

Episode #12 Le « Strengths Finder » comme socle de notre culture d'entreprise - Interview avec Elodie Delaume

[Sandra] : Pourquoi Vibrations ? Parce qu'à la manière des sismologues, notre métier, chez Dynvibe, c'est d'anticiper les secousses à venir, de prendre le pouls. On repère les lames de fond, on étudie les ondes qui annoncent les séismes, on s'intéresse à ce qui va secouer. Comme des anthropologues, on étudie l'humain, les évolutions de comportement, dans le but de guider les marques vers des innovations qui résonnent et ont du sens. Parce qu'on est une équipe de passionnés, ce podcast a pour vocation de partager au plus grand nombre une partie des insights que nous détectons et vous emmener à la rencontre de celles et ceux qui font vivre la Social Media Intelligence dans leurs organisations. Notre ambition, vous inspirer, vous donner du grain à moudre et qui sait, envie de nous rencontrer.

[Sandra] : Bonjour chers auditrices et auditeurs, et bienvenue dans ce 12^{ème} épisode de Vibrations by Dynvibe. Cette semaine, on vous amène dans les coulisses de Dynvibe pour le premier volet d'un thème qui nous est cher : la connaissance de soi, et on pourrait presque dire l'insight sur soi pour faire une analogie intéressante avec notre domaine d'activité. L'année dernière, les co-fondateurs de Dynvibe, Anne-Cécile et Nicolas, ont offert à l'ensemble des salariés le test du Strengths Finder, littéralement le trouveur de forces, mis au point par l'Institut Gallup aux Etats-Unis. Il s'agit d'un test, inventé par Don Clifton, partant de la simple question suivante : « Qu'est-ce qui se passerait si on étudiait ce qui va bien chez les personnes, leurs forces, plutôt que ce qui ne va pas ? ». Le test du Strengths Finder, passé par plus de 25 millions de personnes à travers le monde, permet de découvrir ses talents innés, c'est-à-dire ce que l'on fait spontanément, naturellement, le mieux, pour les transformer en forces et maximiser son potentiel. Plus qu'un test, c'est un changement de perspective, de paradigme. Pour en discuter dans cet épisode, nous avons réuni Anne-Cécile et Nicolas, et Elodie Delaume, la coach qui les a accompagnés dans la démarche. Tous les trois reviennent sur l'outil et sa philosophie, la manière d'accompagner les équipes dans son déploiement. Elodie évoque en détail le potentiel de l'outil, et Anne-Cécile et Nicolas partagent leur démarche, les objectifs qu'ils avaient, leurs apprentissages et surprises et donnent des conseils basés sur leur expérience à celles et ceux qui seraient intéressés pour se lancer. Une vraie plongée dans les coulisses, bonne écoute !

[Sandra] : Bonjour à tous. On est 4 aujourd'hui autour de la table pour cet épisode. Pour un format un peu différent qui vous emmène dans les coulisses de Dynvibe, de ses pratiques, de ses fonctionnements. On est 4, dont 3 personnes que je vais laisser se présenter. Elodie est-ce que tu peux commencer ?

[Elodie Delaume] : Oui, bonjour, je suis Elodie Delaume. Je suis coach, j'accompagne mes clients en entreprise depuis 6 ans en coaching individuel et collectif sur le développement de leurs talents.

[Nicolas] : Bonjour Sandra, je suis Nicolas donc, cofondateur de Dynvibe.

[Anne-Cécile] : Et je suis Anne-Cécile Guillemot, cofondatrice de Dynvibe et particulièrement en charge de la production et de la relation client.

[Sandra] : Merci à tous les 3 d'être là, je suis ravie qu'on ait cette discussion aujourd'hui parce qu'il y a plein de choses à couvrir et Élodie, j'aimerais bien qu'on commence par toi et ton approche parce que tu as une approche très singulière du Coaching en entreprise. J'aimerais bien qu'on revienne un peu sur ton parcours et ce qui t'a amené à avoir cette approche-là ?

[Elodie Delaume] : Oui, avec plaisir. Mon parcours avant d'être coach : j'ai travaillé pendant 15 ans en tant que manager RH et puis manager opérationnel sur des grosses équipes avec pas mal de réorganisations à mener. Suite à ces 15 ans, je suis parti vivre en Californie dans la Silicon Valley et là-bas je me suis formée à ce que je voulais faire depuis mon tout premier stage, à l'EDEC c'est à dire du coaching. J'avais découvert ce métier et je m'étais dit quand je serai grande je ferai ça parce qu'il faut un peu travailler avant selon moi. Et donc assez vite, en arrivant là-bas, je me suis formée à San Francisco et puis à diverses autres approches un peu différentes de celles qu'on trouve majoritairement en France. Donc cette méthodologie d'intégral coaching, est un coaching assez développemental qui permet à la fois d'atteindre les objectifs concrets du coaching pragmatiques mais aussi de rendre la personne coachée autonome et indépendante dans son propre développement personnel pour la suite, au travers d'observations de routine, de ressources etc. Je me suis formé à l'ennéagramme et puis je me suis formée au Strengths Finder dont on va parler aujourd'hui. Donc le Strengths Finder, le « trouveur de forces », ce n'est pas très joli est une approche basée sur la connaissance et le développement de ses talents naturels. Donc ma singularité pour répondre à ta question Sandra, c'est un peu d'avoir le pied dans ces 2 mondes un peu très pragmatiques et très business. Et puis aussi des outils et des méthodes à ma disposition un peu différentes.

[Sandra] : Et comment tu en es arrivée à t'intéresser à cet outil-là en particulier ? Parmi tous les outils qui existent, qu'est-ce qui t'a plu dans l'approche du Strengths Finder ?

[Elodie Delaume] : Alors en fait, moi j'ai connu le Strengths Finder quand j'étais en poste. Quand j'étais manager, j'avais un poste de manager super opérationnel avec une grosse équipe, beaucoup de réorganisations encore à mener. Et puis, j'étais dans un environnement où j'étais assez différente des autres managers, de mes pères, de mes N+1, de mes prédécesseurs. J'avais adopté un peu une stratégie de survie dans mes prises de postes, de regarder ce qui se faisait autour de moi et de faire pareil ou d'essayer de faire pareil. Donc je regardais, je me disais : mais ça a l'air de marcher pour eux, je vais essayer de faire à leur façon, alors que moi mon style de management et de fonctionnement était différent. Et ça marchait assez bien, mais c'était très coûteux en termes d'énergie, ce n'était pas très authentique quand même tous les jours. Je n'avais pas l'impression d'aller au boulot et de faire ce que je faisais de mieux. Et bref, j'étais au milieu d'un truc un peu compliqué en réorganisation et mon manager de l'époque, je ne savais pas comment prendre le sujet, et il m'a dit cette phrase toute bête : « mais fait du Elodie Delaume quoi ». La même semaine, mon mari qui bosse dans une boîte américaine basée en France, m'a reparlé du Strengths Finder qui est un outil super utilisé chez eux, que j'avais passé moi 5 ans auparavant. Et la même semaine, cette conversation, et puis mon manager qui dit « fais du toi », je l'ai un peu ressorti du tiroir où je l'avais mis, donc j'ai repris mon Strengths Finder et c'est là où j'ai découvert que j'étais passée complètement à côté de la puissance de l'outil. Donc c'était quand j'étais en poste et après bien sûr naturellement quand je suis arrivée en Californie, parmi les outils auxquels je me suis formée, je me suis dit je vais bien sûr ajouter ça en coaching individuel et collectif pour accompagner mes clients.

[Sandra] : Tu as dit quelque chose d'intéressant, t'as parlé du fait que c'était un outil que tu avais découvert plutôt dans des univers anglophones et que c'était utilisé dans la boîte de ton mari qui est américaine. Et effectivement c'est un outil dont on entend peu parler en France, qui est assez peu développé. Comment tu expliques ça ?

[Elodie Delaume] : D'abord parce que les résultats étaient en anglais quand on passait le test en français jusqu'à il y a 2 ans, on pouvait le passer en français mais on recevait les résultats en anglais. Maintenant c'est en français donc c'est déjà une première explication. Il n'y a pas de formations certifiantes en France, en Europe, il n'y a que Berlin et Londres je crois, donc il n'y a pas physiquement de formation en France. Maintenant on peut se former et se certifier à distance mais toujours en anglais. Pour autant, même si c'est peu développé en France, il y a quand même 25 millions de

personnes qui l'ont passé donc ce n'est pas un petit mouvement. Et puis sans faire dans les stéréotypes culturels, je ne sais pas si c'est très français de mettre l'accent sur ce qui va bien pour avoir scolariser mes 3 petits garçons en Californie et en France. Ils étaient surpris de l'approche du « Nice try » quand on avait tout faux aux États unis, donc je pense que c'est pas tellement dans notre ADN de focus sur ce qui va bien.

[Sandra] : Oui. Anne-Cécile et Nicolas, on va parler maintenant de l'application de Strengths Finder à Dynvibe. À quel moment de la vie de Dynvibe vous vous êtes dit, c'est un outil qui peut nous aider, c'est un outil qui peut nous être utile ?

[Nicolas] : En fait, nous l'idée de mettre en place non pas le Strengths Finder parce que, à ce moment de nos réflexions avec Anne-Cécile, on n'avait pas connaissance de l'outil, mais le moment où on s'est dit qu'on avait besoin de quelque chose et on avait besoin de se faire aider pour permettre d'accompagner le développement de la croissance de l'entreprise c'était en 2019, parce que justement, on était en pleine accélération. Les travaux qu'on avait menés, notamment au travers de différents accélérateurs, avaient porté leurs fruits et clairement, on voyait que début 2019 Dynvibe était en train d'exploser dans le bon sens du terme. On avait doublé l'effectif et ça nécessitait aussi de réorganiser complètement notre management et donc 2019 c'est la première brique dans la mise en place du Middle Management chez Dynvibe.

[Sandra] : Quand tu dis doubler l'effectif, donc il y avait combien de personnes dans l'entreprise à cette époque-là ?

[Nicolas] : En France, parmi les salariés, on est passé d'une quinzaine de personnes à une trentaine de personnes en l'espace de 4 mois. Ce qui nous faisait aussi passer d'un circuit de décision assez vertical, donc Anne-Cécile et moi qui étions un petit peu aux commandes de tout, à une obligation de faire confiance aux gens et surtout nous faire entourer de personnes qui aient les connaissances et des rôles clairement définis pour nous remplacer sur pas mal de points. Ça nous a aussi conduit justement à recruter de nouvelles personnes qui étaient des managers ou faire évoluer des personnes qui étaient présentes dans l'entreprise pour leur confier ce rôle de management. On a anticipé le fait que cet étage de la fusée dans la construction et l'organisation de Dynvibe pouvait être extrêmement compliqué. Pourquoi ? Parce qu'on avait des personnes avec des profils très différents, donc des personnalités qui l'étaient tout autant et on le voit entre Anne-Cécile et moi aussi, c'est la complémentarité qui allait faire notre force. Mais pour qu'elle marche, et pallier notamment aux problèmes de communication qui sont juste humains entre des personnes aussi différentes, il faut déjà bien se connaître. Donc c'est à partir de ce moment-là que notre volonté a été de faire appel à Élodie en lui confiant cette mission-là : on veut créer une équipe d'abord soudée qui se connaisse bien entre elle et qui nous connaisse bien aussi parce que c'est finalement un peu cette garde rapprochée qui va être amenée à travailler avec nous deux de manière permanente. On voulait aussi que ces personnes soient en mesure de décrypter et de connaître les fondateurs pour regarder quelles sont à la fois nos forces mais aussi nos faiblesses et comment ces personnes-là pouvaient compléter aussi des choses qui pouvaient nous manquer.

[Sandra] : Je pense qu'on reviendra sur pas mal de choses que tu as dites, notamment le fait d'inclure les managers, les dirigeants dans l'exercice, mais tu voulais compléter Anne-Cécile ?

[Anne-Cécile] : Oui en fait, ce qui nous a vraiment accroché dans l'approche d'Elodie, c'est le fait de se dire qu'on perd moins de temps à vouloir faire progresser des gens sur leurs forces plutôt que vouloir les faire progresser sur leurs faiblesses. Dans nos valeurs de créateurs d'entreprise et de managers aussi, on avait vraiment ça pour nous et donc du coup, le fait de pouvoir le déployer aussi à une plus grande échelle sur toute l'équipe en commençant par les managers, ça a vraiment raisonné avec notre façon de faire.

[Nicolas] : Oui exactement, ça a fait écho à des choses qu'on faisait déjà intuitivement dans la société. Notamment quand on regardait le parcours de salariés les plus anciens chez nous, on a eu des personnes je pense à Isabelle notamment, qui ont complètement changé de métier parce qu'elle travaillait en tant que chargée d'étude et un moment elle arrivait finalement au bout de ce parcours et de ce métier de chargé d'études. Elle était moins passionnée, moins en phase avec justement le développement de ses forces, de ses compétences et donc elle sentait qu'elle atteignait un plafond. Finalement, en termes de développement sur ce métier-là. Et par contre, Isabelle a immédiatement identifié qu'elle était super bonne dans l'organisation du staffing, dans le recrutement de nouvelles personnes chez Dynvibe et notamment au travers de notre pool de consultants. C'est elle qui a mis sur la table le fait de vouloir changer de métier. Isabelle est un exemple, mais il y en a eu plusieurs où naturellement on voit les gens comme des individus, et en se disant ce n'est pas parce que 2 ou 3 personnes exercent un même métier avec une même définition de poste qu'ils sont identiques en tout point. Déjà avec Anne-Cécile, lorsqu'on était moins nombreux, on personnalisait finalement beaucoup les métiers pour essayer de permettre aux gens d'exploiter le maximum de leur force et donc tirer Dynvibe par le haut en les mettant à la bonne place tout simplement.

[Sandra] : Et donc Élodie, quand on fait passer ce genre de test à l'échelle d'une entreprise ou d'une équipe et qu'on reçoit les résultats, qu'est-ce qu'on fait de ces résultats ? Comment est-ce qu'on les utilise ? Comment est-ce qu'on les exploite ?

[Elodie Delaume] : Alors les résultats, c'est ce qu'on appelle un top 5, donc c'est les 5 forces, les 5 talents principaux donc c'est vraiment la paire de lunettes à travers laquelle on voit les choses, ce qu'on amène le plus. La première étape c'est qu'on prend conscience d'abord de ce top 5 parce que, on n'a pas forcément conscience de ça ou c'est tellement évident qu'on n'a pas conscience que c'est un talent donc on va les observer, on va les partager, on va voir ce qui résonne ou pas dans les résultats. Après y'a une étape de les développer, c'est-à-dire, ce n'est pas parce qu'on a un talent, au sens Strengths Finder, qu'il est amené de façon consistante et optimale tous les jours. Ça peut être un diamant brut que pour plein de raisons je n'amène pas suffisamment ou j'amène trop, et donc en fait le talent est brut et on va investir de la formation, de l'observation, du temps pour l'affiner. Une force, c'est en fait amener ce talent de manière consistante et excellente tous les jours au travail. Pour plein de raisons, il y a des talents qu'on laisse à la porte ou parfois on fait trop dans le talent et on tombe un peu dans le revers de la médaille. Donc la 2^e étape c'est plutôt d'inviter à développer et affiner pour passer du talent à la force. Et puis la 3^e étape c'est de les appliquer quand même concrètement et intentionnellement, c'est à dire de se dire : au vu de ce que j'ai à faire, au vu de mon job, de ma feuille de route etc. comment je peux intentionnellement amener ces talents et comment je fais aussi pour les talents que je n'ai pas, pour qu'ils participent finalement à la mission. Je peux vous donner un exemple pour moi quand j'ai commencé mes études à San Francisco, il y avait une partie pour s'observer et être un meilleur coach à l'écoute, d'avoir une pratique méditative tous les jours. Et j'ai vraiment ressorti mon Strengths Finder en me disant, qu'est-ce qui dans mon Strengths Finder peu m'amener à ça ? Mon talent le moindre, c'est discipline, la capacité à justement faire une routine etc. Donc j'aurais pu me dire « je voudrais bien mais je ne peux pas », je n'ai pas discipline. Et en fait, c'est mon « stratégique » qui m'a fait m'asseoir sur mon coussin tous les jours, parce qu'on peut très bien, avec ce talent là dire, « voilà ce que j'ai à faire et comment je peux amener mes talents », parce que le stratégique va voir les étapes et le cumulatif : c'est ça qui va faire que je vais le faire même si je n'ai pas la discipline donc pour dire que ce n'est pas une excuse, mais pour intentionnellement le diriger vers une action concrète. Donc vraiment en 3 phases, de dire : j'en prends conscience, je l'affine, je le développe et puis je l'utilise intentionnellement et bien sûr, ce que disait Nico, de communiquer avec ceux avec qui on travaille. Alors idéalement si tout le monde le passe c'est encore mieux, ça fait ce vocabulaire commun mais de dire, voilà comment je fonctionne et voilà mes zones de talents, mes zones de moindres talents et comment on peut travailler ensemble quand c'est dans une équipe.

[Sandra] : Oui, c'est mieux se connaître soi pour mieux communiquer et travailler ensuite avec les autres. C'est vraiment dans une approche de se connecter aussi.

[Elodie Delaume] : Oui, c'est à la fois de dire « moi je n'ai pas ça, mais toi tu as ça et donc on peut être complémentaire ». Ça peut aussi amener le « ce qui m'irrite ou ce qui m'irritait chez toi » parce que j'ai mon top 5 et que j'ai mon filtre talent finalement, il y a aussi du talent dans ce que t'es en train de faire et si j'arrive à comprendre que ça aussi ça peut être une force, on passe de « ça m'irrite à on se comprend et on arrive à amener pleinement ton talent et pleinement mon talent ».

[Anne-Cécile] : Oui, on va revenir sur comment nous on l'a intégré en interne, comment on le vit au quotidien, mais c'est vraiment ça. Ça permet déjà de bien se connaître soi-même et de pouvoir s'épanouir dans ses propres forces, mais aussi de pouvoir bien communiquer avec les autres, c'est à dire : être en réunion, entendre quelqu'un dire quelque chose et en ressentir une certaine irritation, alors le fait de bien connaître l'autre, c'est de comprendre pourquoi il dit ça et pourquoi il réagit à cette situation-là différemment de ma propre réaction.

[Sandra] : Et justement, comment vous en avez fait un outil de pilotage ? Au-delà de la connaissance de soi, un outil de pilotage RH stratégique ?

[Nicolas] : Avant vraiment de vouloir en faire un outil stratégique dans le pilotage des RH, déjà le premier succès qu'on a vu au travers de l'utilisation par nos managers, a permis de voir qu'on était dans la bonne direction. Comme je l'ai dit, on a commencé par nos managers. C'était le premier étage de la fusée. Immédiatement après nos managers ne parlait plus que de ça ! Non seulement ils en parlaient entre eux, mais ils ont communiqué aussi les résultats du test et notamment leurs forces à leurs équipes. Donc ça a permis d'étendre ce qu'on avait anticipé, c'est-à-dire créer une équipe soudée de middle managers. Finalement, on a créé des équipes soudées beaucoup plus étendues que sur uniquement les personnes qui avaient dans un premier temps passé ce test. Et donc ça, ça a permis notamment de renforcer l'intérêt, le succès, et d'activer ensuite le 2e étage. On s'est dit qu'il fallait désormais que tous les salariés chez Dynvibe passent ce Strengths Finder, et qu'on puisse orchestrer ensuite en effet, une stratégie RH autour de ça. Et là ça s'est fait en 2 temps : la première chose c'est le Strengths Finder, c'est l'utilisation et la maximisation finalement des forces de chacun, donc on essaye de faire en sorte que dans le métier de chacun il puisse y avoir une utilisation de ces forces et donc dans l'orientation de carrière, dans la définition du poste, même si on ne va pas mettre des gens en face d'un rôle précis uniquement sur leur Strengths Finder, mais on essaye de faire des points de rencontre avec eux qui permettent de valider qu'ils utilisent bien ces forces et qu'il les apportent bien au maximum chez Dynvibe. Et donc ça permet aussi de se dire que concrètement, quelqu'un va plus s'éclater dans tel rôle parce que sa force stratégique va être mise en œuvre ou alors, tel autre personne qui va être très forte en termes de relationnel va avoir beaucoup d'interactions avec différentes personnes de l'entreprise pour permettre aussi d'utiliser cette force. Donc ça, c'est la première mise en application RH du Strengths Finder c'est : comment exploiter ça de manière individuelle ? Mais on est allé au-delà de ça parce que la connaissance des forces de chacun et le fait d'avoir cartographié, communiqué ensuite à tous les salariés quelles sont les forces de ses pairs, a permis même de mettre en place des équipes participants à des projets internes à l'entreprise, aussi bien sur les aspects développements commerciaux, communication, refonte des process de production, orchestrés par des compositions d'équipes qui travaillent sur ces sujets, au-delà de leur métier, basées sur un bon équilibre des forces que chacun pouvait apporter dans l'entreprise.

[Anne-Cécile] : Oui en fait, ces chantiers collectifs dont parle Nico c'est ce que l'on appelle des « squads ». C'est une méthodologie d'organisation d'équipe qui a été mis en place par Spotify qu'on a mis en place nous cette dernière année. On ne l'avait pas anticipé mais du coup le Strengths Finder nous a servi dans ce cadre-là. C'est-à-dire constituer une squad, ça consiste à mettre ensemble des gens qui n'exercent pas nécessairement le même métier et qui peuvent apporter chacun quelque

chose de différent. Constituer une squad à partir, entre autres, des forces du Strengths Finder, ça permet de s'assurer que chacun va apporter ses propres forces et de façon complémentaire aux autres. C'est ultra important et ça a été extrêmement utile dans le cadre de cette mise en place des squads.

[Elodie Delaume] : Et juste en complément là-dessus, ça peut effectivement agir sur le « quoi faire ? » parfois. C'est ce qu'ils ont fait chez Dynvibe en parti. Et ça peut aussi agir sur le « comment faire ? ». Moi quand j'ai passé mon Strengths Finder, le « quoi faire ? » je n'étais pas chez Dynvibe, le « quoi faire ? » on ne le changeait pas. Par contre de connaître le « comment faire ? » et ça a été le cas aussi chez certaines personnes chez vous, on peut très bien garder le même job. Moi ce que je faisais c'était : j'essayais de faire à la façon de mon prédécesseur qui avait lui le contexte et qui analysait le passé etc. alors que moi j'ai plutôt la page blanche et mettre des idées nouvelles. On avait la même chose à faire tous les deux, on avait à réorganiser ça, ça peut ne pas changer le cœur-métier mais de dire « je vais apprendre à faire à ma façon ». Donc il peut y avoir les deux et chez Dynvibe, je sais qu'il y en a eu aussi sur leurs postes qui ont pas du tout changé de périmètre mais qui se sont dit finalement plutôt que d'essayer de benchmarker ou de créer des idées « page blanche » alors que ce n'est pas mon truc, je vais amener mon input ou ma capacité à aller chercher du benchmark pour amener des idées nouvelles même si je les ai prises ailleurs.

[Anne-Cécile] : Et pour les managers aussi, qui ont la charge de la gestion d'une équipe, de pouvoir faire intervenir certaines personnes sur certains sujets parce qu'ils savent qu'elles vont être meilleures que les autres, et inversement faire intervenir les autres sur des sujets où ils seront les meilleurs.

[Nicolas] : Oui et notamment aussi, je le vois, ne serait-ce que chez moi, individuellement, dans la stratégie RH dont notamment je suis moteur pour mettre en place les différents process etc. Normalement je devrais avoir dans mes responsabilités, le fait d'établir les fiches de poste chez Dynvibe, donc définir quel est le métier de chargé d'études, de fullstack développeur etc. C'est extrêmement compliqué pour moi parce que, comme l'a dit Elodie, toi t'as pas discipline dans tes forces mais moi j'ai individualisation, notamment dans les miennes, et donc pour moi aller créer une fiche de poste qui standardise un petit peu l'humain chez Dynvibe derrière un job, était extrêmement compliqué. Et donc je me suis sorti de la problématique et je l'ai confié à d'autres personnes et ça marche beaucoup mieux.

[Sandra] : Oui et justement ça m'intéresse qu'on parle aussi de comment les résultats ont été partagés. Ce n'est pas forcément une démarche qui est évidente pour tout le monde. Je comprends l'enthousiasme que ça peut générer mais je me dis qu'il y a aussi certainement peut-être des frustrations, des angoisses, enfin ça peut créer aussi des choses un peu différentes. Comment les résultats ont été partagés aussi bien au niveau individuel que collectif et comment ça a été accueilli par les équipes ?

[Anne-Cécile] : Alors déjà, on va parler des différentes phases du process. La première c'est de passer le test sur le site de Gallup ; chacun passe de façon individuelle dans son coin le test qui dure environ une demi-heure - 3/4 d'heure et obtient ses 5 forces principales immédiatement après le test. Donc ça c'est la première chose. La plateforme Gallup met du contenu à disposition pour bien comprendre ses forces et il y a notamment des podcasts qui sont extrêmement bien fait et qui permettent vraiment de comprendre en détail ce que veut dire chacune des forces. Donc ceux qui étaient vraiment intéressés on put aller consulter ces contenus. Nous on a considéré que c'était ultra important de ne pas laisser les gens seuls en face de ces forces, parce que ça peut être mal vécu parfois. Certaines personnes peuvent ne pas avoir conscience de leur force et ont besoin de pouvoir expliquer cette partie là. Alors en fonction des croyances, de l'éducation, ça impacte la prise de conscience ou non de ses propres forces. Donc on avait demandé à Elodie de pouvoir faire un coaching individuel, enfin en tout cas un accompagnement individuel d'1h - 1h30 par personne, de façon à ce que chacun puisse ressortir en étant totalement confiant sur ses forces et en ait une bonne compréhension. Une fois que tous les

entretiens ont été faits, Élodie nous a partagé la cartographie de l'équipe. On a eu une vision complète pour bien comprendre où étaient les regroupements de force ou les trous dans la raquette ou sur les forces qui étaient plus rares, comprendre comment les aborder et comment les développer ? Et cette cartographie a ensuite été partagée à toute l'équipe. Elle est à disposition sur le réseau, donc tout le monde peut y avoir accès n'importe quand, donc c'est devenu publique et tout le monde était ok par rapport à ça. C'est devenu tellement fondateur pour l'équipe ce Strengths Finder et cette cartographie que chaque nouvel arrivant chez nous doit passer le Strengths Finder. C'est vraiment devenu un outil presque de team building, j'ai envie de dire. Pour toute l'équipe, c'est devenu extrêmement naturel.

[Nicolas] : Évidemment, toutes ces étapes avaient été annoncées en amont par Élodie et nous au travers d'un kick off, justement pour bien préciser aux salariés que ces tests allaient nous permettre de construire des choses ensemble. Il ne fallait pas que ce soit perçu comme un jouet ou comme un truc sympa qu'on pourrait mettre en place ou inversement non plus comme un outil de tracking, de flicage. Il ne fallait surtout pas que les salariés aient l'impression que derrière des forces on essayait surtout d'identifier des faiblesses, donc ça peut être un gros risque là-dessus. Et Élodie tu nous a aidé justement à gérer aussi la communication autour de ça.

[Elodie Delaume] : Il y a 2 aspects qui peuvent venir tranquilliser cette crainte-là c'est important, c'est que d'abord on parle des forces. Il n'y a donc pas, par rapport à d'autres tests, de dire « t'es bleu, t'es rouge ». On est quand même dans une culture qui est un peu « il y a une bonne pioche de trucs à faire » ou « je suis introvertie mais est-ce que ce n'est pas mieux d'être extraverti ? ». Il peut y avoir dans des tests cette notion de : « j'ai pris le bon set de trucs par rapport au test » ce qu'il y pas au Strengths Finder parce que l'on ne parle que des points forts. C'est facile de dire « il y a pas de bonne pioche » pour autant quand on est DRH on peut se dire qu'il faut « empathique » et « relationnel ». Ou bien, je connais un VP Strategy qui n'avait pas « stratégie » dans son top 5. Il trouvait ça compliqué donc ça a mis du temps de déconstruire le : tu peux faire le job et sur les 25 millions de personnes, il y a eu des tris croisés dans tous les sens sur « c'est quoi le bon CEO », « c'est quoi le bon manager », « c'est quoi le bon set de talents », et la bonne nouvelle c'est qu'il n'y en a pas ! C'est à dire que l'on peut être un excellent manager, avec empathie en 1 ou avec commandement en 1, pour autant qu'on l'amène et qu'on sache comment amener ça pleinement. Et ça, ce « il n'y a pas de bonne pioche » on peut le dire en kick off, mais il faut quand même un peu de temps pour l'admettre et dire « ok, j'ai ce job-là ou je suis dans une boîte qui est créative ou positive etc. et moi je suis très différent et c'est ok ». Ça ne se fait pas en 2 secondes de poser ça, mais ça aide, parce que l'on parle des point forts, à faire en sorte que les démarches soient plus faciles à intégrer que d'autres où on parle plus des faiblesses.

[Sandra] : Est-ce que tous les trois vous avez été surpris par certaines choses que vous n'aviez pas anticipées ? Des réactions individuelles, des réactions dans l'équipe, des choses qui se sont créées auxquelles vous n'aviez pas pensé et qui sont nées de cette démarche ?

[Anne-Cécile] : On a été surpris je pense, de voir que certaines personnes ont été déçues de leurs résultats. Alors il y en a qui ne se sont pas du tout reconnues, c'était assez rare, et c'est là où l'accompagnement d'Elodie a été très important. Je pense à une personne notamment qui n'était vraiment pas bien à la sortie du Strengths Finder donc ça, ça a été extrêmement important. Après, il y a des forces qui apparaissent comme supérieures aux autres comme la force « stratégie ». Tout le monde aurait rêvé d'avoir « stratégie » et ceux qui ne l'ont pas eu se sont un peu sentis dévalorisés. Donc on a dû quand même accompagner ça, montrer qu'il n'y a pas de forces meilleures que les autres et que c'est la complémentarité des forces qui fait l'intérêt pour l'équipe. Ce qui nous a surpris aussi, c'est de voir la puissance de l'outil, c'est à dire que je pense qu'au départ tout le monde l'a pris comme un truc un peu fun, un peu rigolo. Tout le monde s'accorde à dire maintenant que c'est un outil qu'on utilise au quotidien, c'est à dire qu'on y fait référence tout le temps entre nous, de façon individuelle ou collective. C'est à dire que chacun ayant conscience de ses forces, sait comment maintenant les développer et encore une fois comme on le disait tout à l'heure, permet de mieux comprendre les

autres aussi et ça c'est ultra important pour avoir une équipe solide qui va dans la même direction. Et le 3e point qui est plus anecdotique mais qui est super drôle, c'est qu'il y a beaucoup de membres de l'équipe qui l'ont fait passer à leur conjoint. C'est pour montrer que c'est un outil qui est super fort dans un contexte professionnel, mais qui peut aussi beaucoup aider dans un contexte personnel.

[Elodie Delaume] : Je rebondis sur le pro/perso ! Un effet qu'il y a souvent c'est aussi, je le vois chez mes clients de manière générale, avec son conjoint, mais aussi en termes de parentalité, de dire on fait aussi ça beaucoup avec nos enfants. Il y avait une étude qu'avait fait Gallup où ils disaient : « Votre enfant rentre de l'école avec deux A, un C et un F et en fait 77% des parents passent la majorité de la conversation du soir sur le F ». Il n'y a rien de mal à parler du F il est là. Mais c'est de dire, nous aussi en tant que parents on fait ça sans arrêt ! On est ceux qui les aiment le plus, mais pourtant on va parler des choses qui les représentent le moins dans leurs points positifs. Ce n'est pas rare aussi que dans les accompagnements on me dise : « Finalement ça m'a changé aussi ma vision avec les fournisseurs ou moi en tant que parents etc. et que ça dégringole comme ça sur d'autres domaines ».

[Anne-Cécile] : Et pour rebondir là-dessus, je suis absolument convaincue que tout jeune entrant sur le marché du travail devrait avoir passé le Strengths Finder pour arriver avec une très bonne connaissance de lui-même et savoir ce qu'il peut amener dans une entreprise de façon constructive et donc être super heureux et à l'aise dans son environnement.

[Sandra] : Mais on évolue ? Si on passe le Strengths Finder à 25 ans et à 40 ans, les résultats j'imagine sont différents ?

[Elodie Delaume] : Il y a une stabilité qui est de 72% je crois à 10 ans. Moi je l'ai passé à 10 ans d'écart, je l'ai repassé après et il y a 2 talents qui sont apparus dans mon top 5 qui n'y étaient pas. Ils n'étaient pas loin on va dire. Par exemple, « discipline » je ne l'aurais jamais ! Il y a des changements, mais ce n'est pas très loin en général.

[Anne-Cécile] : Il y a un autre point qui est intéressant, c'est que l'on avait laissé l'accès aux salariés à leur 5 forces principales mais en fait, le test permet d'avoir accès à la liste de ses 34 forces.

[Nicolas] : Moi j'en ai 35.

[Anne-Cécile] : « Maximizer » ! Et on a appris qu'il y a beaucoup de salariés qui ont débloqué leurs forces parce qu'ils étaient curieux de savoir ce qu'ils avaient derrière leur 5 forces.

[Sandra] : Et toi il y a des choses qui t'ont marqué ? A part le fait que tu as une force de plus que les autres !

[Nicolas] : Non, mais je le savais avant ! C'est un peu ce qui a été dit. Moi ce qui m'a amusé, c'est de voir qu'à l'origine nous, c'est un projet pro. On n'avait pas l'intention uniquement de faire plaisir aux gens et d'apporter du fun supplémentaire chez Dynvibe autour de ça. Comme je l'ai dit, ça ne devait absolument pas être un jouet. Là où c'est drôle, c'est que finalement, comme tu l'as dit aussi Elo, les salariés ont embarqué avec eux ce qui, à l'origine, est quelque chose de professionnel, dans leur vie perso et l'utilise aussi maintenant en dehors de chez Dynvibe. Nous on le voit désormais aussi dans l'organisation de nos chantiers en interne. Ce sont les salariés qui font le plus référence aux forces. Là on est de nouveau sur une grosse vague de recrutement. Ce sont les salariés qui nous ont dit : « est-ce qu'on ne devrait pas intégrer le Strengths Finder dès le process d'entretien. Faire en sorte que l'on puisse, lorsque l'on a 5, 6 candidats sur un même poste, se dire que l'on a besoin d'une complémentarité et d'aller chercher peut-être des compétences, des forces que l'on n'a pas ». Elo tu me confirmes, mais chez Dynvibe, il y avait quand même une forte dominante relationnelle qui était extrêmement présente. Mais ça veut dire aussi qu'il y a des forces qui nous manquent et on cherche

aussi à compléter l'équipe par des personnes, des profils, qui peuvent nous apporter des ingrédients supplémentaires. Et ça, ce sont les salariés justement qui sont à l'origine de cette proposition, de se dire « dès le process de recrutement, essayons de faire passer le Strengths Finder parce que l'on va peut-être trouver justement 2 ou 3 ingrédients qui vont encore mieux compléter l'équipe ».

[Sandra] : Toi Elodie avec le recul sur d'autres structures de tailles différentes, dans des industries différentes, c'est quoi les retours que tu as le plus fréquemment sur la puissance de l'outil ?

[Elodie Delaume] : Le retour que j'ai le plus fréquemment, je ne sais pas trop comment dire ça, c'est un peu ce que j'ai connu moi, cette permission de briller, le « c'est ok d'amener ça ». Tu peux être le manager qui va bien dans son environnement avec « empathie », « idéation ». Donc ce qui découle de ça, c'est un peu ce que je disais, pour moi l'énergie qui est lâchée, la performance, le résultat, ce permis-là de « vas-y avec ça, ne les laisse pas à la porte », ça c'est un retour qu'on me fait pas mal. Et puis aussi au-delà de l'outil et des résultats, c'est un peu le changement de paradigme, le « Good to Grade » dont parlait Nico, de dire finalement « ça fait quoi de mettre l'énergie aussi sur ce qui va bien, parce que c'est là où il y a beaucoup de jus ». Ce changement de paradigme pour soi, pour ses équipes, je le disais pour ses enfants, pour ses entretiens annuels, sur comment on pose les questions, comment on scanne les choses... c'est souvent là où il y a beaucoup de puissance au-delà juste du Top 5 ! C'est ça qu'on me dit souvent et c'est pareil dans le sport : « je fais tel truc, je ne suis pas bon en swing pourquoi je m'acharne là-dessus alors que je peux être excellent » ... Enfin de dire pourquoi on ne prend pas de l'énergie pour développer ce qu'on fait naturellement de bien ?! C'est souvent ce que l'on me dit. Puis cette prise de conscience collective, de dire « on a maintenant un vocabulaire commun », ce que décrivaient super bien Anne-Cécile et Nico. On a ce vocabulaire commun : « qu'est-ce que tu as que je n'ai pas, comment on peut se compléter, comment on peut aussi même si on a les mêmes talents, en faire plus ? ». C'est souvent ça que j'ai comme retours.

[Sandra] : En question finale pour cette conversation, je voulais vous demander à chacun les conseils que vous donneriez à des leaders qui s'intéresseraient à l'outil, qui auraient envie de l'implémenter ?

[Anne-Cécile] : Alors moi, j'ai deux points : le premier, ça peut paraître évident, mais de passer le test eux-mêmes en même temps que leur équipe. C'est à dire la transparence sur ses forces c'est ultra important pour faire un pack d'équipe, il faut se mettre au même niveau et partager de façon totalement transparente ses forces. Et j'en ai un deuxième, qui est un peu plus loin de la façon dont nous on a utilisé le Strengths Finder, c'est pour des associés qui sont en création de société, passer le Strengths Finder au tout départ du projet c'est ultra intéressant pour comprendre où se trouve les complémentarités, éviter de se marcher sur les pieds et surtout aller plus vite et de façon constructive, plus facilement.

[Nicolas] : Oui, c'est une bonne idée pour l'avoir vécu évidemment. Nous on se connaissait avant même de créer Dynvibe donc il y avait déjà une bonne identification des compétences et des forces de chacun. Mais si ce n'est pas le cas dans une relation nouvelle entre associés, vous allez gagner un temps précieux, parce que les forces de chacun vont permettre d'identifier naturellement, lorsqu'elles sont complémentaires, les domaines, les territoires que vous allez laisser à l'autre et vous allez faire confiance à l'autre sur ce terrain-là.

[Anne-Cécile] : Du coup, peut-être que l'on peut partager nos forces pour montrer à quel point elles n'ont rien à voir et donc elles sont complémentaires.

[Nicolas] : Les 35 ?

[Anne-Cécile] : Moi, par exemple, j'ai : relationnel, activateur, responsabilité, futuriste et réalisateur.

[Nicolas] : Et moi, j'ai en premier : stratégique puis compétition, individualisation, positivité, maximisation. Dans les conseils de mon côté aussi, quand on parle de leader donc du coup je me mets dans ma position avec Anne-Cé, de fondateurs d'entreprise, il faut avant tout être prêt à le faire, être vraiment sincère dans la démarche. Donc si on y va, on y va de manière entière ! Parce que connaître ses forces c'est donc réussir à les exploiter pour être meilleur soi-même, mais connaître les forces des autres, l'avantage c'est aussi de se dire que d'autres sont meilleurs que soi-même sur pas mal de chantiers. Et donc ça veut dire aussi que si on est dans cette démarche là, à mon sens en tout cas, c'est ouvrir la porte à donner des responsabilités, à confier des pans entiers du développement de l'entreprise, de choix d'orientations stratégiques, de construction de chantiers auprès de personnes qui justement auront la puissance d'utiliser leurs forces pour faire mieux que soi. Ce n'est pas ma qualité première mais il faut être assez humble une fois qu'on s'est lancé dans cette démarche pour finalement se dire que l'on ne va pas forcément être le meilleur et qu'en face de soi il y a quelqu'un qui peut être comme tu l'as dit Elo, excellent et bien meilleur que soi.

[Elodie Delaume] : Moi les conseils que je donne aux managers ou aux leaders, en tout cas ce que je vérifie, c'est que le leader a bien dans l'idée de maximiser les potentiels, que le changement d'énergie et de paradigme lui parle. Je me suis retrouvée au tout début, à animer des workshops où on avait fait les 34 et où finalement le leader du workshop ne parlait que de ce qu'ils n'avaient pas, des cinq derniers. Donc d'être sûr qu'au-delà bien sûr de « ça peut être séduisant comme outil », que l'on soit prêt, parce que c'est vraiment un vrai changement, un vrai dé-formatage de comment on a été biberonné longtemps, donc de s'assurer ça.

[Anne-Cécile] : Surtout en France.

[Elodie Delaume] : Oui, surtout en France. Avec Anne-Cé et Nico j'étais assez sécurisée là-dessus mais c'est important de vérifier ça. Et puis aussi moi je conseille de se faire accompagner pour éviter certains écueils dont a parlé Anne-Cé, pour éviter le stéréotype de « ah oui t'as positivité », de mettre les gens dans des cases et d'aller plus loin que ça.

[Sandra] : Oui c'est ça, parce que en fait, ça peut être l'écueil aussi, ça peut être le risque avec cette démarche là, de dire « toi je te mets là ». J'avais eu une discussion y'a pas longtemps avec quelqu'un qui me disait « mais moi ces approches-là je n'adhère pas parce qu'il y a plein de talents que je me suis découvert, que je ne me serais jamais découvert si je m'étais dit je me cantonne à ce que je sais déjà faire bien », tu vois ce que je veux dire ?

[Elodie Delaume] : La distinction entre le « quoi faire » et le « comment faire », on va pouvoir aller faire 1000 choses avec ce quoi faire mais parce que je sais comment je vais y aller. C'est en ça qu'il ne faut pas que ça soit limitant. Evidemment quand il y a les 2 fondateurs qui sont dedans, c'est génial parce que ce sont des supers conditions. Être sûr qu'on est dans cette idée de focus sur ce qui va bien, que les fondateurs sont embarqués et que justement ce ne soit pas limitant et que ce soit bien développemental pour l'organisation et pour tout le monde. C'est pour ça, ça nécessite de connaître un peu la démarche et d'accompagner.

[Anne-Cécile] : Après le Strengths Finder faut pas le voir comme une fin en soi. C'est à dire que c'est un outil parmi tant d'autres. Nous on considère qu'on a planté la première graine et après à chacun de l'utiliser ou non d'ailleurs, puisque ce n'est absolument pas une obligation. Nous il se trouve que beaucoup de gens l'utilisent pour eux-mêmes ou pour le collectif, mais c'est pas du tout une obligation et à chacun de se développer comme il a envie de se développer.

[Nicolas] : Oui et aujourd'hui, on a finalement plus parlé en effet de l'outil Strengths Finder mais Elodie l'avait formulé dans notre démarche lorsque tu parles de « Strengths based Culture » chez Dynvibe, c'est ça ! C'est à dire ce n'est qu'un outil le Strengths Finder, et c'est pour ça je parlais d'honnêteté et

du fait d'y aller à fond, c'est plus vraiment une culture d'entreprise qui doit s'accompagner par des outils mais aussi une organisation RH, une organisation des équipes, une vision du développement humain au sein de l'entreprise qui va bien au-delà de cet outil.

[Sandra] : Et c'est intéressant que tu parles de culture parce que ça m'évoque aussi beaucoup cette notion de « safety » dans la culture. Une culture où on peut partager ça parce que ce n'est pas rien de partager avec le reste de son équipe les résultats de cet outil. C'est donc une culture qui favorise ça et où on se dit « ça ne va pas me retomber dessus, ça ne va pas finalement se retourner contre moi ».

[Anne-Cécile] : Puis surtout savoir qu'on va me laisser l'opportunité, au-delà de mon métier, de pouvoir exercer mes forces. C'est aussi pour ça que le fait qu'on soit organisé par squads permet aux gens de sortir de leur métier et d'aller utiliser les forces qu'ils n'ont pas utilisées dans leur métier pour d'autres choses de façon transverse pour la société.

[Nicolas] : Oui tu l'as dit, c'est courageux de la part des salariés aussi parce que c'est globalement : « viens comme tu es et accepte le dévoilement ». Ce n'est pas pour reprendre des slogans mais oui chez Dynvibe « venez comme vous êtes ».

[Sandra] : Ça donne un peu de profondeur et de poids à des choses qu'on entend beaucoup, qui sont très à la mode sur l'authenticité et la vulnérabilité en entreprise mais c'est ça à l'œuvre.

[Elodie Delaume] : Oui et quand c'est vécu comme ça, enfin pour moi en tant que coach, d'accompagner Dynvibe, quand c'est vécu pour de vrai dans cette sécurité dont tu parles etc. c'est un vrai bonheur, parce que parfois ça peut être manipulé autrement. Donc quand il y a toutes ces conditions-là qui sont réunies avec les deux fondateurs dedans c'est super.

[Nicolas] : Oui et puis ça accompagne sans doute aussi un changement générationnel. Je ne suis pas sûr que toutes les cultures d'entreprises ou toutes les tranches d'âges même soit très demandeuses finalement de ce mode d'approche de la part d'une société. Alors qu'inversement, on le voit depuis des années, notamment chez les « millennials », il y a une réelle demande d'être soi-même et de venir tel qu'on est.

[Sandra] : Merci à Elodie et nos co-fondateurs pour cet échange sur cette philosophie qui leur tient tant à cœur. On espère que cette plongée dans les coulisses de Dynvibe vous aura inspirés. Et parce que le récit de l'expérience ne serait pas complet sans le point de vue des Dynvibers, nous vous donnons rendez-vous très prochainement pour un échange avec des salariés de Dynvibe, pour entendre leur vécu et leur point de vue sur la démarche. Merci pour votre écoute, on vous dit à très bientôt !

Pour en savoir plus sur Dynvibe, retrouvez-nous sur www.dynvibe.com ou sur nos pages LinkedIn et Instagram, et si vous avez aimé cet épisode, partagez-le avec vos amis et votre réseau, vous pouvez aussi soutenir ce podcast en vous abonnant sur la plateforme de votre choix et en laissant un commentaire et des étoiles sur Apple Podcast. Cet épisode a été produit par le studio « Encore Encore », réalisé par Chloé Wibaux et Jeanne-Marie Desnos. Merci et à très bientôt.