoignent autour d'un même objectif. La Grille des points forts de l'équipe peut vous fournir des indices pour constituer des partenariats au potentiel puissant.
 - ✓ Continuer d'explorer les talents individuels de chaque personne. Demandez au manager d'expérimenter des moyens d'individualiser son approche afin de clarifier les attentes et de motiver et de développer les membres de son équipe.
 - ✓ Réaffirmer ses propres points forts. Demandez à ce manager de définir chaque jour un but correspondant à une manière d'intégrer l'un de ses cinq thèmes principaux dans une tâche spécifique.
- Encouragez le manager à commencer immédiatement à créer une culture d'équipe basée sur les points forts. Plus une personne réfléchira à ses talents et aux talents des autres, plus elle remarquera leur contribution à la réussite de l'équipe. Et plus la personne remarquera ce lien, plus elle prendra conscience de son potentiel pour développer encore plus de points forts et de réussite.



AIDER LE MANAGER À COMPRENDRE ET APPRÉCIER LES TALENTS COLLECTIFS DE L'ÉQUIPE

En tant que coach en développement de points forts, vous devez aider les managers à voir comment ils peuvent utiliser les talents individuels et collectifs de l'équipe de manière plus intentionnelle.

Le Clifton StrengthsFinder vous offre de nombreuses opportunités d'aider les managers à examiner et à explorer le potentiel humain de leur équipe. Il est essentiel que les managers avec lesquels vous travaillez réfléchissent constamment aux talents et points forts des membres de leur équipe, ainsi qu'à la manière d'aligner ces talents et points forts aux rôles des membres de l'équipe. Le fait de comprendre et d'exploiter les points forts collectifs de l'équipe constitue le meilleur moyen pour les managers de mener leur équipe vers l'excellence.

Les bons managers ne perdent jamais de vue le fait que le succès de l'équipe dépend de deux choses :

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

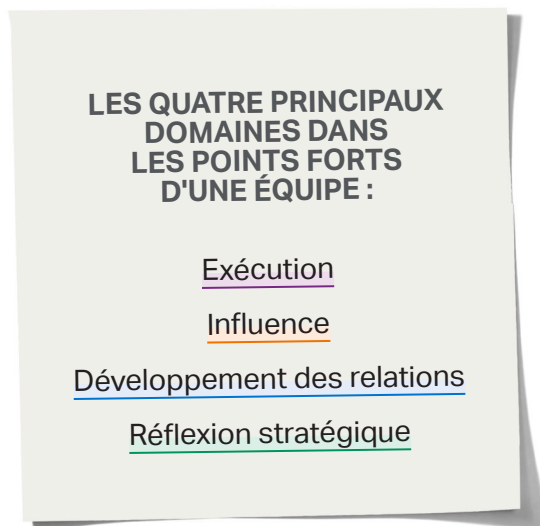
En tant que coach en développement de points forts, vous êtes bien placé(e) pour aider le manager à réfléchir à ses défis et objectifs (en termes de performances ou non) à la lumière des talents et points forts de chaque personne. La Grille des points forts de l'équipe peut être un outil décisif de votre boîte à outils. Elle vous offre une image instantanée des points forts collectifs d'une équipe. Cette vision du profil des talents d'une équipe peut être révolutionnaire pour les managers ; en outre, vous disposez d'un outil source de coaching réfléchi et constructif.

Ce tableau de bord des points forts vous offre à vous et au manager un moyen de discuter, d'explorer et de trouver, de manière fiable, les réponses aux questions essentielles, par exemple :

- ✓ Quelles sont les problèmes les plus urgents auxquels l'équipe est confrontée aujourd'hui ?
 - ▶ Que révèle la Grille des points forts de l'équipe sur la meilleure manière dont l'équipe pourrait résoudre chacun de ces problèmes ?
- ✓ Quel est le plus grand défi auquel vous êtes actuellement confronté ?
 - ▶ De quelle personne pouvez-vous exploiter le talent pour que l'équipe se trouve dans la meilleure position pour faire face à ce défi ?
- ✓ Quels sont vos objectifs de performance pour les 90 prochains jours ? Les six mois à venir ?
 - ▶ Qu'est-ce qui motivera l'équipe à atteindre ces objectifs ?
- ✓ Établissons une liste des cinq tâches les plus importantes que vous devez compléter pour atteindre ce but ou objectif de performance.
 - ▶ Que révèle la Grille des points forts de l'équipe sur la manière de définir une direction, de communiquer et d'établir une connexion avec chaque personne de l'équipe pour accomplir ces tâches ?
 - ▶ Comment pourriez-vous utiliser les talents de chaque membre de votre équipe afin d'appréhender chacune de ces tâches ?
 - ▶ Quels talents pouvez-vous exploiter ?

L'outil Quatre principaux domaines des points forts de l'équipe peut servir de cadre pour aider les managers à apprécier les talents et points forts de chaque personne apportant sa contribution à l'équipe. Cet outil est peut-être encore plus puissant lorsque les domaines sont utilisés pour examiner les vulnérabilités potentielles et les points forts collectifs. Pour en apprendre plus sur ces catégories comme moyen d'enrichir votre pratique du coaching, suivez la formation Gallup « Coaching des managers et des équipes ». Vous trouverez d'autres informations pour appuyer votre coaching dans la section « L'ADN de l'équipe » du classeur « Conversations de coaching sur les points forts avec les équipes ».

L'outil Quatre principaux domaines des points forts de l'équipe peut vous aider à renforcer votre coaching. Lors d'une étude sur les éléments des équipes performantes, Gallup a découvert que quatre différents domaines des points forts de l'équipe pouvaient expliquer comment les bonnes équipes pouvaient atteindre leurs objectifs : Exécution, Influence, Développement des relations et Réflexion stratégique. Bien que ces catégories semblent être générales, elles peuvent vous être utiles pour aider les managers à analyser les points forts collectifs de leur équipe et la contribution de chaque personne à l'équipe. Elles permettent également d'examiner les vulnérabilités et lacunes potentielles de l'équipe. Un langage plus détaillé pourrait mieux convenir au coaching individuel, mais ces domaines d'ordre général vous permettent d'aider le manager à examiner les lacunes et les points forts collectifs de son équipe.



CONSEILS DE COACHING

- En tant que coach, vous devez orienter cette conversation. L'objectif est d'aider le manager à se focaliser sur le positif, sur les atouts de l'équipe. Par exemple, le fait qu'aucun membre de l'équipe n'ait la dominante Stratégique dans son Top 5 ne signifie pas que l'équipe ne soit pas en mesure d'anticiper les événements, de créer et de tenir comptes des différentes options et de déterminer la meilleure marche à suivre. Aidez le manager à voir comment l'équipe pourrait utiliser d'autres talents dominants, par exemple Analyste, Contexte, Prudent, ou Arrangeur, que quelqu'un possède peut-être dans l'équipe. Une personne à dominante Analyste a la capacité de réfléchir à tous les facteurs susceptibles d'affecter une situation. Un membre de l'équipe ayant la dominante Contexte dans son Top 5 peut aider les autres à comprendre le lien entre ce qu'il pourrait se produire maintenant et ce qu'ils veulent accomplir. Un membre de l'équipe à dominante Prudent peut aider l'équipe à anticiper minutieusement et consciencieusement les éventuels obstacles. Une personne à dominante Arrangeur peut organiser les groupes de travail et sentir intuitivement comment différentes personnes travaillent ensemble.
- Une diversité de thèmes dans un domaine représenté par de nombreux membres d'équipe, indique la force. Aidez le manager à déterminer comment il pourrait exploiter ces thèmes de manière plus intentionnelle. Par exemple, aidez-le à voir comment les talents FUTURISTE de Bob pourraient s'apparier aux talents Studieux de Susan afin de créer un partenariat qui associe la fascination de Bob pour l'avenir et l'attention pour l'analyse et la curiosité naturelles de Susan. Ce puissant partenariat pourrait être ce dont l'équipe a besoin pour se réinventer et rester à la pointe.

- Ne vous attendez pas à des quantités égales de thèmes dans tous les domaines. Cependant, il est utile qu'une équipe dispose d'un équilibre raisonnable, mais surtout, d'une conscience de la dynamique d'équipe. Aidez le manager à apaiser les inquiétudes qu'il pourrait avoir si les quatre domaines de points forts ne sont pas répartis de manière égale dans son équipe. Les points forts de la Grille des points forts de l'équipe ne sont répartis uniformément que dans quelques équipes seulement. Aidez le manager à travailler sur les points suivants :

Si un domaine de points forts semble présenter des faiblesses, réfléchissez aux points forts d'autres domaines susceptibles d'aider votre équipe à combler les lacunes.

Si le manager est préoccupé par une lacune dans un domaine, aidez-le à prendre en compte les points forts des autres équipes avec lesquelles il travaille régulièrement. Aidez le manager à voir s'il y a des points forts qu'il peut leur « emprunter ».

Si l'équipe du manager semble parvenir à un équilibre dans un domaine, aidez-le à voir que ce domaine peut être un véritable atout pour l'équipe. Aidez le manager à voir comment cela pourrait expliquer les réussites passées.

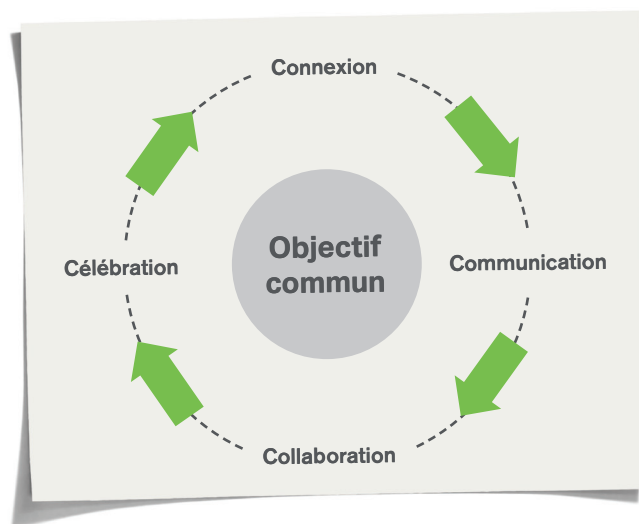
- Veillez à ce que le manager n'oublie pas que les thèmes renvoient à des motivations, à des besoins de reconnaissance, à des attentes, à l'établissement de relations, aux modes de pensée, etc. Ces informations peuvent s'avérer inestimables lorsqu'il essaye d'impliquer, d'inspirer et d'aider les membres de son équipe à atteindre leurs objectifs de performance. Étant donné que chaque personne est guidée par son propre filtre, la même situation engendre des réactions extrêmement différentes. Ce qui influence, motive ou aide une personne peut être différent de ce qui influence, motive ou aide une autre.
- Toutes les équipes possèdent des points forts et des lacunes. Le véritable défi consiste à aider le manager à savoir comment utiliser les points forts individuels et collectifs des membres de son équipe pour que cette dernière atteigne ses objectifs de performance.
- Continuez d'aider le manager à développer et individualiser sa méthode de management pour chaque membre de son équipe. Aidez le manager à identifier des moyens spécifiques d'utiliser ses talents et points forts dominants pour améliorer la manière dont il interagit, coordonne et collabore avec chaque membre de l'équipe, ainsi que la manière dont il motive chacun d'entre eux. Vous pouvez par exemple poser cette question puissante et donnant matière à réfléchir : quelles mesures particulières pouvez-vous prendre pour vous assurer que les talents et points forts sous-représentés dans votre équipe aient une chance de s'épanouir ?
- L'élément clé du développement de l'équipe est que ses membres comprennent bien comment appliquer leurs plus grands talents et points forts au quotidien. Lorsque les membres de l'équipe sont en mesure de nommer leurs talents et de comprendre leurs points forts à la lumière de ceux des autres, ils commencent à voir comment ils peuvent utiliser leurs thèmes de manière judicieuse. Cela devrait devenir un principe essentiel de l'approche du manager du développement de l'équipe et de chacun de ses membres.
- Chaque conversation de coaching doit aider le manager à identifier les stratégies concrètes qu'il peut immédiatement mettre en œuvre pour exploiter les points forts individuels de manière intentionnelle et gérer les éventuelles lacunes et vulnérabilités. Veillez à ce que le manager termine chaque séance de coaching avec des idées qu'il peut explorer et examiner, ainsi qu'avec des stratégies et des tactiques spécifiques à expérimenter.

UN MODÈLE DE RÉUSSITE COLLECTIVE

La réussite d'un manager dépend de sa capacité à faire en sorte que l'équipe soit performante. Votre réussite en tant que coach est par conséquent intimement liée à votre capacité à aider le manager et son équipe à être performants. Par conséquent, chaque conversation de coaching doit être axée sur les performances.

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

UN MODÈLE DE RÉUSSITE COLLECTIVE



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

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

Les managers doivent chercher des occasions d'aider les membres de leur équipe à découvrir comment utiliser leurs talents individuels et collectifs pour atteindre leurs objectifs, répondre aux attentes de l'équipe et obtenir les résultats escomptés.

Ce modèle peut vous aider vous et le manager à identifier les domaines à approfondir. Aidez le manager à utiliser la Grille des points forts de l'équipe pour identifier les actions spécifiques permettant d'améliorer les performances. Posez les questions ci-dessous afin d'enrichir votre coaching d'après ce modèle.

OBJECTIF COMMUN

- ✓ Quel commentaire positif l'équipe reçoit-elle le plus souvent ? En quoi les points forts collectifs de l'équipe ont-ils contribué à cette réussite ?
- ✓ Quel commentaire négatif l'équipe reçoit-elle le plus souvent ? Quelles lacunes potentielles pourraient en être la cause ? Comment pourriez-vous utiliser les talents des membres de votre équipe pour résoudre ces problèmes ? Quels talents pouvez-vous exploiter ?
- ✓ Quels sont les objectifs de performance de votre équipe ? Comment votre équipe détermine-t-elle ses objectifs ?
- ✓ Quelles mesures particulières pouvez-vous prendre pour faire le lien entre les attentes (résultats escomptés) et les talents et points forts individuels des membres de votre équipe ?

CONNEXION

- ✓ Quelles mesures particulières les membres de cette équipe prennent-ils pour rester connectés les uns aux autres ?
- ✓ Au sein de l'équipe, quelle est la personne qui préserve les liens entre les membres ?
- ✓ Qui sont les plus enthousiastes de votre équipe ? Qui peut rassembler tout le monde ensemble ?
- ✓ Y a-t-il d'autres équipes avec lesquelles vous devez maintenir le contact ? Qui peut aider l'équipe à établir et maintenir ces relations ?
- ✓ Au sein de l'entreprise, comment les autres voient-ils votre équipe ? Que diraient les autres équipes à propos des points forts de votre équipe ? Et à propos de ses faiblesses ?

COMMUNICATION

- ✓ Dans quelle mesure les membres de votre équipe communiquent-ils de manière efficace ?
- ✓ Au sein de votre équipe, qui se charge de veiller à ce que les bonnes informations soient transmises aux bonnes personnes ?
- ✓ En termes de communication, dans quel domaine votre équipe excelle-t-elle ? Où et quand la communication est-elle paralysée ?
- ✓ Quels systèmes ou stratégies vous permettraient de faire part de commentaires sur-le-champ aux membres de votre équipe ?
- ✓ Comment introduisez-vous les termes liés aux points forts dans vos conversations du quotidien ?
- ✓ Lorsqu'un membre de votre équipe rencontre des problèmes, quelle est votre réaction ?

COLLABORATION

- ✓ De quelle manière votre équipe établit-elle et entretient-elle des relations ?
- ✓ Chaque membre de l'équipe connaît-il et apprécie-t-il les talents et points forts des autres ?
- ✓ Quelles mesures particulières pouvez-vous prendre pour créer une culture d'équipe où chacun reconnaît et apprécie les talents et points forts des autres ?
- ✓ À quels partenariats avez-vous permis de voir le jour au sein de l'équipe ? Quelles en furent les répercussions sur les performances ?
- ✓ De quelle manière l'équipe prend-elle des décisions ?

CÉLÉBRATION

- ✓ Quelles sont les dernières réussites de votre équipe ?
- ✓ Comment les avez-vous célébrées ?
- ✓ De quelle manière affichez-vous et célébrez-vous les talents et points forts de votre équipe ?
- ✓ Quelles mesures particulières pouvez-vous prendre pour aider les membres de votre équipe à prendre en charge leur propre développement ?
- ✓ Qu'est-ce qui motive votre équipe (et les membres de votre équipe) ?
- ✓ Comment vous assurez-vous que les commentaires sur les performances soient le plus objectifs possible ?

Le fait de créer une Grille des points forts de l'équipe permet d'aider les managers à découvrir et à comprendre pourquoi leurs collaborateurs disent, font et ressentent certaines choses. En en prenant davantage conscience, il en sera de même concernant leur appréciation des contributions individuelles que chaque personne apporte à l'équipe. Cette appréciation permettra de stimuler l'innovation, de nouvelles manières de diriger, soutenir et développer leurs collaborateurs. Le but ultime est bien entendu d'aider le manager à utiliser ces informations afin d'atteindre des objectifs de performance spécifiques.

Pour ce faire, aidez le manager à comprendre en quoi la Grille des points forts de l'équipe explique les réussites antérieures. Les bons managers apprennent de leurs réussites antérieures et essayent de créer des opportunités de répéter de tels moments encore et encore. Pour ce faire, les managers doivent clairement comprendre ces moments. Ils doivent identifier les talents et les points forts en jeu et la manière dont ils se sont associés pour obtenir de telles performances. Il leur est essentiel de comprendre comment les talents et points forts de leur équipe ont contribué à cette réussite.

[illegible]

Aidez le manager à revivre les réussites de son équipe en lui demandant de décrire ces expériences et de les relier à la Grille des points forts de l'équipe. Afin de provoquer une discussion constructive, posez des questions telles que :

- ✓ Qu'exprime la Grille de points forts de l'équipe au sujet de l'équipe ? Quelles sont vos premières pensées ou observations ?
- ✓ Quel domaine semble le plus dominant de l'équipe ? Qu'est-ce que cela vous indique sur les domaines dans lesquels votre équipe excelle ? Quels sont, selon vous, les points forts de votre équipe ?
- ✓ Quels sont les thèmes de talents dominants de votre équipe ? Comment ces thèmes contribuent-ils à la réussite de votre équipe ?
- ✓ Quel domaine apparaît comme le moins dominant de l'équipe ?
- ✓ Quelles réflexions, découvertes ou questions vous inspire la Grille de points forts de l'équipe ?
- ✓ Avec ces informations en tête, comment pourriez-vous mieux tirer parti des points forts de votre équipe afin d'atteindre vos objectifs ?

N'oubliez pas que cette conversation doit aider le manager à comprendre le profil des points forts de son équipe. Votre objectif consiste à aider le manager dans le développement d'une stratégie qui permettra aux membres de l'équipe d'investir à fond dans leurs talents. Grâce à la gestion des lacunes et des vulnérabilités, ils seront mieux préparés pour atteindre leurs objectifs et les résultats escomptés.

CONSEILS DE COACHING

- Ce type de discussion donnera lieu à de nombreuses questions auxquelles vous devez être préparé(e). Soyez prêt(e) à aider ce manager à se focaliser sur l'importance des talents propres à chaque personne, ainsi que sur la manière dont ces talents contribuent au mieux à l'efficacité de l'équipe.
- Soyez prêt(e) à aider le manager à gérer les lacunes qu'il a mis en avant. Par exemple, si personne n'a Inclusion en tant que thème distinctif, cela ne signifie pas pour autant que les membres de l'équipe n'arrivent pas à communiquer ou à travailler ensemble, ni qu'ils ne s'acceptent pas les uns les autres. Discutez de comment l'équipe pourrait utiliser d'autres thèmes pour combler les lacunes. Cela pourrait être l'occasion de discuter de la manière dont le manager peut appréhender la gestion des faiblesses et renforcer l'importance de trouver et de constituer des partenariats complémentaires au sein de l'équipe.
- Étant donné que le manager excelle davantage dans son travail avec les membres de son équipe, vous devriez identifier ses thèmes six à dix sur la Grille des points forts de l'équipe et repérer ses deux derniers thèmes sur la Grille en inscrivant des zéros dans les cases correspondantes. Cela permettra au manager de repérer les autres thèmes, dominants ou non, de chaque personne. Les discussions peuvent ensuite se concentrer sur les points forts de l'équipe et sur ce qui est susceptible de ne pas être perçu au sein de l'équipe.
- Incitez le manager à se reporter régulièrement à la Grille des points forts de l'équipe. Les talents individuels et collectifs de l'équipe permettent d'expliquer pour quelle raison chaque personne agit de la sorte. Et c'est l'utilisation judicieuse de ces thèmes de talents au sein de l'équipe qui lui permettra de devenir une équipe performante axée sur les points forts.

