

# L'ADN DE L'ÉQUIPE

*La capacité de l'équipe à atteindre l'excellence et à tirer le meilleur parti des talents naturels de chacun de ses membres est tributaire de la manière dont l'équipe comprend, apprécie et commence à utiliser cette information de façon significative.*

Une fois qu'une équipe a compris comment exploiter les points forts de chaque personne, les membres qui la composent trouvent rapidement de nouveaux moyens de collaborer et d'améliorer les performances. Les équipes avec lesquelles Gallup a travaillé déclarent que le fait de discuter régulièrement des points forts de chaque personne dans le contexte de l'équipe et de ses objectifs actuels est ce qui leur est le plus bénéfique.

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

QUE L'ÉQUIPE AIT ÉTÉ CONSTITUÉE IL Y A 20 JOURS OU 20 ANS, UNE COMPRÉHENSION DE BASE DES POINTS FORTS DE CHACUN EST BÉNÉFIQUE AUX MEMBRES QUI LA COMPOSENT.

Les quelques pages suivantes exposent une proposition de plan permettant à l'équipe d'explorer son ADN (sa combinaison unique de talents et de points forts). Ce plan vous fournira la structure et les contenus utiles pour mener cette conversation. Vous pouvez utiliser la Grille des points forts pour créer le profil des points forts de l'équipe (une vision des thèmes dominants individuels et collectifs des membres de l'équipe). À la fin de la section, vous trouverez la fiche de travail Votre contribution unique à l'équipe, que vous pouvez utiliser dans le cadre d'une conversation de coaching sur les talents et points forts collectifs de l'équipe.



## CONVERSATION DE COACHING : L'ADN DE L'ÉQUIPE

L'OBJECTIF DE CETTE CONVERSATION DE COACHING AVEC L'ÉQUIPE EST D'AIDER CETTE DERNIÈRE À PRENDRE CONSCIENCE ET À APPRÉCIER SES TALENTS COLLECTIFS.

Cette conversation doit viser à aider les membres de l'équipe à répondre à deux questions : *Qui sommes-nous en tant qu'équipe ? Quelle est ma contribution unique à l'équipe ?*

### AVANT CETTE SÉANCE :

- Créer une Grille des points forts pour l'équipe.
- Utilisez la Grille des points forts complétée pour identifier les questions à poser et mettre en ordre les observations dont vous souhaitez discuter avec l'équipe.
- Avec le chef d'équipe, évaluez l'état de l'équipe (examinez le niveau d'acceptation, de compréhension et d'application suite aux précédentes conversations avec l'équipe).
- Lisez ce plan de conversation et notez les endroits où vous pourriez insérer vos propres exemples et histoires.
- Familiarisez-vous avec les activités et les outils qui soutiennent la conversation d'équipe.
- Si possible, effectuez une conversation de coaching en tête-à-tête avec chaque membre de l'équipe. Cette conversation doit avoir pour objectif de permettre à chaque membre de l'équipe de donner du sens à son rapport sur les thèmes distinctifs Clifton StrengthsFinder (Top 5).

### DOCUMENTS ET RESSOURCES POUR CETTE SÉANCE

- Imprimez un exemplaire de la Grille des points forts pour chaque membre de l'équipe.
- Apportez un exemplaire de l'affiche Partenariats puissants, ainsi que des marqueurs fins ou des stylos (vous terminerez de compléter l'affiche que vous avez commencée lors de la conversation de coaching précédente).
- 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 souhaiter prendre en compte :
  - Carte de référence rapide Clifton StrengthsFinder (*disponible sur votre DVD*)
  - Page d'information Quatre principaux domaines des points forts et page d'activité Votre contribution unique à l'équipe (*ces outils se trouvent dans votre classeur et sont également disponibles sur votre DVD*)
  - Diapositive de présentation Quatre principaux domaines des points forts (*disponible sur votre DVD*)
- Utilisez le Créateur de certificats pour imprimer les certificats de points forts pour chaque membre de l'équipe (*optionnel ; disponible sur votre DVD*)

## ORDRE DU JOUR DE CETTE CONVERSATION DE COACHING

*Cette conversation touche à de nombreux sujets. Dans certains cas, il pourra être préférable de diviser cette conversation en plusieurs séances.*

### Débuter cette conversation

- Débutez cette séance par un message d'accueil chaleureux et positif.
- La discussion est la partie la plus importante de cette conversation d'équipe. Par conséquent, vous pouvez commencer en indiquant aux membres de l'équipe qu'au cours de cette séance, ils auront la parole la plupart du temps. Incitez les commentaires, les observations et les questions au cours de cette séance.
- Dites à votre équipe que l'ordre du jour préparé pour la conversation prévoit tout le temps nécessaire pour les questions qui pourraient survenir en cours de route.  
[Remarque : comme il s'agit d'une part importante dans la prise de conscience des talents individuels et collectifs des membres de l'équipe, il est important de ne pas précipiter cette conversation. Laissez à l'équipe le soin de marquer la vitesse et le rythme de cette séance.]
- Indiquez le thème de cette conversation avec l'équipe : Aujourd'hui, je vais vous distribuer une Grille des points forts de l'équipe. Vous y verrez les cinq principaux thèmes distinctifs de chacun, et nous discuterons des talents individuels et collectifs de l'équipe. Aujourd'hui, mon objectif est que chacun d'entre vous comprenne mieux comment vos talents individuels « atterrissent » dans l'équipe (votre contribution unique à l'équipe).
- Expliquez les règles de base de cette conversation. Au cours de notre dernière conversation, nous avons parlé des cinq principes qui doivent guider nos conversations. Notre conversation en équipe doit être ouverte et transparente, en étant toutefois guidée par les cinq principes suivants :
  - Les thèmes sont neutres.
  - Les thèmes ne sont pas des clichés.
  - Mener avec une intention positive.

- Les différences sont un avantage.
- Les gens ont besoin les uns des autres.

- Demandez si quelqu'un a des questions avant de commencer.
- Expliquez que vous aimeriez commencer cette séance en équipe par une courte activité Focus sur vous. Demandez aux membres de l'équipe de partager :
  - ✓ une découverte qu'ils ont faite à propos de leurs points forts;
  - ✓ un exemple où ils ont récemment observé les points forts de quelqu'un en action;

### Les Quatre Principaux Domaines des Points Forts de l'Équipe

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

- 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 pour permettre à chacun d'entre vous de découvrir les contributions importantes de chacun à la réussite de l'équipe. Ils peuvent également nous aider à réfléchir à la manière dont vous appréhendez le travail en groupe et le fait que le travail nécessaire de l'équipe soit accompli.
- ✓ 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.



- ✓ **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.
- ✓ **Intellectualisme stratégique** : les personnes à dominante « Intellectualisme stratégique » aident les équipes à envisager les possibilités. Elles absorbent et analysent les informations qui peuvent aider à prendre de meilleures décisions.

Vous pouvez également utiliser la diapositive de présentation Quatre principaux domaines des points forts de l'équipe disponible sur votre DVD pour vous aider à animer cette discussion.

- ✓ Quel est votre domaine le plus dominant ?
- ✓ Quel est votre domaine le moins dominant ?
- ✓ Avez-vous maximisé votre domaine le plus dominant ? (Vos collègues ont-ils conscience de vos talents et points forts dans ce domaine ?)
- ✓ Avez-vous ignoré certains de vos domaines les moins dominants ?

### Aider chaque membre de l'équipe à revendiquer sa contribution unique à l'équipe

- Distribuez un exemplaire de la page d'activité Votre contribution unique à l'équipe.
- Expliquez l'objectif de cette activité : chaque équipe a beaucoup de talent à exploiter et dont elle peut tirer parti. Cette activité a pour objectif de permettre à chacun de vous de commencer à comprendre et à apprécier comment vos talents individuels atterrissent dans l'équipe : votre contribution unique à la lumière des talents des autres membres de l'équipe.
- Demandez aux membres de l'équipe d'entourer leurs cinq principaux thèmes distinctifs sur la fiche de travail Votre contribution unique à l'équipe, puis de répondre aux questions qui suivent.
- Lancez une discussion avec l'équipe en vous aidant des questions figurant sur la fiche de travail Votre contribution unique à l'équipe.

**VOTRE CONTRIBUTION UNIQUE À L'ÉQUIPE**

Identifiez vos cinq principaux thèmes distinctifs sur la fiche de travail. Entourez-les. Répondez aux questions qui suivent.

| Talents       | Compétences      | Qualités     | Valeurs        | Caractéristiques |
|---------------|------------------|--------------|----------------|------------------|
| Communication | Leadership       | Intégrité    | Responsabilité | Optimisme        |
| Créativité    | Organisation     | Confiance    | Humilité       | Curiosité        |
| Analyse       | Travail d'équipe | Proactivité  | Respect        | Adaptabilité     |
| Stratégie     | Planification    | Perseverance | Transparence   | Resilience       |
| Conscience    | Exécution        | Empathie     | Authenticité   | Optimisme        |
| Conscience    | Exécution        | Empathie     | Authenticité   | Optimisme        |
| Conscience    | Exécution        | Empathie     | Authenticité   | Optimisme        |
| Conscience    | Exécution        | Empathie     | Authenticité   | Optimisme        |
| Conscience    | Exécution        | Empathie     | Authenticité   | Optimisme        |
| Conscience    | Exécution        | Empathie     | Authenticité   | Optimisme        |

1. Identifiez votre domaine le plus dominant ?
2. Identifiez votre domaine le moins dominant ?
3. Avez-vous maximisé votre domaine le plus dominant ? (Vos collègues ont-ils conscience de vos talents et points forts dans ce domaine ?)
4. Avez-vous ignoré certains de vos domaines les moins dominants ?

- Lancez une discussion sur les révélations de cette partie une fois l'exercice terminé. Servez-vous des questions suivantes pour guider la conversation :

- ✓ Que révèle ce poster au sujet de l'équipe ? Quelles sont vos premières pensées ou observations ?
- ✓ Qu'apprenez-vous au sujet de vos points forts en tant qu'équipe ? Quels sont, selon vous, les points forts de votre équipe ?
- ✓ Avez-vous découvert des angles morts ou des lacunes potentielles ?
- ✓ Avec ces informations en tête, comment pourriez-vous mieux tirer parti de vos points forts afin d'atteindre vos objectifs ?

**Aidez l'équipe à analyser le profil des points forts de l'équipe (Grille des points forts de l'équipe)**

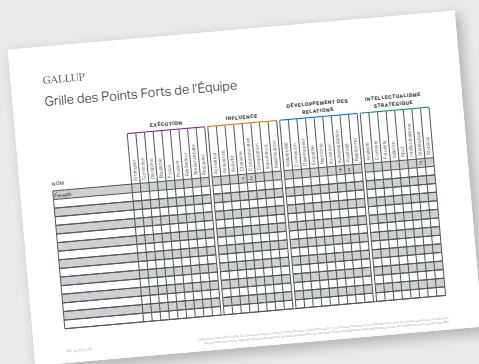
- Distribuez un exemplaire de la Grille des points forts de l'équipe.
- Expliquez l'objectif de cette discussion : la Grille des points forts est une image instantanée du profil des points forts de l'équipe (les cinq principaux thèmes distinctifs de chaque membre de l'équipe). Nous pouvons utiliser ce profil des points forts de l'équipe pour découvrir, analyser et expérimenter les talents et points forts individuels et collectifs des membres de l'équipe.

- Lancer une discussion avec l'équipe sur ce qu'a révélé la Grille des points forts de l'équipe.

- ✓ 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'apprenez-vous au sujet de vos points forts en tant qu'équipe ? Selon vous, quels sont 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 ?
- ✓ Que permet d'expliquer la Grille de points forts de l'équipe au sujet des réussites, des zones aveugles ou des lacunes ?

- Aidez l'équipe à explorer ce que révèle la Grille des points forts sur la manière dont l'équipe :

- ✓ Établit et maintient des relations solides
- ✓ Fait preuve d'initiative et d'efficacité
- ✓ Influence les autres
- ✓ Absorbe, approfondit et analyse l'information



**TERMINER SUR UNE NOTE POSITIVE**

- Passez en revue les découvertes et mesures à prendre dont vous avez discuté lors de chaque activité.
- Incitez le manager et l'équipe à se reporter régulièrement à la Grille des points forts de l'équipe. Les talents permettent d'expliquer pourquoi une personne agit de la sorte. L'utilisation judicieuse de ces talents et thèmes permettra à l'équipe d'être axée sur les points forts obtenant d'excellentes performances.
- Le fait que l'équipe en soit consciente aura un effet plus puissant et plus étendu qu'elle ne le réalise aujourd'hui. Plus les membres de l'équipe pensent aux talents et points forts de chacun, plus ils réaliseront à quel point les talents et points forts de chacun contribuent à la réussite de l'équipe. Et plus les membres de l'équipe remarqueront ce lien, plus ils prendront conscience du potentiel des uns et des autres pour accroître encore sa réussite.





## QU'EST-CE QUI FAIT UNE GRANDE ÉQUIPE ?

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

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

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

- 1 **Elles ont une mission et un objectif communs.** La réussite d'une équipe dépend en dernier lieu de sa capacité à identifier et à se concentrer sur un défi de performances clair et efficace ou sur un objectif commun. Il peut s'agir d'un problème qui ait besoin d'une solution. Il peut s'agir d'un objectif organisationnel. Cela peut prendre plusieurs formes, mais il s'agit de quelque chose de clair et de stimulant pour chaque membre de l'équipe.
- 2 **Chaque membre de l'équipe sait et comprend qu'il est doué dans certains domaines et moins doué dans d'autres.** Les membres de l'équipe sont conscients de leurs talents uniques et de la manière dont ils peuvent aider l'équipe à faire face à un défi ou atteindre un objectif de performances. Ils peuvent également savoir comment les autres membres de l'équipe peuvent contribuer le mieux. En tant que tels, ils agissent de manière interdépendante.

- 3 **Les membres de l'équipe ont conscience des filtres de talents des uns et des autres.** Ils ont une compréhension de comment chaque personne est susceptible de penser, agir, ressentir. Cette conscience aide l'équipe à gérer les problèmes que toutes les équipes rencontrent. Certains talents rendent des membres de l'équipe spécialistes dans la gestion des conflits, la documentation du travail d'équipe, les décisions d'orientation, l'influence sur les autres, etc. En bref, ils comprennent comment l'équipe peut travailler le mieux ensemble.

Pour certaines personnes, cela ne semble pas vraiment mystérieux. En effet, cela peut sembler si évident que cela va sans dire. Vous pourriez toutefois être surpris du nombre de personnes ne les connaissant pas ou qui n'y ont pas plus réfléchi que ça.

Prenez en compte ces découvertes donnant matière à réfléchir :

**Les gens veulent maximiser leurs contributions.** En 1990, Gallup a lancé un sondage posant la question suivante : « Quelle importance accordez-vous au fait de croire que votre vie a un sens ou un but ? ». 83 % ont répondu « très important » et 15 % « assez important ». L'excellence ne survient que lorsque les gens ont un sens profond de leur but dans la vie. Une étude de Gallup sur les meilleurs lieux de travail et les meilleures équipes révèle que les groupes de travail orientés sur l'objectif et la mission sont 5 à 15 % plus rentables, enregistrent bien moins d'incidents de sécurité ou de qualité et ont un taux de rotation du personnel bien moins élevé.

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 catégories peuvent aider les personnes à identifier les contributions importantes qu'elles apportent aux groupes ou aux équipes, comment elles travaillent avec les autres et comment elles font leur travail. Pour en apprendre plus sur ces domaines comme moyen d'enrichir votre pratique du coaching, suivez la formation Gallup « Coaching des managers et des équipes ».

Pour en savoir plus sur l'étude de Gallup sur les équipes dirigeantes efficaces, consultez l'ouvrage de Gallup intitulé *Encadrement basé sur les points forts*.

**Les personnes qui connaissent et utilisent leurs points forts (et connaissent la mission ou l'objectif de la société pour laquelle elles travaillent) ont tendance à être plus performantes.** Dans le cadre d'une étude réalisée auprès de 65 672 employés, Gallup a découvert que ceux qui recevaient des retours sur leurs points forts affichaient un taux de rotation du personnel plus faible de 14,9 % par rapport à ceux qui n'en recevaient pas (contrôle du type de poste et de l'ancienneté). S'appuyant sur des données sur la productivité, une étude réalisée auprès de 530 unités de travail a révélé que les équipes qui recevaient des retours sur les points forts affichaient une productivité supérieure de 12,5 % après cette intervention par rapport à celles qui n'avaient reçu aucun retour.

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

Tandis que Gallup continuait son travail sur les équipes, une idée s'est imposée : tous les membres d'une équipe ont leurs propres points forts, mais les équipes les plus soudées, les plus productives et les plus efficaces sont celles composées de personnes aux points forts très diversifiés. Gallup a remarqué que certains membres de ces équipes jouissaient d'un génie pratique qui a aidé l'équipe à faire avancer les choses. D'autres avaient la capacité de nouer et d'améliorer les relations. D'autres encore avaient la capacité d'aider l'équipe à étendre son influence au sein de l'entreprise. Suite à cette révélation, Gallup a réinterrogé ces personnes et a entrepris l'étude la plus poussée à ce jour en la matière. Quatre différents domaines des points forts de l'équipe ont émergé de cette étude : Exécution, Influence, Développement des relations et Intellectualisme stratégique.

Bien que ces catégories semblent être générales, elles peuvent être très utiles pour aider les membres de l'équipe à discuter de leurs points forts collectifs et de la contribution de chaque personne à la réussite de l'équipe. Un langage plus détaillé pourrait mieux convenir au coaching individuel, mais ces domaines d'ordre général permettent à l'équipe d'examiner ses lacunes et ses points forts collectifs.

#### LES QUATRE PRINCIPAUX DOMAINES DANS LES POINTS D'UNE ÉQUIPE :

Développement  
des relations

Exécution

Influence

Intellectualisme  
stratégique

## LES QUATRE PRINCIPAUX DOMAINES DES POINTS FORTS DE L'ÉQUIPE

Ces quatre catégories fournissent un cadre permettant à l'équipe de découvrir comment elle mène les actions à leur terme, comment elle influence les autres, comment elle établit des relations et comment elle traite l'information. Notez les thèmes correspondant à chaque catégorie. Ne laissez pas ce regroupement limiter votre capacité de réflexion ou celle de l'équipe quant à la manière dont chaque thème peut être exploité. Au lieu de cela, servez-vous en de point de départ pour discuter de la manière dont ces thèmes peuvent être utilisés au quotidien pour répondre aux besoins liés au travail et à ceux des autres membres de l'équipe.

| EXÉCUTION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | INFLUENCE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | INTELLECTUALISME STRATÉGIQUE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les personnes dont la capacité d'exécution constitue leur thème dominant savent comment faire bouger les choses. Lorsque l'équipe a besoin que quelqu'un mette en œuvre une solution, ce sont ces personnes qui travailleront sans relâche pour faire le travail. celles dont le point fort réside dans l'exécution sont capables de « saisir » une idée et de la concrétiser. | Les personnes dont la capacité d'influence constitue leur thème dominant aident leur équipe à s'adresser à un public beaucoup plus large. Ces personnes sont capables de faire passer les idées de l'équipe à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Lorsque les équipes ont besoin que quelqu'un prenne les choses en main, prenne la parole et s'assure que le groupe se fasse entendre, optez pour une personne capable d'influencer les autres. | Les personnes dont la capacité de développement des relations constitue le thème dominant aident leur équipe à se souder. Sans ce point fort, une équipe ne constitue, dans bien des cas, qu'un ensemble composite de plusieurs individus. En revanche, les membres de l'équipe ayant une capacité exceptionnelle à développer des relations sont capables de permettre au groupe de devenir bien plus que la somme des individus qui les composent. | Les personnes dont la l'intellectualisme stratégique constitue le thème dominant sont celles qui aident l'équipe à porter son attention sur les possibilités qui s'offrent à elle. Elles assimilent et analysent des informations en permanence, et aident leur équipe à prendre de meilleures décisions. Les personnes disposant d'un tel point fort stimulent de manière continue notre réflexion sur l'avenir. |
| <u>Arrangeur</u><br><u>Conviction</u><br><u>Discipline</u><br><u>Equitable</u><br><u>Focus</u><br><u>Prudent</u><br><u>Responsabilité</u><br><u>Restaurer</u><br><u>Réalisateur</u>                                                                                                                                                                                            | <u>Activateur</u><br><u>Assurance</u><br><u>Autorité</u><br><u>Charisme</u><br><u>Communication</u><br><u>Compétition</u><br><u>Importance</u><br><u>Maximisation</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <u>Adaptabilité</u><br><u>Connexion</u><br><u>Développeur</u><br><u>Empathie</u><br><u>Harmonie</u><br><u>Inclusion</u><br><u>Individualisation</u><br><u>Positivité</u><br><u>Relationnel</u>                                                                                                                                                                                                                                                       | <u>Analyste</u><br><u>Contexte</u><br><u>Futuriste</u><br><u>Idéation</u><br><u>Input</u><br><u>Intellectualisme</u><br><u>Stratégique</u><br><u>Studieux</u>                                                                                                                                                                                                                                                     |

Il n'existe aucune combinaison parfaite de points forts. Il existe des équipes solides et performantes de toutes tailles et de toutes sortes. Toutes les équipes possèdent des points forts et des lacunes. Le véritable défi consiste à aider l'équipe à utiliser ses talents (individuels et collectifs) pour atteindre ses objectifs de performance. Nous sommes ainsi arrivés à la conclusion qu'une équipe composée de personnes aux points forts très diversifiés est généralement plus efficace. Au lieu d'un seul leader tout-puissant ou de plusieurs personnes présentant les mêmes points forts, c'est la conjugaison des quatre domaines qui permet de créer une équipe forte, efficace, productive et soudée. Les individus n'ont pas besoin d'être bons en tout, mais les équipes le doivent.

■ Ne laissez pas la catégorisation des thèmes dans chaque domaine limiter votre capacité de réflexion ou celle de l'équipe quant à la manière dont chaque thème peut être exploité. Au lieu de cela, servez-vous en de point de départ pour discuter de la manière dont les thèmes dominants d'une personne peuvent être utilisés de manière intentionnelle pour aider l'équipe à relever les défis auxquels elle est confrontée ou à atteindre ses objectifs au quotidien.

Cela ne signifie en aucun cas que les points forts de chaque membre de l'équipe doivent se limiter à une seule catégorie. Dans la plupart des cas, chaque membre est doté de plusieurs points forts, touchant ainsi à plusieurs domaines. Il n'est pas non plus réaliste qu'une équipe ait 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. Chaque équipe doit pouvoir agir, établir des relations et penser stratégiquement.

Les résultats du Clifton StrengthsFinder d'une équipe offrent des indices précieux permettant aux membres qui la composent d'apprendre à maximiser leur contribution aux objectifs collectifs de l'équipe. Tandis que chaque membre de l'équipe réfléchit à la manière dont il pourrait contribuer à la réussite de l'équipe, il peut également commencer à identifier les autres membres susceptibles d'apporter des points forts complémentaires puissants. L'examen des points forts d'une équipe à la lumière de ces domaines de points forts peut être un bon point de départ.

## EXÉCUTION

Chaque équipe doit agir. Les équipes existent pour mener les choses à bien. Les membres de l'équipe dont la capacité d'exécution constitue leur thème dominant savent comment faire bouger les choses. Ils ont la capacité naturelle de mettre en œuvre une solution et travailleront sans relâche pour que cela soit accompli.

Les personnes à dominante Exécution sont capables de « saisir » une idée et de la concrétiser. La manière dont chaque personne appréhende naturellement le fait que le travail soit accompli peut varier. Par exemple, une personne peut apporter l'intensité, l'énergie et la force de son thème Réalisateur pour travailler sans relâche afin d'atteindre un objectif. Un membre de l'équipe à dominante Arrangeur est capable de comprendre comment orchestrer les autres membres et les ressources pour maximiser l'efficacité de l'équipe. Un membre de l'équipe à dominante Conviction peut apporter le discernement et la dynamique nécessaires pour faire les choses correctement. Les membres de l'équipe à dominante Equitable, Prudent et Discipline peuvent créer un processus de qualité qui anticipe les obstacles et garantit l'organisation et l'ordre.

## INFLUENCE

Les équipes très performantes sont capables d'établir des relations et de communiquer. Les membres de l'équipe à dominante Influence peuvent prendre les choses en main, prendre la parole et s'assurer que le groupe se fasse entendre. Ces personnes aident leur équipe à s'adresser à un public plus large. Elles sont capables de faire passer les idées de l'équipe à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Les personnes à dominante Influence sont capables de stimuler, de dynamiser et d'inciter les équipes à agir. Elles peuvent appréhender cela de différentes manières. Par exemple, une personne à dominante Autorité ou Assurance peut n'employer que quelques mots, mais sa confiance offrira aux autres la certitude et l'orientation dont ils ont besoin pour avancer. Une personne à dominante Activateur peut jouer le rôle de catalyseur. Elle sait naturellement comment concrétiser les idées. Par conséquent, cette personne peut faire bouger les choses. Une personne à dominante Communication ou Charisme peut impliquer les gens en les aidant à se sentir à l'aise et liés au problème du moment. Une personne à dominante Maximisation peut créer des points forts au sein du groupe et mener l'équipe vers l'excellence en permettant à chaque personne de faire ce qu'elle sait faire.

de mieux.

## DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS

Par nature, une équipe est un ensemble d'individus différents. Chaque équipe a besoin de personnes capables de rassembler les autres afin de former un groupe soudé et interdépendant. Les personnes à dominante Développement des relations aident leur équipe à se souder. Elles ont la capacité unique d'aider les groupes à devenir bien plus que la somme des individus qui les composent.

Dans ce domaine, les membres de l'équipe à dominante Positivité et Harmonie peuvent travailler dur pour minimiser les distractions afin que l'équipe conserve un niveau d'énergie élevé. Un membre de l'équipe à dominante Inclusion sera sensible à ceux qui sont ou ont été laissés pour compte et veillera à l'intégration de chacun. En revanche, un membre de l'équipe à dominante Individualisation utilisera une approche plus personnalisée pour aider les gens à être plus activement impliqués et productifs. Un membre de l'équipe à dominante Développeur ou Relationnel pourrait être un excellent mentor et guider les autres membres vers de meilleures réalisations, plus grandes.

## INTELLECTUALISME STRATÉGIQUE

Chaque équipe a besoin de personnes qui aident tous les membres à porter leur attention sur les possibilités qui s'offrent à eux. Les membres de l'équipe à dominante Stratégique assimilent et analysent des informations en permanence et aident leur équipe à prendre de meilleures décisions. Ils stimulent la réflexion de l'équipe sur l'avenir. Ils incitent à la créativité, l'innovation et l'amélioration.

Dans ce domaine, les membres de l'équipe à dominante Analyste recherchent les motifs et les causes. Ils ont la capacité de réfléchir à tous les facteurs susceptibles d'affecter une situation, en permettant à l'équipe de comprendre clairement ce qu'est l'excellence et comment l'atteindre. Les membres de l'équipe à dominante Contexte ou Stratégique peuvent aider l'équipe à tenir compte des différentes options et déterminer la meilleure marche à suivre. Les personnes à dominante Idéation ou Input sont naturellement fascinées par les idées et les informations. Elles peuvent apporter à l'équipe des manières innovantes d'appréhender les problèmes, les projets ou les défis et être une source de nouvelles idées utiles.



## AIDER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE À APPRÉCIER LEURS TALENTS ET POINTS FORTS COLLECTIFS

*En tant que coach en développement de points forts, vous devrez aider les membres de l'équipe à déterminer comment utiliser leurs talents pour ajouter de la valeur à l'équipe.*

Les équipes effectuent de nombreuses tâches. Certaines dirigent des divisions, font des recommandations ou exécutent des tâches. Elles donnent des conseils, définissent la politique, influencent ou prennent des décisions, gouvernent, approuvent les idées, voire dirigent d'autres équipes. La fonction des équipes est aussi variée que les entreprises dans lesquelles elles opèrent. Quelle que soit la fonction d'une équipe, il est important que vous, en tant que coach, aidiez les membres de l'équipe à « faire atterrir » leurs talents et points forts à la lumière de leurs tâches quotidiennes.

La réussite des membres de l'équipe dépend en dernier ressort de deux choses :

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

Aidez les membres de l'équipe à réfléchir à leurs objectifs ou défis des performances à la lumière de chaque domaine de points forts. En quoi ces domaines peuvent-ils expliquer comment l'équipe identifie les tâches à accomplir ? En quoi ces domaines expliquent-ils comment les membres de l'équipe accomplissent leurs tâches ?

Ensuite, aidez chaque membre de l'équipe à comprendre sa contribution unique. Aidez chaque membre à répondre aux questions suivantes : Comment puis-je servir l'équipe au mieux ? Qui peut m'apporter de l'aide ? Qui peut me servir de partenaire complémentaire ?

Au cours de cette conversation, aidez les membres de l'équipe à affirmer que leurs talents dominants représentent leur puissance et leur potentiel innés. Aidez-les à revendiquer la force de leurs cinq principaux thèmes. En tant que coach en développement des points forts, vos messages seront les suivants :

- 1 Vous ne devez pas être tout pour tout le monde.
- 2 Vous ne pouvez pas être tout ce à quoi vous aspirez, mais vous pouvez être davantage vous-même.
- 3 Vos différences sont des avantages.
- 4 Vous avez besoin les uns des autres pour atteindre le plein potentiel de l'équipe.

## CONSEILS DE COACHING

- En tant que coach, vous devez orienter cette conversation avec l'équipe. L'objectif est d'aider les membres de l'équipe à se focaliser sur le positif, sur ses atouts. Par exemple, même si aucun membre de l'équipe n'est à dominante Communication, cela ne signifie en aucun cas qu'ils ne peuvent pas communiquer efficacement les uns avec les autres. Aidez-les à voir comment utiliser d'autres talents dominants, par exemple Inclusion ou Connexion, que d'autres membres de l'équipe ont peut-être. Une personne à dominante Inclusion peut rechercher des occasions de rassembler les gens, de partager les opinions de chacun des membres et de s'assurer que personne ne soit mis de côté. Un membre de l'équipe à dominante Connexion peut aider l'équipe à créer des ponts et des connexions entre les uns et les autres.
- 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.
- Une diversité de thèmes dans un domaine représenté par de nombreux membres d'équipe, indique la force. Aidez les membres de l'équipe à déterminer comment ils pourraient exploiter ces thèmes de manière plus intentionnelle. Les équipes sont plus efficaces lorsqu'elles ont la volonté de savoir comment utiliser leurs talents individuels et collectifs. Les équipes les plus efficaces sont conscientes de leurs points forts et connaissent les talents naturels de chacun des membres qui les composent. Elles savent également en quoi les talents de chaque personne peuvent aider les autres membres.
- 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. Dès que les membres de l'équipe seront en mesure de nommer leurs talents et de comprendre leurs points forts à la lumière de ceux des autres, ils commenceront à voir comment utiliser leurs thèmes de manière judicieuse.
- Rappelez à votre équipe 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. Il peut s'agir d'informations inestimables lorsque vous collaborez avec d'autres personnes. Étant donné que chaque personne est guidée par son propre filtre, la même situation engendre des réactions très différentes. Ce qui est ridiculement facile pour une personne peut être extrêmement difficile pour une autre. Ce qui est stimulant pour une personne peut être ennuyeux ou rébarbatif pour une autre.
- Toutes les équipes possèdent des points forts et des lacunes. Le véritable défi consiste à aider l'équipe à utiliser ses talents individuels et collectifs pour atteindre ses objectifs de performances. Continuez d'aider les membres de l'équipe (individuellement et collectivement) à identifier des façons spécifiques d'utiliser leurs talents et leurs points forts pour améliorer les manières dont ils interagissent, coordonnent et collaborent les uns avec les autres.
- Chaque conversation de coaching doit aider les membres de l'équipe à identifier les stratégies concrètes qu'ils peuvent immédiatement mettre en œuvre pour exploiter leurs points forts individuels et collectifs de manière intentionnelle et gérer les éventuelles lacunes et vulnérabilités. Veillez à ce qu'ils sachent comment utiliser les informations glanées au cours de la séance.

# OUTILS PERMETTANT AUX MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE COMPRENDRE LEUR ADN COLLECTIF : VOTRE CONTRIBUTION UNIQUE À L'ÉQUIPE

Chaque équipe dispose d'une abondance de talents à mobiliser et à exploiter. Cette activité a pour objectif de permettre à chaque membre de l'équipe de commencer à comprendre comment ses talents individuels atterrissent dans l'équipe, ainsi qu'à apprécier sa contribution unique à la lumière des talents des autres membres.

*Il n'existe aucune combinaison parfaite de points forts. Toutes les équipes possèdent des points forts et des lacunes. Le défi de l'équipe consiste à utiliser ses ressources pour atteindre ses objectifs.*

Cette activité et cette discussion aideront l'équipe de plusieurs manières :

- 1 Cela permettra à l'équipe d'identifier ses lacunes et ses points forts collectifs.
- 2 Cela permettra à chaque personne de comprendre et d'apprécier comment ses talents ou points forts atterrissent dans l'équipe, ainsi que le domaine où elle peut apporter la contribution la plus puissante au bénéfice de la réussite de l'équipe.
- 3 Cela permettra aux membres de l'équipe de discuter des contributions et des points forts des autres, ainsi que d'identifier leurs partenaires complémentaires potentiels.
- 4 Cela permettra à l'équipe de bénéficier d'un cadre pour analyser ses défis à la lumière des thèmes distinctifs individuels et collectifs de chacun.

## Intention

Les membres de l'équipe analysent leurs cinq principaux thèmes distinctifs à la lumière des quatre principaux domaines des points forts de l'équipe. Les membres de l'équipe partagent leurs découvertes les uns avec les autres et identifient les potentiels points faibles et points forts collectifs de l'équipe.

## Durée suggérée : 30 à 45 minutes

## Préparatifs de l'activité

- Distribuez les exemplaires des pages d'activité Quatre principaux domaines des points forts de l'équipe et Votre contribution unique à l'équipe.
- Présentez les Quatre principaux domaines des points forts de l'équipe. Soulignez les points clés suivants :
  - Au fil des ans, Gallup a étudié des dizaines de milliers d'équipes afin d'identifier ce qui distinguait les équipes très performantes de celles peu ou moyennement performantes.





- Quatre catégories différentes de thèmes ont émergé de l'étude de Gallup sur les équipes très performantes : Exécution, Influence, Développement des relations et Intellectualisme stratégique. Ces catégories peuvent aider les personnes à identifier les contributions importantes qu'elles apportent aux groupes ou aux équipes, comment elles travaillent avec les autres et comment elles font leur travail.
- Bien qu'il n'existe pas de combinaison parfaite de points forts, Gallup est ainsi arrivé à la conclusion qu'une équipe composée de personnes aux points forts très diversifiés est généralement plus efficace. Les individus n'ont pas besoin d'être bons en tout, mais les équipes le doivent.
- Expliquez l'objectif de cette activité : cette activité nous permettra d'identifier les points forts collectifs de l'équipe et vous aidera à voir comment vos talents uniques atterrissent dans l'équipe à la lumière de ceux des autres membres.
- Lisez les descriptions des domaines et discutez de la raison pour laquelle chaque domaine est important pour la réussite de l'équipe.
- Demandez aux membres de l'équipe d'entourer leurs cinq principaux thèmes distinctifs sur la fiche de travail Votre contribution unique à l'équipe, puis de répondre aux questions qui suivent.



### **Débriefing de l'activité**

- Lancez une discussion avec l'équipe en vous aidant des questions figurant sur la fiche de travail Votre contribution unique à l'équipe :
  - Quel est votre domaine le plus dominant ?
  - Quel est votre domaine le moins dominant ?
  - Avez-vous maximisé votre domaine le plus dominant ? (Vos collègues ont-ils conscience de vos talents et points forts dans ce domaine ?)
  - Avez-vous ignoré certains de vos domaines les moins dominants ?

### Points sur lesquels insister/Conseils de coaching

- Les domaines de points forts aident les membres de l'équipe à réfléchir aux points forts collectifs de l'équipe. Ils ne sont pas aussi importants sur le plan individuel. Une équipe doit être polyvalente. Une équipe fondée sur les points forts est un groupe de contributeurs, imparfaits mais talentueux, appréciés pour leurs points forts et qui ont besoin des uns des autres pour atteindre l'excellence individuelle et collective.
- Si l'équipe semble parvenir à un équilibre dans un domaine, cette dernière doit le considérer comme un véritable atout. Il pourrait être très utile pour l'équipe de dresser une liste des tâches dans lesquelles elle excelle du fait de la concentration de cette force en un point.
- Restez concentré sur les points forts de l'équipe. Évitez de mettre l'accent sur les qualités que les individus possèdent et ne possèdent pas.
- Si un domaine semble présenter des faiblesses, lancez une conversation pour identifier les thèmes d'autres domaines qui pourraient combler les lacunes.
- Ne laissez pas l'équipe se préoccuper d'avoir la même quantité de points forts pour chaque domaine. Au lieu de cela, concentrez-vous sur l'équilibre et la prise de conscience de la dynamique de l'équipe créée par les talents et points forts de chacun.
- Pour cette activité, vous avez demandé à chaque personne d'identifier son domaine de points forts le plus dominant. Chaque membre de l'équipe sera susceptible d'avoir des thèmes dominants dans d'autres domaines. Si aucun thème ou point fort n'est identifié dans un domaine particulier, demandez aux membres de l'équipe si l'un d'entre eux dispose d'un thème distinctif dans ce domaine qui n'a pas été inscrit sur l'affiche en premier lieu. Pensez à ajouter ces nouveaux thèmes distinctifs d'une autre couleur sur l'affiche. Si aucun thème n'a été identifié, discutez de la manière dont l'équipe pourrait utiliser d'autres thèmes pour combler les lacunes. Par exemple, Conviction se trouve dans le domaine Exécution, Développeur dans le domaine Développement des relations et Futuriste dans le domaine Intellectualisme stratégique, mais certaines personnes utilisent ces thèmes pour influencer les autres.

## OUTILS PERMETTANT À L'ÉQUIPE DE COMPRENDRE SON ADN COLLECTIF : LA GRILLE DES POINTS FORTS DE L'ÉQUIPE

Les gens ont besoin d'un outil leur permettant d'examiner et de donner du sens à leurs talents individuels à la lumière de ceux de toute l'équipe. La Grille des points forts de l'équipe permet aux membres qui la composent d'avoir une vision d'ensemble instantanée de leurs opportunités, points forts et talents collectifs. Vous pouvez utiliser cet outil pour aider les membres de l'équipe à découvrir, examiner et expérimenter leurs talents et points forts collectifs et individuels.

Le coaching transformationnel permet aux gens de comprendre et d'agir. Le fait d'offrir à l'équipe une référence visuelle de ses talents dominants collectifs peut donner lieu à des discussions et des découvertes utiles. Vous pouvez aider les membres de l'équipe à se voir eux-mêmes et les autres sous un nouvel angle. Cela peut servir de point de référence grâce auquel ils peuvent appréhender leur travail, les autres membres de l'équipe et le monde qui les entoure.

Le fait de créer une Grille des points forts de l'équipe permet d'aider les membres qui la composent à découvrir et à comprendre pourquoi leurs collègues disent, font et ressentent certaines choses. L'application individuelle et collective de leurs talents uniques augmentera en même temps que leur prise de conscience. Le but ultime est bien entendu d'aider l'équipe à utiliser ces informations afin de relever le(s) défi(s) de performance en question.

The image shows a screenshot of the Gallup 'Grille des Points Forts de l'Équipe' (Team Strengths Grid). It is a large table with columns grouped into four main categories: EXECUTION, INFLUENCE, DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS, and INTELLECTUALISME STRATÉGIQUE. Each category contains several sub-columns representing specific strengths. The rows are labeled 'NOM' (Name) and are intended for team members to input their own strengths and observations.

○ Disponible sur votre DVD

Les gens aiment parler de leurs talents et de leurs points forts. Prenez le temps d'aider l'équipe à explorer en profondeur les talents dominants des uns et des autres, ainsi que des implications du travail en équipe. Afin de provoquer une discussion constructive, posez à l'équipe 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 ? Que vous apprennent ces réponses sur les domaines où l'équipe excelle ? Selon vous, quels sont les points forts de votre équipe ?
- Quels sont les thèmes de talents dominants de l'équipe ? Comment ces thèmes contribuent-ils à la réussite de votre équipe ?
- Quel domaine apparaît comme le moins dominant de l'équipe ?
- Que permet d'expliquer la Grille des points forts de l'équipe au sujet des réussites de votre équipe ?
- Avez-vous découvert des zones d'ombre ou des lacunes potentielles ?
- Quelles réflexions, découvertes ou questions vous inspire la Grille de points forts de l'équipe ?
- Avec ces informations en tête, comment pourriez-vous mieux utiliser vos points forts afin d'atteindre vos objectifs ?

N'oubliez pas que l'objectif de cette conversation de coaching avec l'équipe est d'aider cette dernière à prendre conscience et à apprécier ses talents collectifs. Cette conversation doit viser à aider les membres de l'équipe à comprendre qui ils sont en tant qu'équipe et à apprécier la contribution unique de chaque personne au potentiel de l'équipe.

## CONSEILS DE COACHING

- Ce type de discussion avec l'équipe donnera lieu à de nombreuses questions auxquelles vous devez être préparé. Si l'un des membres de l'équipe n'a aucun thème en commun avec les autres, préparez-vous à aider cette personne à se focaliser sur l'importance de son talent unique pour l'efficacité de l'équipe.
- Préparez-vous à aider les membres de l'équipe à gérer les lacunes qu'ils ont soulignées. Par exemple, si aucun d'eux n'a Stratégique dans son top 5, cela ne signifie pas que l'équipe est vouée à l'échec. Cela ne signifie pas non plus que l'équipe n'est pas capable de créer de directions élégantes ou alternatives pour avancer. 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 l'équipe pourrait appréhender la gestion des points faibles, ou de renforcer l'importance que revêt le fait de trouver et créer des partenariats complémentaires (pas uniquement avec les membres de l'équipe, mais également avec des collègues d'autres services de l'entreprise).
- Étant donné que les membres de l'équipe sont plus enclins à travailler avec leurs talents, vous devrez identifier les deux derniers thèmes sur la Grille des points forts de

l'équipe en inscrivant des zéros dans les cases correspondantes. Cela permettra à l'équipe de voir les thèmes non dominants des membres qui la composent. 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.

- Si l'équipe vous semble prête, lancez une discussion sur la dynamique des thèmes. L'interaction entre les thèmes peut affecter la manière dont les gens s'acquittent de leurs tâches, collaborent, établissent des relations et communiquent les uns avec les autres. Pensez à aider l'équipe à examiner la dynamique des thèmes par personne et au sein de l'équipe. En quoi le fait qu'une grande quantité de Compétition associée à une grande quantité de Réalisateur affecte l'équipe ? En quoi le fait qu'une grande quantité de Compétition associée à une grande quantité de Maximisation semble différent ?
- Incitez les membres de l'équipe 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 une personne agit de la sorte. L'utilisation judicieuse de ces talents et thèmes permettra au groupe de devenir une équipe axée sur les points forts obtenant d'excellentes performances.

La section suivante du guide (Quatrième conversation de coaching avec l'équipe : Le meilleur de nous-mêmes) présente d'autres idées d'application de la Grille des points forts de l'équipe.

La Grille des points forts de l'équipe vous permettra à vous et à l'équipe :

- ✓ D'identifier et de discuter des domaines qui ont été compris. (L'équipe a-t-elle des lacunes en termes de compréhension, d'appréciation et d'application potentielle de ses thèmes dominants ?)
- ✓ Clarifier les principes du développement des points forts (les thèmes sont neutres, les thèmes ne sont pas des clichés, mener avec une intention positive, les différences sont un avantage et les gens ont besoin les uns des autres).
- ✓ Identifier les éventuels points de discussion. (Quels sont nos points forts, y a-t-il des lacunes dans le profil des points forts collectifs de l'équipe ?)
- ✓ Explorer les occasions de collaboration complémentaire.
- ✓ Insister sur la variété et la force des talents et points forts individuels et collectifs des membres de l'équipe.
- ✓ Identifier les éventuels domaines d'application et d'expérimentation des points forts.

