

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *CRI

Rapport préparé pour: Sample Group 1
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un résumé et d'un *Rapport Bales*. Le *Rapport Bales* est une analyse détaillée qui compare les résultats de ce graphique à barres avec des normes de recherche.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Rapport préparé pour: Sample Group 1

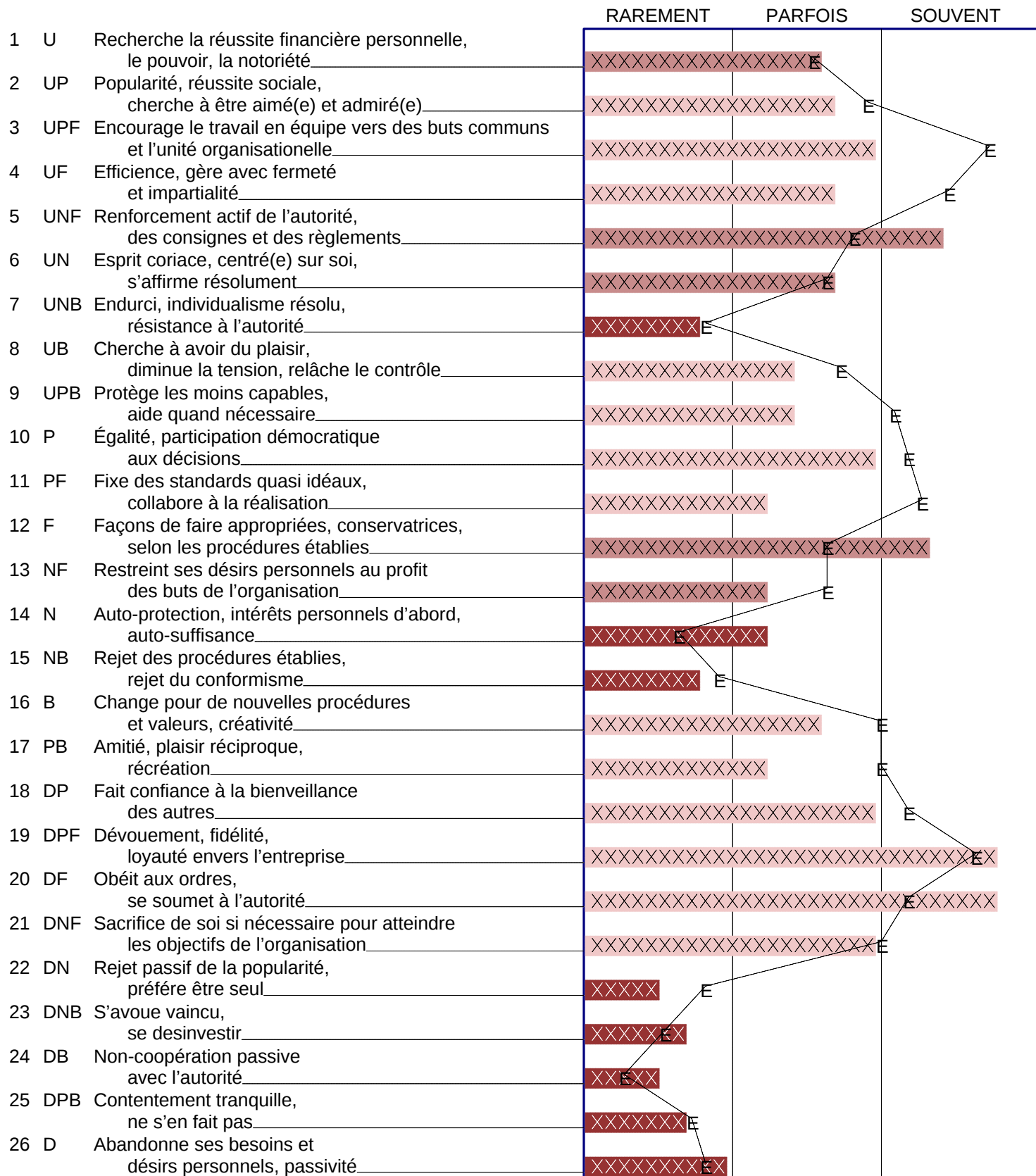
Type: F

Emplacement final: 1.3U 2.9P 7.6F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 10

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont *quotidiennement* démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *CRI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif			=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace					
2	UP	Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)	X		
3	UPF	Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle			X
4	UF	Efficience, gère avec fermeté et impartialité			X
8	UB	Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle	X		
9	UPB	Protège les moins capables, aide quand nécessaire			X
10	P	Égalité, participation démocratique aux décisions	X		
11	PF	Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation			X
16	B	Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité			X
17	PB	Amitié, plaisir réciproque, récréation			X
18	DP	Fait confiance à la bienveillance des autres	X		
19	DPF	Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise	X		
20	DF	Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité		X	
21	DNF	Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation	X		
Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses					
1	U	Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété	X		
5	UNF	Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements		X	
6	UN	Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument	X		
12	F	Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies		X	
13	NF	Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation			X
Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe					
7	UNB	Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité	X		
14	N	Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance		X	
15	NB	Rejet des procédures établies, rejet du conformisme	X		
22	DN	Rejet passif de la popularité, préfère être seul	X		
23	DNB	S'avoue vaincu, se désinvestir	X		
24	DB	Non-coopération passive avec l'autorité	X		
25	DPB	Contentement tranquille, ne s'en fait pas	X		
26	D	Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité	X		

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: *CRI

En lisant le rapport Bales, souvenez-vous qu'il a pour but de vous aider à comprendre, d'une part, quelle impression d'autres personnes peuvent avoir au sujet du comportement de votre groupe et, d'autre part, à étudier des manières d'améliorer l'efficacité de celui-ci. L'efficacité du travail en équipe ne remplace pas la connaissance de la façon de faire le travail. Par contre, le fait que l'équipe ne collabore pas bien peut empêcher que la tâche soit en définitive efficacement exécutée. Cela peut aussi empêcher certaines personnes de trouver plaisir à faire partie du groupe.

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

Sur le graphique, la longueur des barres des x indique à quelle fréquence, en moyenne, votre groupe ou votre organisation a montré qu'il croit en différents types de valeurs sur le plan du comportement. Votre graphique peut indiquer que votre groupe donne l'impression de croire en certaines valeurs dans une mesure supérieure ou inférieure au profil normatif. Afin de vous donner une meilleure idée du genre de comportement auquel vous pourriez devoir accorder de l'attention, chacune des valeurs énumérées ci-après est accompagnée de quelques commentaires au sujet de ce qui peut être fait à ce propos.

Votre groupe, ou votre organisation, se situe près du profil normatif en ce qui concerne:

2 UP Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e) (près)

Votre groupe ou organisation semble placer, en moyenne, un accent optimal sur ces valeurs. L'affection et l'admiration mutuelles constituent les principales récompenses intrinsèques que les membres du groupe peuvent s'accorder les uns aux autres. Lorsque l'échange est réciproque et s'effectue sur une base d'égalité, il renforce grandement la solidarité du groupe. Lorsque les récompenses sont accordées pour un rendement efficace du travail, la combinaison est idéale pour le travail d'équipe.

8 UB Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle (près)

Votre groupe ou organisation a la chance de pouvoir se détendre et récupérer après des périodes de travail plus intenses. Tous les groupes, probablement sans exception, ont besoin de cette faculté, mais tous ne l'ont pas. Les façons réalistes d'aborder les problèmes et le travail engendrent inévitablement entre les individus des tensions et autres formes de contraintes émotionnelles.

En détournant périodiquement l'équipe de la tâche, on lui permet de libérer ses tensions en prenant du recul, de distribuer des récompenses sur le plan interpersonnel et de rebâtir sa solidarité afin d'entreprendre le travail avec un dynamisme renouvelé.

Votre groupe ou organisation semble en mesure de passer successivement par toutes ces phases dans le temps d'interaction dont il dispose lorsque les membres sont ensemble. Dans les groupes sains, ce cycle d'expression des émotions constitue un métabolisme psychologique normal.

10 P Égalité, participation démocratique aux décisions (près)

Les valeurs de relative égalité qui caractérisent la culture actuelle de votre groupe ou organisation sont vraisemblablement l'un de ses principaux atouts. Presque tout le monde sait qu'une égalité totale et rigoureuse n'est pratiquement jamais atteinte dans les faits. Mais, si l'on ne cherche pas à tendre vers cette égalité en se repliant sur celle-ci après les périodes de stress, après les moments où il est nécessaire de diviser le travail et autres pressions allant à l'encontre de l'égalité, il n'existe pas de moyens de compenser les effets désintégrateurs des pressions qu'exercent la tâche et les désirs individualistes. Le désir partagé de parvenir à une plus grande égalité constitue le ciment de la solidarité d'une équipe.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont *quotidiennement* démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

18 DP Fait confiance à la bienveillance des autres (près)

Il n'est pas facile de tout simplement «décider» de faire confiance aux autres, que ce soit au sein d'une équipe, d'un groupe ou d'une organisation plus vaste. Il faut en effet que les membres se soient montrés dignes de confiance. Votre groupe ou organisation semble avoir cette base fondamentale de la solidarité d'une équipe. Ses membres n'en parlent peut-être pas beaucoup, mais différents indices révèlent que cette solidarité existe et qu'elle est considérée comme fondamentale.

19 DPF Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise (près)

Cette série de valeurs dépend de la mesure dans laquelle les membres, et en fait le groupe et l'organisation dans son ensemble, parviennent à «sortir d'eux-mêmes» et à se mettre au service des objectifs d'une collectivité plus vaste et moins bien définie dans ses limites qu'eux-mêmes ne le sont en tant que groupes ou individus. Inévitablement, les récompenses devant couronner ces efforts sont parfois retardées et ne viennent pas toujours. Tout le monde ne réussit pas à faire preuve d'une loyauté indéfectible et toutes les organisations ne parviennent pas à inspirer celle-ci. Mais, lorsque le dévouement à une organisation existe et est justifié, la combinaison est magique. Elle répond à des besoins profonds et donne lieu à des efforts exceptionnels.

21 DNF Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation (près)

Le véritable révélateur du dévouement est la capacité à sacrifier son propre intérêt dans des circonstances où l'organisation ou l'équipe subit des contraintes sortant de l'ordinaire. Cette qualité a beaucoup d'importance pour l'efficacité du travail d'équipe, même si elle s'appuie sur des impératifs inhabituels, mais cette importance n'est pas toujours la même à tous les moments et dans toutes les situations. Le sacrifice de soi est une chose que l'on ne devrait demander qu'exceptionnellement. Il ne faut pas compter dessus pour remplacer un bon leadership et une saine gestion. Cette valeur se situe en effet à la limite d'une dangereuse dépendance à l'égard de ressources rares.

La culture actuelle de votre groupe ou organisation semble placer les valeurs du sacrifice de soi approximativement dans une plage idéale, ce qui signifie probablement aussi que, dans la plupart des cas, il n'y est pas fait appel de manière excessive. Cette fréquence dans la plage optimale signifie vraisemblablement aussi que l'on n'a pas abusé de la bonne volonté des membres et que celle-ci n'a donc pas été épuisée.

Il est possible que votre groupe, ou votre organisation, accorde une *importance excessive* à ce qui suit:

20 DF Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité (trop d'importance)

Au sein de certains groupes axés sur la tâche à accomplir, ces valeurs permettent de préserver la coordination, surtout si la communication est difficile et la situation dangereuse. Toutefois, si l'accent est fortement placé sur elles dans toute l'organisation, elles peuvent encourager une «obéissance aveugle» risquant de déboucher sur une évaluation irréaliste des impératifs de la tâche, un rendement répétitif ou obsessif et autres choses similaires. Une acceptation aveugle de l'autorité peut irriter certains membres du groupe et déboucher sur une polarisation de celui-ci.

Dans un tel cas, il est logique de compenser en plaçant davantage l'accent sur les valeurs intitulées «Égalité, participation démocratique aux décisions» (voir énoncé descriptif n° 10), si la situation l'autorise.

Votre groupe, ou votre organisation, *n'insiste* peut-être pas assez:

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle (pas assez d'importance)

Cette valeur est renforcée par l'adoption, au sein de l'ensemble de l'organisation, d'un mode de gestion fonctionnelle délibérée et démocratique. En principe, tous les membres de l'organisation peuvent faire preuve de ce type de leadership à un degré ou à un autre. Le leadership ne devrait pas être considéré comme une qualité réservée aux personnes qui occupent officiellement un poste de direction. L'acceptation des tâches confiées à un groupe, l'optimisme régnant parmi tous les groupes de l'organisation au sujet de la réussite de leurs entreprises, l'affection portée à d'autres membres du groupe ainsi que l'impression que les autorités supérieures sont justes et bien intentionnées sont des attitudes qui tendent à renforcer ces valeurs.

Si ces comportements ne sont pas suffisamment développés dans certains secteurs de l'organisation, il peut être nécessaire de prendre des mesures pour que de nouvelles attitudes puissent naître. Certaines des tâches de groupe spécifiques devraient être redéfinies ou restructurées afin qu'il devienne possible de les mener à bien; un complément de formation peut s'avérer nécessaire; les membres de certains groupes pourraient devoir passer plus de temps ensemble afin d'apprendre à s'apprécier mutuellement. Mais, surtout, ils pourraient avoir besoin de comprendre et d'aimer davantage le leadership d'une autorité supérieure n'appartenant pas au groupe en question. Cela n'arrivera probablement pas si les personnes qui détiennent l'autorité n'agissent pas différemment.

4 UF Efficience, gère avec fermeté et impartialité (pas assez d'importance)

Une organisation ou un groupe où cette valeur n'est pas assez développée risquent de paraître désorganisés. Certains de ses membres, sinon beaucoup, auront probablement l'impression que leur temps et leurs aptitudes sont gaspillés. Le temps est en effet une ressource précieuse pour tous les groupes et toutes les organisations, puisque le simple fait d'en réunir les membres et de les amener à être prêts à travailler exige une quantité indue de temps et d'énergie. Une saine gestion peut contribuer à éviter les pertes qui résultent d'une mauvaise préparation, d'une procédure sans objet, etc. Concentrer plutôt l'attention sur la planification concrète des tâches est également parfois le meilleur moyen de procéder et de neutraliser les désaccords et les différends qui s'enveniment.

Si ces valeurs ne sont pas suffisamment développées au sein de l'organisation, c'est peut-être à cause de mauvaises expériences dans le cadre duquel une gestion autoritaire, à des paliers particuliers ou au sein d'un groupe donné, a donné lieu dans le passé à une polarisation. Il peut être utile d'étudier ce problème et de voir si la réaction d'allergie peut être réduite au minimum.

Dans bien des cas, un élargissement de la participation des membres aux fonctions de gestion (activation des valeurs mises en évidence dans le graphique, voir énoncé descriptif n° 10: «Égalité, participation démocratique aux décisions») constitue le meilleur remède. Tous les membres de l'organisation peuvent, et doivent, contribuer de différentes manières à une saine gestion.

9 UPB Protège les moins capables, aide quand nécessaire (pas assez d'importance)

Il est fondamental que la direction et tous les membres du groupe admettent la nécessité des fonctions suivantes - le soutien psychologique, la thérapie, l'enseignement et la formation - pour un leadership efficace dans toutes sortes d'organisations ou de groupes. Si ces fonctions ne sont pas placées sous la responsabilité d'un service spécialisé, les meneurs socio-émotionnels qui les assurent devraient absolument être soutenus par les personnes qui ont la charge de la gestion fonctionnelle. Il est préférable que ces deux types de leadership puissent être combinés chez les mêmes personnes.

Toutefois, il est possible de procéder à une division du travail entre les deux types et cela est généralement inévitable dans une certaine mesure. Quoiqu'il en soit, une forte alliance entre ces deux types de meneurs, si ces fonctions sont assurées par des personnes différentes, constitue peut-être le genre de relation le plus important, au sein du groupe ou de l'organisation, pour ce qui est de promouvoir un travail d'équipe

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

efficace.

Bien des groupes comptent un ou deux membres qui paraissent être tout particulièrement sensibles aux besoins des autres et déploient des efforts particuliers pour entretenir dans le groupe une atmosphère heureuse et chaleureuse. Comme cela n'est pas toujours compatible avec la concentration d'un maximum d'efforts sur la tâche, et puisque cela peut obliger à faire, pour certains membres, des exceptions en ce qui concerne les responsabilités à l'égard des tâches, les protecteurs sont parfois considérés comme des gêneurs ou même ignorés par les membres qui ont une conception plus rigide du travail à effectuer. Cela n'est pas nécessairement aussi évidemment préjudiciable que d'autres formes de polarisation, mais des conséquences se font néanmoins sentir au bout d'un certain temps.

11 PF Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation *(pas assez d'importance)*

L'idéalisme (la croyance optimiste à la possibilité de mettre en pratique des idéaux élevés) est un mode de pensée très difficile à adopter pour les personnes qui ont vécu trop d'expériences négatives. La collaboration n'attire pas quand on a l'impression d'être intégré dans une entreprise qui profite en grande partie à autrui. En d'autres termes, si la répartition des récompenses n'est pas fondamentalement «équitable», cette série de valeurs est en fait irréaliste et ne permet pas d'obtenir un soutien substantiel.

L'espoir d'équité peut être déçu pour plusieurs raisons, par exemple parce que l'équité est rendue impossible par des conditions qui ne dépendent ni du groupe, ni de l'organisation ou parce que des individus ou des groupes appartenant à l'organisation ne souhaitent pas partager équitablement avec autrui.

Si cette série de valeurs est faiblement estimée au sein du groupe ou de l'organisation, il peut être utile de bien se demander si un idéalisme responsable et le travail en collaboration sont en fait équitablement récompensés. Mais, au-delà de cela surgit une question importante: l'organisation ou le groupe trouve-t-il à l'extérieur des ressources et des récompenses suffisantes pour qu'il y ait en fait des récompenses à distribuer? Un meilleur travail d'équipe produit-il des récompenses ou faut-il procéder à des changements plus fondamentaux?

16 B Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité *(pas assez d'importance)*

Bien des raisons peuvent susciter des réticences à l'égard du changement. Il existe toujours des gens qui ont intérêt à ce que les choses n'évoluent pas. Mais la quasi-totalité des membres et des parties de l'organisation, et non pas simplement certaines personnes particulièrement favorisées, peuvent avoir des intérêts à protéger sur un plan ou sur un autre, même les membres qui sont les plus insatisfaits. N'importe quelle forme de changement exige des efforts et a tendance à perturber tôt ou tard tous les membres du groupe ou même l'organisation dans son ensemble en entraînant des changements de rôle, des changements dans les attachements que l'on éprouve à l'égard de personnes en particulier ainsi que des changements dans les sujets d'hostilité.

De plus, il peut arriver que les champions de la «créativité» ne soient pas crédibles. Certaines personnes qui attachent beaucoup d'importance à la créativité ne sont pas considérées comme créatives. Il est habituellement difficile de faire réellement preuve de créativité et de mettre au point de nouvelles procédures plus efficaces.

Voilà autant de raisons pour lesquelles les valeurs se rapportant aux changements peuvent ne pas être assez développées. Il en existe d'autres: l'anxiété, le besoin de faire comme les autres et la crainte de s'attirer la réprobation des dirigeants. Il est néanmoins évident que ni la situation, ni les conditions qui règnent au sein du groupe ne pourront toujours demeurer les mêmes; un certain degré de changement est inévitable autant que souhaitable.

Le dilemme est parfois impossible à résoudre sur un plan abstrait. Il peut donc être utile d'aborder les choses concrètement une à la fois. Les questions que soulève le changement doivent néanmoins être étudiées par l'ensemble du groupe, parfois par l'ensemble de l'organisation, puisque chacun risque d'être

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

touché. Les recherches ont démontré que les avantages que les décisions prises en groupe offrent par rapport aux mesures prises unilatéralement sont habituellement prononcés. En fait, certains changements ne peuvent être institués avec succès que si la décision a été prise collectivement.

17 PB Amitié, plaisir réciproque, récréation (pas assez d'importance)

Si elle en a le moindre l'occasion, l'amitié a tendance à naître spontanément. Elle a besoin d'interactions; il faut que les gens puissent passer du temps ensemble. Elle se développe mieux entre ceux qui ont un même statut et elle est puissamment stimulée par un sort commun. Une fois créée, elle constitue une source spontanée de loisirs et de plaisirs partagés. Elle a tendance à s'autoperpétuer tant que les conditions fondamentales de son apparition subsistent.

Si une faible valeur est accordée à l'amitié, c'est peut-être parce que certaines des conditions nécessaires à son apparition n'existent pas. Il est possible que les membres du groupe ou de l'organisation ne se rencontrent pas assez souvent, que leurs interactions soient affectées par le fait que les différences de statut sont trop grandes ou que, en fait, ces personnes ne partagent pas le même sort.

Les amitiés ont tendance à pâtir ou à ne pas s'enraciner si le groupe ou l'organisation sont chroniquement et gravement polarisés ou s'il existe des incompatibilités de personnalité et de valeurs du genre de celles qui engendrent une polarisation. L'amitié est un puissant élément de renforcement de la solidarité d'une équipe et, de ce fait, de l'efficacité du travail d'équipe. Si, au sein d'un groupe donné, une petite minorité a tendance à consacrer trop de temps à des interactions sociales amicales au lieu de travailler, cela peut entraîner une dévaluation des comportements amicaux en général. Si tel est le cas, il existe toutefois probablement des raisons plus profondes à la désaffection de la minorité et il faudra les mettre à jour et les faire disparaître.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

Notre profil normatif révèle que certaines valeurs sont *parfois* approuvées, mais non pas si elles sont *souvent* ou *rarement* manifestées. Elles sont peut-être nécessaires en guise de mesure d'urgence temporaire, mais sont généralement considérées comme «autoritaristes» et sont dangereusement susceptibles de susciter une polarisation au sein de la plupart des groupes. Tout en pouvant être parfois nécessaires, les valeurs dont il est question dans cette partie sont dangereuses pour le travail en équipe.

Il est possible que votre groupe, ou votre organisation, accorde une *importance excessive* à ce qui suit:

5 UNF Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements (*trop d'importance*)

Lorsque les choses tournent mal au sein d'un groupe ou lorsqu'une menace urgente apparaît de l'extérieur, la plupart des gens sont extrêmement tentés de réagir en se tournant vers ces valeurs autoritaristes. Leur principal attrait est qu'elles permettent d'exprimer une agressivité moralement justifiée puisque l'on défend les valeurs dont dépendent l'ordre et la sécurité. Elles permettent simultanément de se sentir moralement supérieur.

Toutefois, les gens sont loin d'avoir la même conception des valeurs qui sont les plus importantes pour l'ordre et la sécurité. Certaines personnes s'identifient à l'autorité et se laissent complètement aller à la tentation de faire la loi. D'autres s'identifient spontanément aux victimes de l'autorité et ont l'impression que la sécurité passe par une opposition à celle-ci. Il apparaît donc dans la plupart des groupes une polarisation des «autoritaristes» contre les «anti-autoritaristes» (les deux côtés partageant la même indignation morale). C'est peut-être là la forme la plus répandue de polarisation dans tous les genres de groupes et d'organisations et, si on lui laisse libre cours, c'est aussi l'une des plus dangereuse.

Bien souvent, cette polarisation est réduite au minimum lorsque le leadership est amical et démocratique et qu'il domine suffisamment la situation pour comprendre les deux côtés et savoir comment les prendre. Les valeurs qui correspondent à ce genre de leadership médiateur sont celles où l'on «encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle» (énoncé descriptif n° 3), «fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation» (énoncé descriptif n° 11) et fait preuve de «dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise» (énoncé descriptif n° 19).

12 F Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies (*trop d'importance*)

Tous les groupes et toutes les organisations vivent, et sont dans une certaine mesure aux prises, avec un équilibre quelque peu instable devant être maintenu entre le changement et les façons établies de faire les choses (voir énoncé descriptif n° 16 par rapport à énoncé descriptif n° 12). Il faut s'attendre à ce que la situation fluctue entre ces deux pôles puisque la situation externe comme les caractéristiques internes du groupe ou de l'organisation sont par définition instables. Il est probable que des difficultés surgiront si l'on laisse trop de place à l'une de ces séries de valeurs et si celles-ci se rigidifient.

Si beaucoup d'importance est accordée aux deux séries de valeurs, c'est peut-être parce qu'il existe au sein du groupe un conflit ouvert ou, au minimum, de fortes inquiétudes et peut-être même de la confusion. Si la polarisation s'accroît, il est probable qu'elle tournera à la lutte entre les «autoritaristes» d'une part et les «anti-autoritaristes» d'autre part et donnera naissance à bien d'autres conflits au sein du groupe.

Votre groupe, ou votre organisation, n'insiste peut-être pas assez:

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

13 NF Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation (pas assez d'importance)

Il n'existe probablement pas d'organisation ou de groupe de travail qui fonctionne si bien qu'il ne connaît jamais des moments d'urgence et de stress. Dans de telles circonstances, les gens sont inévitablement incités à fournir un effort qui sort de l'ordinaire. Au sein des groupes où le travail d'équipe est efficace, il existe tellement de récompenses et de sujets de satisfaction liés à l'appartenance au groupe que les sacrifices temporaires sont acceptés sans donner naissance à un fort sentiment d'abus. Si cette volonté n'est pas là, c'est probablement que le niveau général des récompenses que vaut l'appartenance au groupe est trop faible et ce problème doit donc être résolu.

Il est dangereux qu'un groupe, et plus particulièrement une organisation dans son ensemble, dépendent fortement de contraintes individuelles exercées durant de longues périodes puisque, même avec un maximum de bonne volonté initiale, la qualité de vie de la personne et le niveau général de récompenses qu'elle tire de son appartenance au groupe sont sapés jusqu'au point où tout sacrifice supplémentaire est refusé. Il peut en résulter un très faible degré d'acceptation de la nécessité de limiter les désirs personnels.

De façon générale, le remède, s'il y en a un, consiste à améliorer la situation d'ensemble du groupe ou de l'organisation au sein de son milieu.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

Voici des valeurs qui, même si elles répondent aux besoins de certaines personnes, interfèrent avec travail d'équipe, sauf dans des circonstances temporaires et particulièrement inhabituelles. De façon générale, leur influence devrait être réduite au minimum. Parallèlement, si elles ont cours, il est important de découvrir ce qui leur donne naissance et, si possible, de supprimer ces causes. Si votre groupe croit *beaucoup* à certaines de ces valeurs, il sera certainement bon d'en discuter puisqu'elles indiquent généralement qu'il faut changer quelque chose qui revêt une importance considérable.

Il est possible que votre groupe, ou votre organisation, accorde une *importance excessive* à ce qui suit:

14 N Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance (*trop d'importance*)

La crainte que le succès, voire la survie, du groupe ou de l'organisation soit gravement menacé peut faire ressortir de telles valeurs d'autoprotection chez bien des gens. Toutefois, certaines personnes, à cause d'expériences antérieures ou de leur personnalité foncière, se sentent menacées par tout renforcement de la cordialité, de la solidarité et du consensus dans le groupe ou l'organisation même.

Elles craignent d'en venir à trop faire confiance aux autres, à être poussées vers la médiocrité si elles se joignent à eux, à être empêchées de parvenir à un statut plus élevé si elles s'identifient au «troupeau» ou à acquiescer à l'égard d'autrui ou du groupe des obligations qu'elles ne souhaitent pas devoir respecter. Leur comportement paraît alors inamical, négatif et constamment en désaccord avec celui des autres. Dans de tels cas extrêmes, les efforts qui sont déployés pour «les ramener au sein du groupe» n'ont fréquemment pour effet que de renforcer la polarisation et d'empirer les choses.

Si le problème trouve son origine dans un trait de caractère et ne touche que peu de gens, il peut être utile de simplement supprimer l'excès d'attention qui est accordée à ces personnes ainsi qu'à la situation de polarisation et de se concentrer sur la tâche à exécuter. Bien sûr, si le succès ou la survie du groupe ou de l'organisation sont effectivement menacés, des mesures d'urgence peuvent s'imposer.

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *CRI

Rapport préparé pour: Sample Group 2
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un résumé et d'un *Rapport Bales*. Le *Rapport Bales* est une analyse détaillée qui compare les résultats de ce graphique à barres avec des normes de recherche.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Rapport préparé pour: Sample Group 2

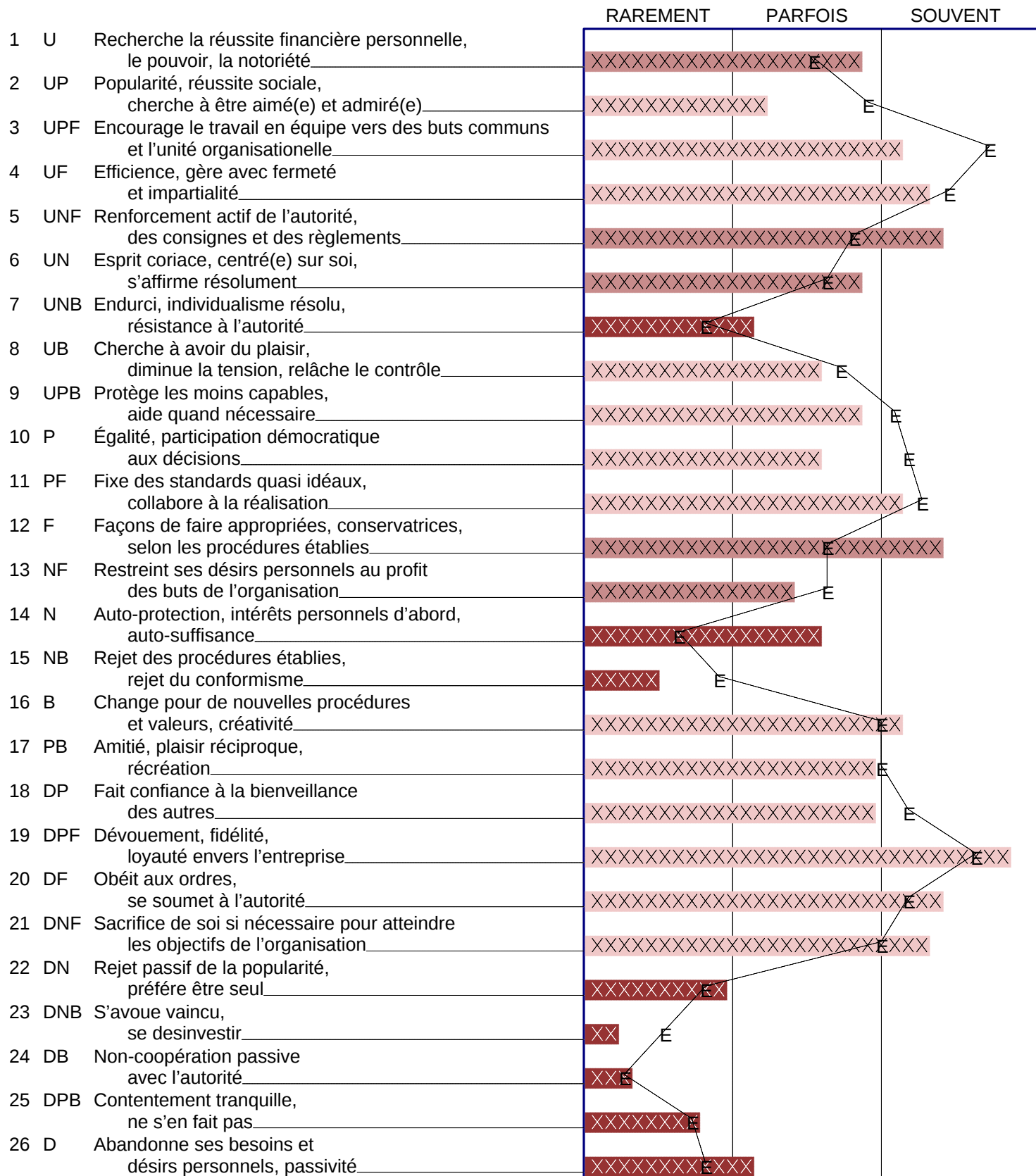
Type: PF

Emplacement final: 2.2U 3.5P 8.0F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 10

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont *quotidiennement* démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *CRI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif			=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace					
2	UP	Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)			X
3	UPF	Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle			X
4	UF	Efficience, gère avec fermeté et impartialité	X		
8	UB	Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle	X		
9	UPB	Protège les moins capables, aide quand nécessaire	X		
10	P	Égalité, participation démocratique aux décisions			X
11	PF	Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation	X		
16	B	Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité	X		
17	PB	Amitié, plaisir réciproque, récréation	X		
18	DP	Fait confiance à la bienveillance des autres	X		
19	DPF	Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise	X		
20	DF	Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité	X		
21	DNF	Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation	X		
Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses					
1	U	Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété	X		
5	UNF	Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements		X	
6	UN	Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument	X		
12	F	Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies		X	
13	NF	Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation	X		
Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe					
7	UNB	Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité	X		
14	N	Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance		X	
15	NB	Rejet des procédures établies, rejet du conformisme	X		
22	DN	Rejet passif de la popularité, préfère être seul	X		
23	DNB	S'avoue vaincu, se désinvestir	X		
24	DB	Non-coopération passive avec l'autorité	X		
25	DPB	Contentement tranquille, ne s'en fait pas	X		
26	D	Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité	X		

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: *CRI

En lisant le rapport Bales, souvenez-vous qu'il a pour but de vous aider à comprendre, d'une part, quelle impression d'autres personnes peuvent avoir au sujet du comportement de votre groupe et, d'autre part, à étudier des manières d'améliorer l'efficacité de celui-ci. L'efficacité du travail en équipe ne remplace pas la connaissance de la façon de faire le travail. Par contre, le fait que l'équipe ne collabore pas bien peut empêcher que la tâche soit en définitive efficacement exécutée. Cela peut aussi empêcher certaines personnes de trouver plaisir à faire partie du groupe.

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

Sur le graphique, la longueur des barres des x indique à quelle fréquence, en moyenne, votre groupe ou votre organisation a montré qu'il croit en différents types de valeurs sur le plan du comportement. Votre graphique peut indiquer que votre groupe donne l'impression de croire en certaines valeurs dans une mesure supérieure ou inférieure au profil normatif. Afin de vous donner une meilleure idée du genre de comportement auquel vous pourriez devoir accorder de l'attention, chacune des valeurs énumérées ci-après est accompagnée de quelques commentaires au sujet de ce qui peut être fait à ce propos.

Votre groupe, ou votre organisation, se situe près du profil normatif en ce qui concerne:

4 UF Efficience, gère avec fermeté et impartialité (près)

En moyenne, les membres de votre groupe ou organisation semblent accorder à ces valeurs un degré d'importance approximativement optimal. Parvenir à entretenir cet optimum est une réussite puisque, même si ces valeurs sont très importantes pour l'efficacité du travail d'équipe, elles n'apportent pas toujours des satisfactions immédiates. Si l'on insiste trop sur elles, elles peuvent engendrer des réactions négatives. Si elles sont négligées, la solidarité de l'équipe et la réalisation des tâches risquent d'en pâtir. Ces valeurs d'une saine gestion auront vraisemblablement d'autant plus des effets optimaux que votre groupe accorde également beaucoup d'importance à l'égalité et à un comportement amical.

8 UB Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle (près)

Votre groupe ou organisation a la chance de pouvoir se détendre et récupérer après des périodes de travail plus intenses. Tous les groupes, probablement sans exception, ont besoin de cette faculté, mais tous ne l'ont pas. Les façons réalistes d'aborder les problèmes et le travail engendrent inévitablement entre les individus des tensions et autres formes de contraintes émotionnelles.

En détournant périodiquement l'équipe de la tâche, on lui permet de libérer ses tensions en prenant du recul, de distribuer des récompenses sur le plan interpersonnel et de rebâtir sa solidarité afin d'entreprendre le travail avec un dynamisme renouvelé.

Votre groupe ou organisation semble en mesure de passer successivement par toutes ces phases dans le temps d'interaction dont il dispose lorsque les membres sont ensemble. Dans les groupes sains, ce cycle d'expression des émotions constitue un métabolisme psychologique normal.

9 UPB Protège les moins capables, aide quand nécessaire (près)

Votre groupe ou organisation paraît se situer sur un plan sain et réaliste en ce qui concerne l'importance de l'entraide. Tous les groupes voient parfois arriver de nouveaux membres qui doivent être intégrés, éduqués ou formés et mis au niveau des autres. Tout individu connaît des moments où il n'est pas au meilleur de sa forme et où il a besoin de soutien supplémentaire ou d'aide spéciale. La nature de tels besoins varie beaucoup au fil du temps et en fonction des circonstances, des personnes, des groupes et même des organisations dans leur ensemble, mais l'importance générale qui est accordée à la reconnaissance de ces besoins et leur prise en charge réaliste, ce que votre groupe ou organisation semble faire, comptent

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

toujours beaucoup.

11 PF Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation (près)

S'il existe une série de valeurs dont on ne soulignera jamais assez l'importance pour le travail d'équipe, c'est bien celle-ci. Il s'agit d'un précieux fondement pour toutes les autres valeurs s'y rapportant. Ces valeurs se situent en plein centre du groupe de celles nécessaires à l'efficacité du travail d'équipe. Cette série est également stratégiquement placée pour contribuer à l'intégration réussie de valeurs qui sont par ailleurs contradictoires, notamment le conflit endémique entre les valeurs les plus libérales et les valeurs les plus conservatrices. Cette série de valeurs n'a pratiquement pas d'effets secondaires indésirables. On notera que son absence est très difficile à surmonter. Votre groupe semble l'entretenir dans la plage optimale. Il s'agit là d'un excellent atout.

16 B Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité (près)

Pour que le travail en équipe donne de bons résultats, il faut pouvoir situer les valeurs potentiellement conflictuelles dans une perspective plus large englobant toutes les valeurs importantes. La place qui leur est accordée doit être ajustée en fonction des besoins du moment, du groupe ou de l'organisation dans son ensemble ainsi qu'en fonction des circonstances externes. Cela oblige même parfois à poser des gestes qui paraissent être en opposition et à adopter des attitudes qui peuvent sembler incohérentes, voire contradictoires.

Votre groupe ou organisation a l'air de posséder cette souplesse essentielle. Le profil le plus efficace des fréquences n'est pas atteint ou approché uniquement lors de très brèves périodes, mais est plutôt le fruit d'une souplesse appropriée qui est manifestée sur de plus longues périodes. Au sein des équipes, groupes et organisations les plus axés sur la tâche à exécuter, il faut probablement, pour optimiser le travail d'équipe, accorder approximativement la même importance, au fil du temps, à l'adoption de nouvelles procédures (voir énoncé descriptif n° 16) et aux manières établies, conservatrices et «correctes» de faire les choses (voir énoncé descriptif n° 12). Il existe cependant toujours un risque de déséquilibre faisant que l'on se retrouve prisonnier d'un côté ou de l'autre.

17 PB Amitié, plaisir réciproque, récréation (près)

Qui peut douter que l'amitié, le plaisir partagé et les loisirs sont bons pour la solidarité d'une équipe? Pour la plupart des équipes, des groupes, des organisations, le problème consiste à trouver un équilibre approprié entre ces valeurs et celles qui ont davantage de rapport avec l'exécution de la tâche. Au sein des groupes professionnels, très souvent et pour bien des raisons, les valeurs axées sur l'exécution de la tâche (qui se situent pour l'essentiel dans l'axe «Avancer») ont tendance à prédominer (par rapport à celles de l'axe «Positif») et le travail d'équipe finit par en pâtir.

Votre groupe ou organisation semble posséder la souplesse (et la chance) dont il a besoin pour osciller autour d'un équilibre optimal entre ces deux séries de valeurs concurrentes. Il faut souligner la nécessité d'arriver à la longue à un tel équilibre puisque tous les groupes paraissent avoir endémiquement tendance à faire alterner l'accent sur ces deux types et qu'ils risquent donc de s'embourber dans une situation de déséquilibre privilégiant l'un des deux côtés.

18 DP Fait confiance à la bienveillance des autres (près)

Il n'est pas facile de tout simplement «décider» de faire confiance aux autres, que ce soit au sein d'une équipe, d'un groupe ou d'une organisation plus vaste. Il faut en effet que les membres se soient montrés dignes de confiance. Votre groupe ou organisation semble avoir cette base fondamentale de la solidarité d'une équipe. Ses membres n'en parlent peut-être pas beaucoup, mais différents indices révèlent que cette solidarité existe et qu'elle est considérée comme fondamentale.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

19 DPF Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise (près)

Cette série de valeurs dépend de la mesure dans laquelle les membres, et en fait le groupe et l'organisation dans son ensemble, parviennent à «sortir d'eux-mêmes» et à se mettre au service des objectifs d'une collectivité plus vaste et moins bien définie dans ses limites qu'eux-mêmes ne le sont en tant que groupes ou individus. Inévitablement, les récompenses devant couronner ces efforts sont parfois retardées et ne viennent pas toujours. Tout le monde ne réussit pas à faire preuve d'une loyauté indéfectible et toutes les organisations ne parviennent pas à inspirer celle-ci. Mais, lorsque le dévouement à une organisation existe et est justifié, la combinaison est magique. Elle répond à des besoins profonds et donne lieu à des efforts exceptionnels.

20 DF Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité (près)

La plupart des gens trouvent difficile d'obéir et rares sont ceux qui aiment vraiment cela. Bien des personnes considèrent que l'obéissance est de toute façon dangereuse et que le fait d'obéir sans se poser de questions, en particulier, confine à l'immoralité. À la base, les sentiments éprouvés à l'égard de la notion d'obéissance diffèrent probablement beaucoup selon que l'on estime que l'autorité à laquelle il faut obéir est, de manière générale, bénéfique ou maléfique.

Il est cependant évident que, dans les grandes organisations (où la communication et le consensus sont loin d'être parfaits), une bonne partie de la coordination dépend lourdement d'un degré considérable d'obéissance à des instructions raisonnables. Dans la culture actuelle de votre équipe, de votre groupe ou de l'organisation dans son ensemble, cette série de valeurs semble se situer approximativement dans sa plage optimale. Cela donne une impression favorable de l'organisation ainsi que des équipes et des groupes qui la constituent.

21 DNF Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation (près)

Le véritable révélateur du dévouement est la capacité à sacrifier son propre intérêt dans des circonstances où l'organisation ou l'équipe subit des contraintes sortant de l'ordinaire. Cette qualité a beaucoup d'importance pour l'efficacité du travail d'équipe, même si elle s'appuie sur des impératifs inhabituels, mais cette importance n'est pas toujours la même à tous les moments et dans toutes les situations. Le sacrifice de soi est une chose que l'on ne devrait demander qu'exceptionnellement. Il ne faut pas compter dessus pour remplacer un bon leadership et une saine gestion. Cette valeur se situe en effet à la limite d'une dangereuse dépendance à l'égard de ressources rares.

La culture actuelle de votre groupe ou organisation semble placer les valeurs du sacrifice de soi approximativement dans une plage idéale, ce qui signifie probablement aussi que, dans la plupart des cas, il n'y est pas fait appel de manière excessive. Cette fréquence dans la plage optimale signifie vraisemblablement aussi que l'on n'a pas abusé de la bonne volonté des membres et que celle-ci n'a donc pas été épuisée.

Il est possible que votre groupe, ou votre organisation, accorde une *importance excessive* à ce qui suit:

aucun des points.

Votre groupe, ou votre organisation, ne semble pas accorder une importance excessive, c'est-à-dire jusqu'au stade où cela débouche sur un conflit, à l'une ou l'autre des valeurs qui sont ordinairement associées à un rendement élevé du travail d'équipe. Les moyennes ne disent toutefois pas tout. Un des membres, sinon plusieurs, peut conserver l'impression que l'on accorde trop d'importance à certaines valeurs et il est bon que le groupe explore cette possibilité.

Votre groupe, ou votre organisation, *n'insiste* peut-être pas assez:

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

2 UP Popularité, réussite sociale, recherche à être aimé(e) et admiré(e) (pas assez d'importance)

La notation moyenne de ces valeurs semble faible pour l'ensemble de l'organisation, même si certaines personnes ou certains groupes peuvent profiter de ces satisfactions. Cela pourrait donner naissance à de l'envie et à du ressentiment. Néanmoins, à des degrés modérés et si elles sont adéquatement réparties entre les personnes et les groupes de l'organisation, ces valeurs ont tendance à susciter la confiance et une forte participation personnelle.

Un climat ouvertement amical, sociable et extraverti dans l'ensemble de l'organisation tend à montrer que la répartition de ces valeurs et le degré d'importance qui leur est accordé sont appropriés. Le fait que ces genres de comportements présentent des lacunes parmi certaines personnes ou certains groupes constitue une indication de mécontentement. Par conséquent, il faudra peut-être envisager sérieusement de rajuster les arrangements organisationnels sur les plans du statut, de l'accès aux ressources, des spécialités, des rôles fonctionnels, des récompenses et de la reconnaissance.

3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle (pas assez d'importance)

Cette valeur est renforcée par l'adoption, au sein de l'ensemble de l'organisation, d'un mode de gestion fonctionnelle délibérée et démocratique. En principe, tous les membres de l'organisation peuvent faire preuve de ce type de leadership à un degré ou à un autre. Le leadership ne devrait pas être considéré comme une qualité réservée aux personnes qui occupent officiellement un poste de direction. L'acceptation des tâches confiées à un groupe, l'optimisme régnant parmi tous les groupes de l'organisation au sujet de la réussite de leurs entreprises, l'affection portée à d'autres membres du groupe ainsi que l'impression que les autorités supérieures sont justes et bien intentionnées sont des attitudes qui tendent à renforcer ces valeurs.

Si ces comportements ne sont pas suffisamment développés dans certains secteurs de l'organisation, il peut être nécessaire de prendre des mesures pour que de nouvelles attitudes puissent naître. Certaines des tâches de groupe spécifiques devraient être redéfinies ou restructurées afin qu'il devienne possible de les mener à bien; un complément de formation peut s'avérer nécessaire; les membres de certains groupes pourraient devoir passer plus de temps ensemble afin d'apprendre à s'apprécier mutuellement. Mais, surtout, ils pourraient avoir besoin de comprendre et d'aimer davantage le leadership d'une autorité supérieure n'appartenant pas au groupe en question. Cela n'arrivera probablement pas si les personnes qui détiennent l'autorité n'agissent pas différemment.

10 P Égalité, participation démocratique aux décisions (pas assez d'importance)

Bien des raisons font qu'un groupe ou une organisation peut en venir à ne pas accorder assez d'importance à cette série de valeurs. Certains membres ayant une «mentalité de survie personnelle» - des valeurs correspondant sur le graphique aux énoncés descriptives n° 1, 6, 7 et 14 par exemple - peuvent en fait mépriser les valeurs d'égalité en considérant qu'elles manquent de réalisme, sont la marque d'un esprit faible et menacent leur liberté personnelle.

Les membres qui craignent des menaces externes au groupe ou à l'organisation et placent l'accent sur une forte autorité en considérant qu'elle est nécessaire - ce qu'expriment, par exemple, les valeurs correspondant sur le graphique aux énoncés descriptives n° 5, 12, 13 et 21 - peuvent estimer que les autres ne comprennent pas la nature et la gravité des problèmes auxquels le groupe ou l'organisation sont confrontés. Ils peuvent penser que les autres n'ont pas la capacité ou la motivation permettant de résoudre les problèmes ou, encore, qu'une participation démocratique rend le processus décisionnel beaucoup trop lent et trop susceptible de produire les mauvaises réponses.

Les membres chez qui de telles valeurs élitistes sont très fortes ne se rendent pas toujours compte à quel point elles risquent de compromettre l'intégrité du groupe ou de l'organisation et l'efficacité du travail d'équipe. Une trop grande importance accordée aux valeurs qui s'opposent à l'égalité débouche presque

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont *quotidiennement* démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

systematiquement sur des polarisations.

Pour que le travail soit efficace à long terme, il est essentiel qu'une équipe, un groupe ou l'organisation dans son ensemble fassent preuve d'un minimum de solidarité et d'intégrité. Si la nature de la tâche empêche la création d'une telle solidarité, il peut être plus sage d'abaisser le niveau des aspirations ou de redéfinir et restructurer la tâche que de persister à croire que le travail d'équipe est possible. Si la composition du groupe ou de l'organisation dans son ensemble ne permet pas, sur le plan des valeurs et des personnalités des membres, de rendre le travail en équipe viable, il faudra peut-être envisager une recomposition du groupe ou de l'ensemble.

Si le processus décisionnel n'est pas approprié et si le pouvoir décisionnel n'est pas équitablement partagé, le groupe ou l'organisation ne parviendront pas à adopter des normes légitimes et unificatrices. Sans celles-ci, le groupe ou l'organisation dans son ensemble se fractionneront et le rendement du travail périlitera.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

Notre profil normatif révèle que certaines valeurs sont *parfois* approuvées, mais non pas si elles sont *souvent* ou *rarement* manifestées. Elles sont peut-être nécessaires en guise de mesure d'urgence temporaire, mais sont généralement considérées comme «autoritaristes» et sont dangereusement susceptibles de susciter une polarisation au sein de la plupart des groupes. Tout en pouvant être parfois nécessaires, les valeurs dont il est question dans cette partie sont dangereuses pour le travail en équipe.

Il est possible que votre groupe, ou votre organisation, accorde une *importance excessive* à ce qui suit:

5 UNF Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements (*trop d'importance*)

Lorsque les choses tournent mal au sein d'un groupe ou lorsqu'une menace urgente apparaît de l'extérieur, la plupart des gens sont extrêmement tentés de réagir en se tournant vers ces valeurs autoritaristes. Leur principal attrait est qu'elles permettent d'exprimer une agressivité moralement justifiée puisque l'on défend les valeurs dont dépendent l'ordre et la sécurité. Elles permettent simultanément de se sentir moralement supérieur.

Toutefois, les gens sont loin d'avoir la même conception des valeurs qui sont les plus importantes pour l'ordre et la sécurité. Certaines personnes s'identifient à l'autorité et se laissent complètement aller à la tentation de faire la loi. D'autres s'identifient spontanément aux victimes de l'autorité et ont l'impression que la sécurité passe par une opposition à celle-ci. Il apparaît donc dans la plupart des groupes une polarisation des «autoritaristes» contre les «anti-autoritaristes» (les deux côtés partageant la même indignation morale). C'est peut-être là la forme la plus répandue de polarisation dans tous les genres de groupes et d'organisations et, si on lui laisse libre cours, c'est aussi l'une des plus dangereuse.

Bien souvent, cette polarisation est réduite au minimum lorsque le leadership est amical et démocratique et qu'il domine suffisamment la situation pour comprendre les deux côtés et savoir comment les prendre. Les valeurs qui correspondent à ce genre de leadership médiateur sont celles où l'on «encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle» (énoncé descriptif n° 3), «fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation» (énoncé descriptif n° 11) et fait preuve de «dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise» (énoncé descriptif n° 19).

12 F Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies (*trop d'importance*)

Tous les groupes et toutes les organisations vivent, et sont dans une certaine mesure aux prises, avec un équilibre quelque peu instable devant être maintenu entre le changement et les façons établies de faire les choses (voir énoncé descriptif n° 16 par rapport à énoncé descriptif n° 12). Il faut s'attendre à ce que la situation fluctue entre ces deux pôles puisque la situation externe comme les caractéristiques internes du groupe ou de l'organisation sont par définition instables. Il est probable que des difficultés surgiront si l'on laisse trop de place à l'une de ces séries de valeurs et si celles-ci se rigidifient.

Si beaucoup d'importance est accordée aux deux séries de valeurs, c'est peut-être parce qu'il existe au sein du groupe un conflit ouvert ou, au minimum, de fortes inquiétudes et peut-être même de la confusion. Si la polarisation s'accroît, il est probable qu'elle tournera à la lutte entre les «autoritaristes» d'une part et les «anti-autoritaristes» d'autre part et donnera naissance à bien d'autres conflits au sein du groupe.

Votre groupe, ou votre organisation, n'insiste peut-être pas assez:

aucun des points.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont *quotidiennement* démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Votre groupe, ou votre organisation, ne donne pas l'impression de ne pas accorder assez d'importance à l'une ou l'autre des valeurs qui sont parfois nécessaires, mais qui peuvent devenir dangereuses. Les moyennes, toutefois, ne disent pas tout. Un des membres, sinon plusieurs, peut conserver l'impression que votre groupe n'accorde pas assez d'importance à certaines valeurs et il pourrait être bon d'explorer cette possibilité.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

Voici des valeurs qui, même si elles répondent aux besoins de certaines personnes, interfèrent avec travail d'équipe, sauf dans des circonstances temporaires et particulièrement inhabituelles. De façon générale, leur influence devrait être réduite au minimum. Parallèlement, si elles ont cours, il est important de découvrir ce qui leur donne naissance et, si possible, de supprimer ces causes. Si votre groupe croit *beaucoup* à certaines de ces valeurs, il sera certainement bon d'en discuter puisqu'elles indiquent généralement qu'il faut changer quelque chose qui revêt une importance considérable.

Il est possible que votre groupe, ou votre organisation, accorde une *importance excessive* à ce qui suit:

14 N Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance (*trop d'importance*)

La crainte que le succès, voire la survie, du groupe ou de l'organisation soit gravement menacé peut faire ressortir de telles valeurs d'autoprotection chez bien des gens. Toutefois, certaines personnes, à cause d'expériences antérieures ou de leur personnalité foncière, se sentent menacées par tout renforcement de la cordialité, de la solidarité et du consensus dans le groupe ou l'organisation même.

Elles craignent d'en venir à trop faire confiance aux autres, à être poussées vers la médiocrité si elles se joignent à eux, à être empêchées de parvenir à un statut plus élevé si elles s'identifient au «troupeau» ou à acquiescer à l'égard d'autrui ou du groupe des obligations qu'elles ne souhaitent pas devoir respecter. Leur comportement paraît alors inamical, négatif et constamment en désaccord avec celui des autres. Dans de tels cas extrêmes, les efforts qui sont déployés pour «les ramener au sein du groupe» n'ont fréquemment pour effet que de renforcer la polarisation et d'empirer les choses.

Si le problème trouve son origine dans un trait de caractère et ne touche que peu de gens, il peut être utile de simplement supprimer l'excès d'attention qui est accordée à ces personnes ainsi qu'à la situation de polarisation et de se concentrer sur la tâche à exécuter. Bien sûr, si le succès ou la survie du groupe ou de l'organisation sont effectivement menacés, des mesures d'urgence peuvent s'imposer.

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *FUI

Rapport préparé pour: Sample Group 1
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un *résumé* qui met en évidence ses caractéristiques.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs l'interaction entre les différents groupes de votre structure devra-t-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible?**

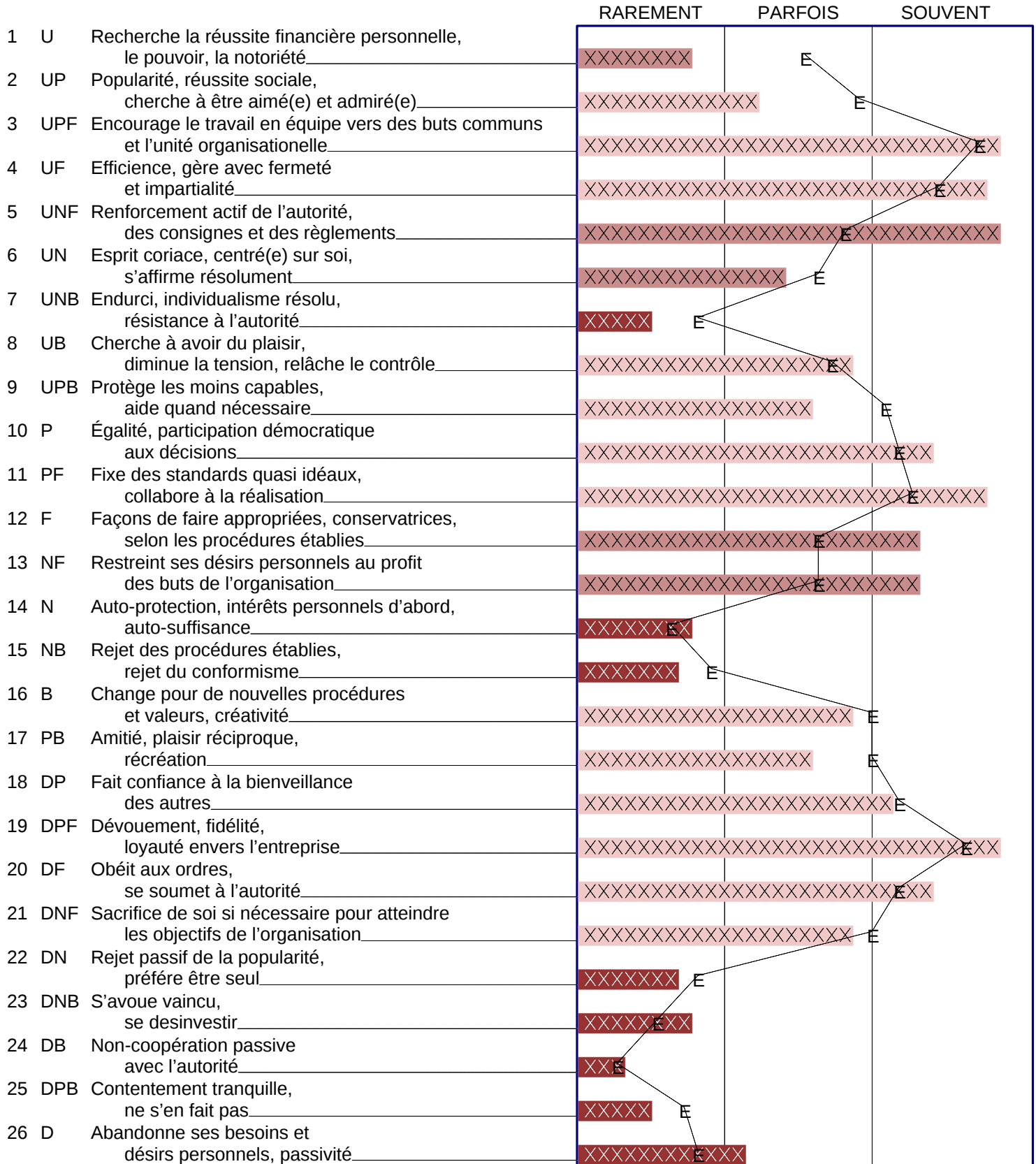
Rapport préparé pour: Sample Group 1

Type: PF

Emplacement final: 2.1U 4.9P 10.8F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 10

E = emplacement *optimal* des équipes les plus efficaces

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs l'interaction entre les différents groupes de votre structure devra-t-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *FUI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif			=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace					
2	UP	Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)			X
3	UPF	Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle	X		
4	UF	Efficience, gère avec fermeté et impartialité	X		
8	UB	Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle	X		
9	UPB	Protège les moins capables, aide quand nécessaire			X
10	P	Égalité, participation démocratique aux décisions	X		
11	PF	Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation		X	
16	B	Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité	X		
17	PB	Amitié, plaisir réciproque, récréation			X
18	DP	Fait confiance à la bienveillance des autres	X		
19	DPF	Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise	X		
20	DF	Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité	X		
21	DNF	Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation	X		
Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses					
1	U	Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété			X
5	UNF	Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements		X	
6	UN	Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument	X		
12	F	Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies		X	
13	NF	Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation		X	
Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe					
7	UNB	Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité	X		
14	N	Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance	X		
15	NB	Rejet des procédures établies, rejet du conformisme	X		
22	DN	Rejet passif de la popularité, préfère être seul	X		
23	DNB	S'avoue vaincu, se désinvestir	X		
24	DB	Non-coopération passive avec l'autorité	X		
25	DPB	Contentement tranquille, ne s'en fait pas	X		
26	D	Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité	X		

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *LPI

Rapport préparé pour: Sample Group 1
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un *résumé* qui met en évidence ses caractéristiques.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs les membres de votre groupe démontrent-ils quand l'interaction entre les différents groupes de votre structure est la moins productive?**

Rapport préparé pour: Sample Group 1

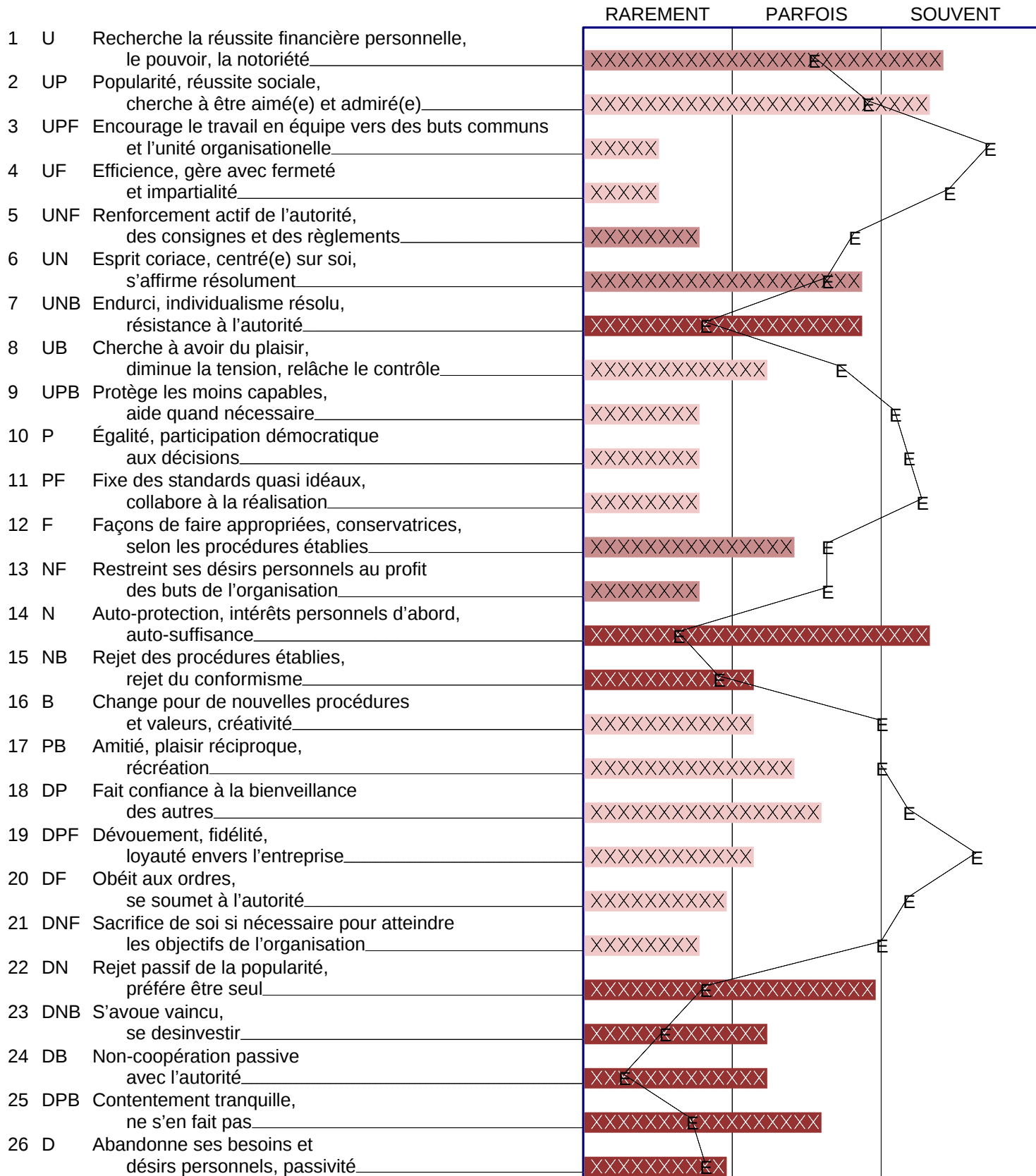
Type: Ø

Emplacement final: 0.6U 1.6N 3.1B

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 10

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs les membres de votre groupe démontrent-ils quand l'interaction entre les différents groupes de votre structure est la moins productive?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *LPI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif	=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace			
2 UP Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)	X		
3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle			X
4 UF Efficience, gère avec fermeté et impartialité			X
8 UB Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle			X
9 UPB Protège les moins capables, aide quand nécessaire			X
10 P Égalité, participation démocratique aux décisions			X
11 PF Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation			X
16 B Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité			X
17 PB Amitié, plaisir réciproque, récréation			X
18 DP Fait confiance à la bienveillance des autres			X
19 DPF Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise			X
20 DF Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité			X
21 DNF Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation			X

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

1 U Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété		X	
5 UNF Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements			X
6 UN Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument	X		
12 F Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies	X		
13 NF Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation			X

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

7 UNB Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité		X	
14 N Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance		X	
15 NB Rejet des procédures établies, rejet du conformisme	X		
22 DN Rejet passif de la popularité, préfère être seul		X	
23 DNB S'avoue vaincu, se désinvestir		X	
24 DB Non-coopération passive avec l'autorité		X	
25 DPB Contentement tranquille, ne s'en fait pas		X	
26 D Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité	X		

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *EFI

Rapport préparé pour: Sample Group 1
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un *résumé* qui met en évidence ses caractéristiques.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs serait-il idéal que vous affichiez pour que l'interaction entre les différents groupes de votre structure ait une efficacité optimale?**

Rapport préparé pour: Sample Group 1

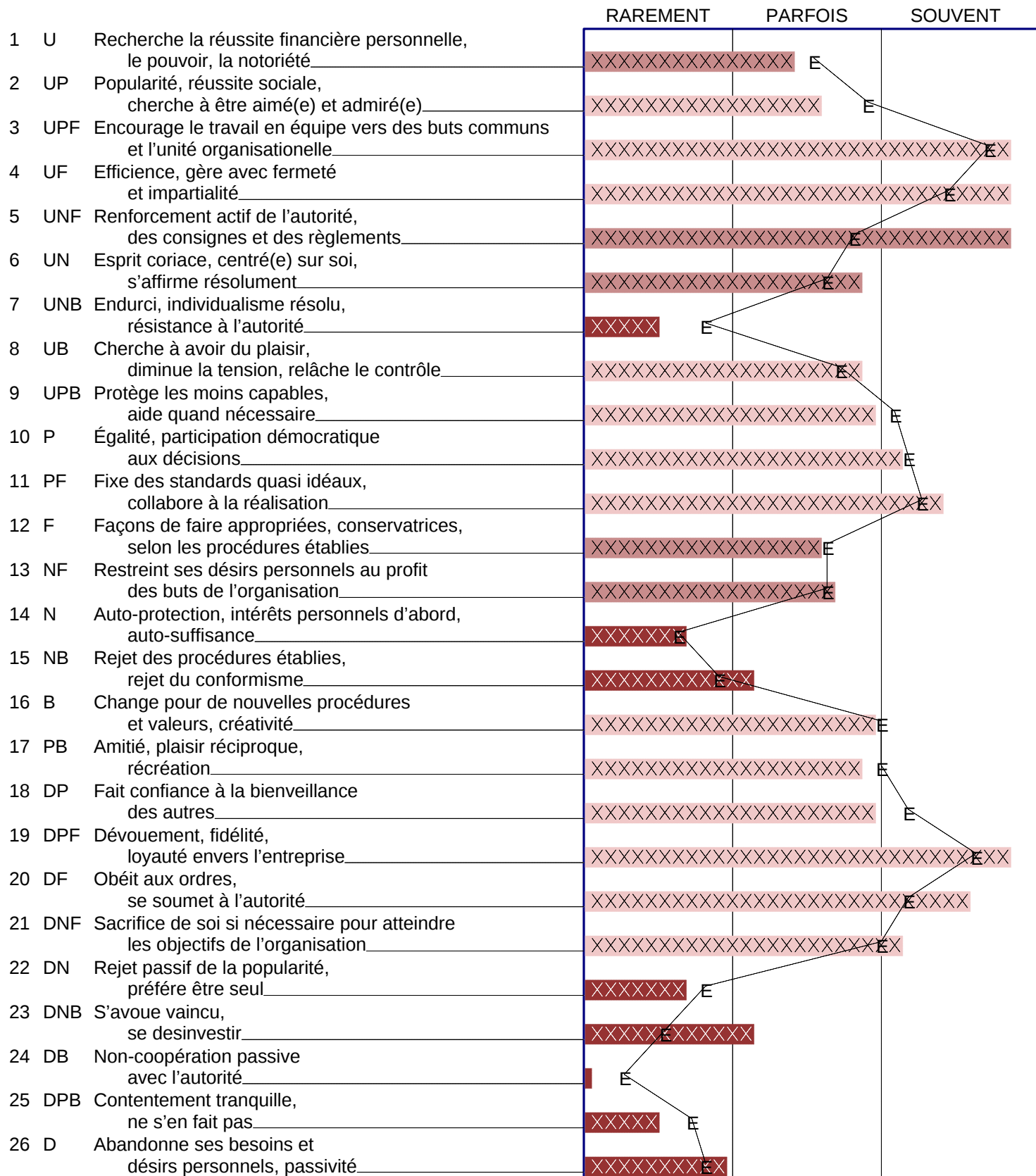
Type: UPF

Emplacement final: 3.3U 4.6P 8.9F

Notations: 10

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs serait-il idéal que vous affichiez pour que l'interaction entre les différents groupes de votre structure ait une *efficacité optimale*?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *EFI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif			=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace					
2	UP	Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)	X		
3	UPF	Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle	X		
4	UF	Efficience, gère avec fermeté et impartialité	X		
8	UB	Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle	X		
9	UPB	Protège les moins capables, aide quand nécessaire	X		
10	P	Égalité, participation démocratique aux décisions	X		
11	PF	Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation	X		
16	B	Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité	X		
17	PB	Amitié, plaisir réciproque, récréation	X		
18	DP	Fait confiance à la bienveillance des autres	X		
19	DPF	Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise	X		
20	DF	Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité	X		
21	DNF	Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation	X		
Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses					
1	U	Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété	X		
5	UNF	Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements		X	
6	UN	Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument	X		
12	F	Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies	X		
13	NF	Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation	X		
Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe					
7	UNB	Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité	X		
14	N	Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance	X		
15	NB	Rejet des procédures établies, rejet du conformisme	X		
22	DN	Rejet passif de la popularité, préfère être seul	X		
23	DNB	S'avoue vaincu, se désinvestir		X	
24	DB	Non-coopération passive avec l'autorité	X		
25	DPB	Contentement tranquille, ne s'en fait pas	X		
26	D	Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité	X		

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *FUI

Rapport préparé pour: Sample Group 2
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un *résumé* qui met en évidence ses caractéristiques.

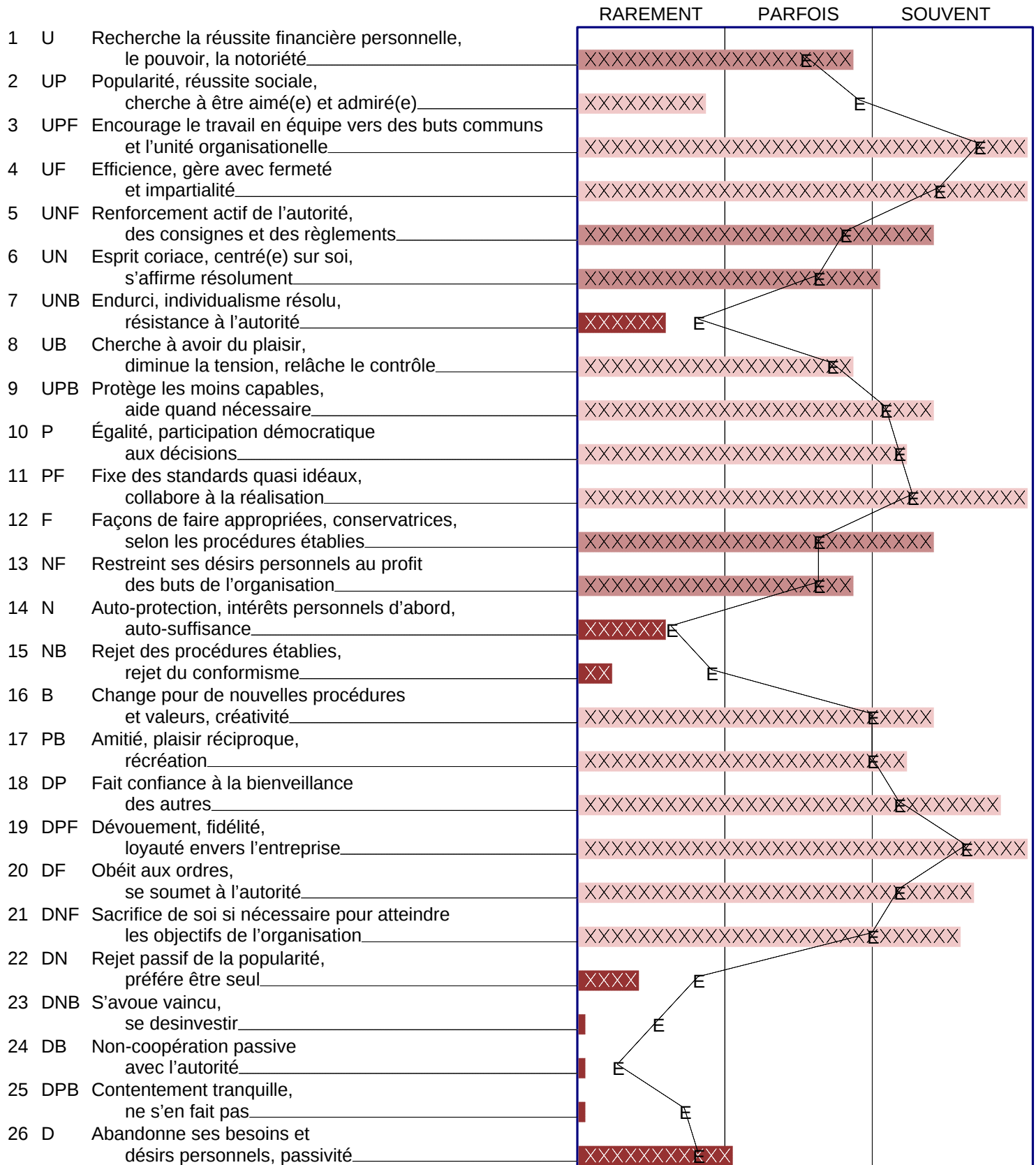
Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs l'interaction entre les différents groupes de votre structure devra-t-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible?**

Rapport préparé pour: Sample Group 2

Type: UPF
Notations: 9

Emplacement final: 3.6U 7.3P 11.5F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point
E = emplacement *optimal* des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs l'interaction entre les différents groupes de votre structure devra-t-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *FUI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif			=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace					
2	UP	Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)			X
3	UPF	Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle	X		
4	UF	Efficience, gère avec fermeté et impartialité		X	
8	UB	Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle	X		
9	UPB	Protège les moins capables, aide quand nécessaire	X		
10	P	Égalité, participation démocratique aux décisions	X		
11	PF	Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation		X	
16	B	Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité	X		
17	PB	Amitié, plaisir réciproque, récréation	X		
18	DP	Fait confiance à la bienveillance des autres		X	
19	DPF	Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise	X		
20	DF	Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité		X	
21	DNF	Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation		X	
Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses					
1	U	Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété	X		
5	UNF	Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements		X	
6	UN	Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument	X		
12	F	Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies		X	
13	NF	Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation	X		
Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe					
7	UNB	Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité	X		
14	N	Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance	X		
15	NB	Rejet des procédures établies, rejet du conformisme	X		
22	DN	Rejet passif de la popularité, préfère être seul	X		
23	DNB	S'avoue vaincu, se désinvestir	X		
24	DB	Non-coopération passive avec l'autorité	X		
25	DPB	Contentement tranquille, ne s'en fait pas	X		
26	D	Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité	X		

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *LPI

Rapport préparé pour: Sample Group 2
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un *résumé* qui met en évidence ses caractéristiques.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs les membres de votre groupe démontrent-ils quand l'interaction entre les différents groupes de votre structure est la moins productive?**

Rapport préparé pour: Sample Group 2

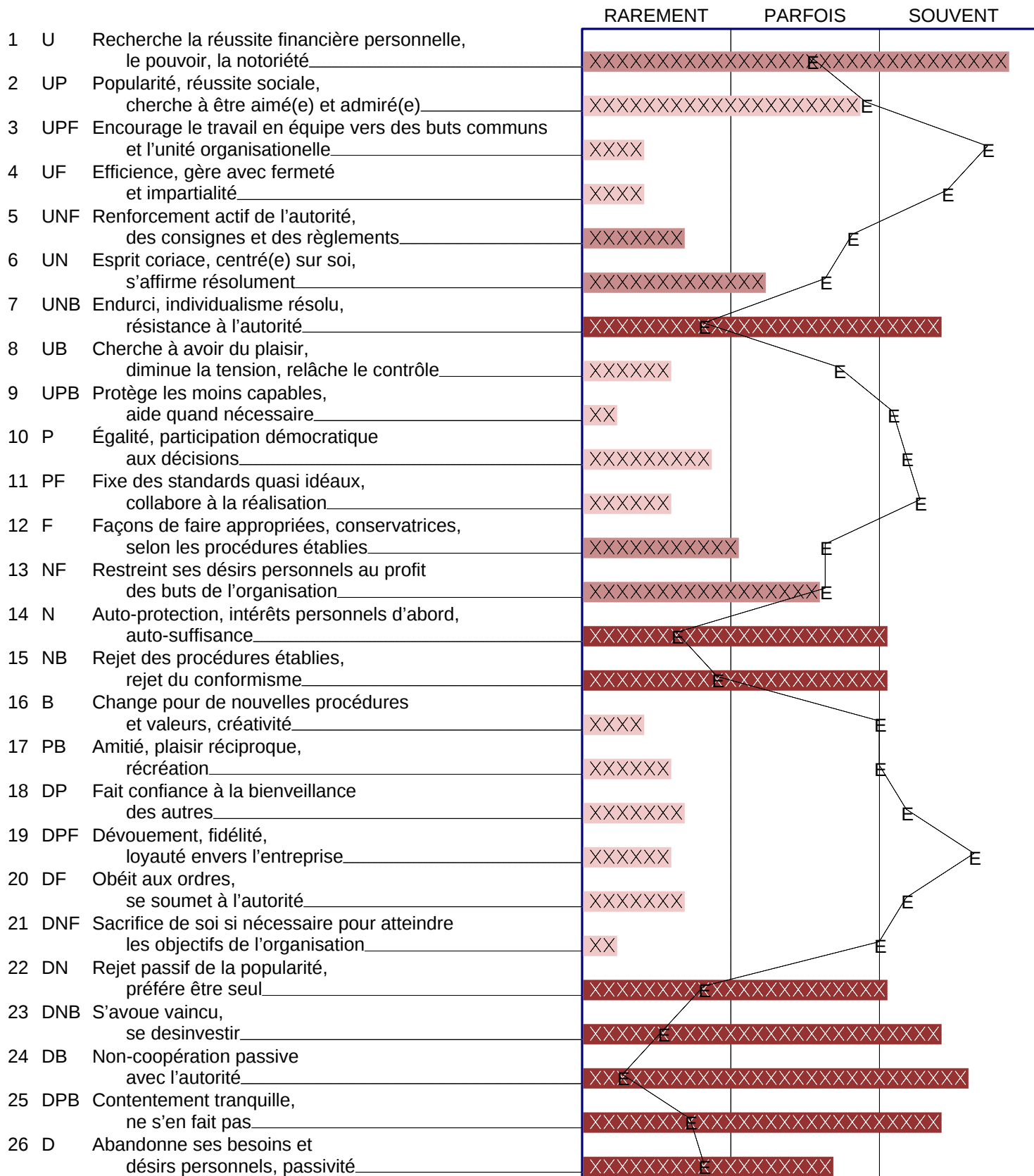
Type: NB

Emplacement final: 1.8D 5.2N 5.9B

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 9

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs les membres de votre groupe démontrent-ils quand l'interaction entre les différents groupes de votre structure est la moins productive?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *LPI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif	=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace			
2 UP Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)	X		
3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle			X
4 UF Efficience, gère avec fermeté et impartialité			X
8 UB Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle			X
9 UPB Protège les moins capables, aide quand nécessaire			X
10 P Égalité, participation démocratique aux décisions			X
11 PF Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation			X
16 B Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité			X
17 PB Amitié, plaisir réciproque, récréation			X
18 DP Fait confiance à la bienveillance des autres			X
19 DPF Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise			X
20 DF Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité			X
21 DNF Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation			X

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

1 U Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété		X	
5 UNF Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements			X
6 UN Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument			X
12 F Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies			X
13 NF Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation	X		

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

7 UNB Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité		X	
14 N Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance		X	
15 NB Rejet des procédures établies, rejet du conformisme		X	
22 DN Rejet passif de la popularité, préfère être seul		X	
23 DNB S'avoue vaincu, se désinvestir		X	
24 DB Non-coopération passive avec l'autorité		X	
25 DPB Contentement tranquille, ne s'en fait pas		X	
26 D Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité		X	

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *EFI

Rapport préparé pour: Sample Group 2
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un *résumé* qui met en évidence ses caractéristiques.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs serait-il idéal que vous affichiez pour que l'interaction entre les différents groupes de votre structure ait une efficacité optimale?**

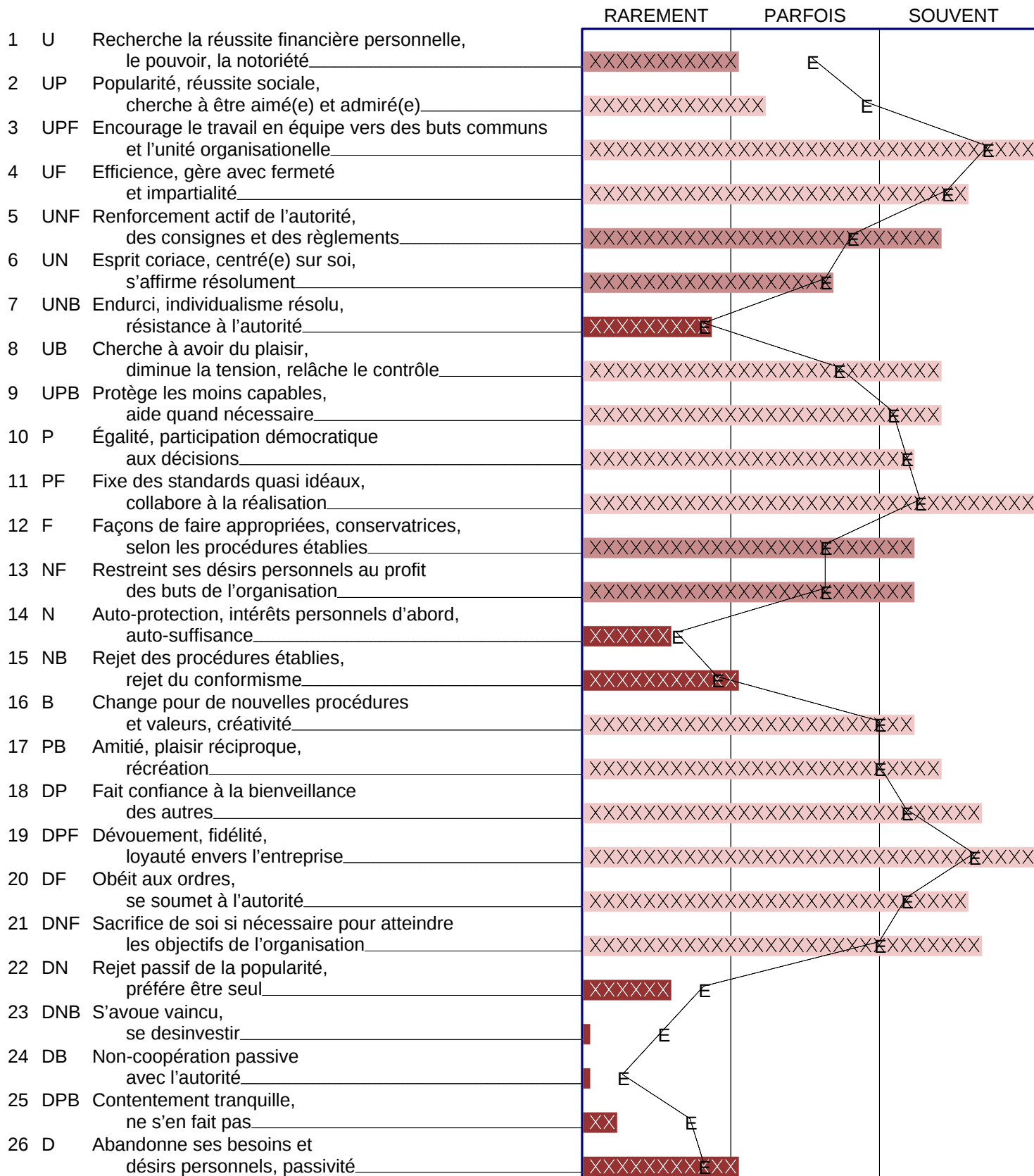
Rapport préparé pour: Sample Group 2

Type: UPF

Emplacement final: 3.1U 6.5P 9.7F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 9

E = emplacement *optimal* des équipes les plus efficaces

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs serait-il idéal que vous affichiez pour que l'interaction entre les différents groupes de votre structure ait une efficacité optimale?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *EFI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif			=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace					
2	UP	Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)			X
3	UPF	Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle	X		
4	UF	Efficience, gère avec fermeté et impartialité	X		
8	UB	Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle		X	
9	UPB	Protège les moins capables, aide quand nécessaire	X		
10	P	Égalité, participation démocratique aux décisions	X		
11	PF	Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation		X	
16	B	Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité	X		
17	PB	Amitié, plaisir réciproque, récréation	X		
18	DP	Fait confiance à la bienveillance des autres		X	
19	DPF	Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise	X		
20	DF	Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité	X		
21	DNF	Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation		X	
Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses					
1	U	Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété			X
5	UNF	Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements		X	
6	UN	Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument	X		
12	F	Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies		X	
13	NF	Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation		X	
Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe					
7	UNB	Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité	X		
14	N	Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance	X		
15	NB	Rejet des procédures établies, rejet du conformisme	X		
22	DN	Rejet passif de la popularité, préfère être seul	X		
23	DNB	S'avoue vaincu, se désinvestir	X		
24	DB	Non-coopération passive avec l'autorité	X		
25	DPB	Contentement tranquille, ne s'en fait pas	X		
26	D	Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité	X		

Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *CRI

Rapport préparé pour: Sample Group 1
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport préparé pour: Sample Group 1
 Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

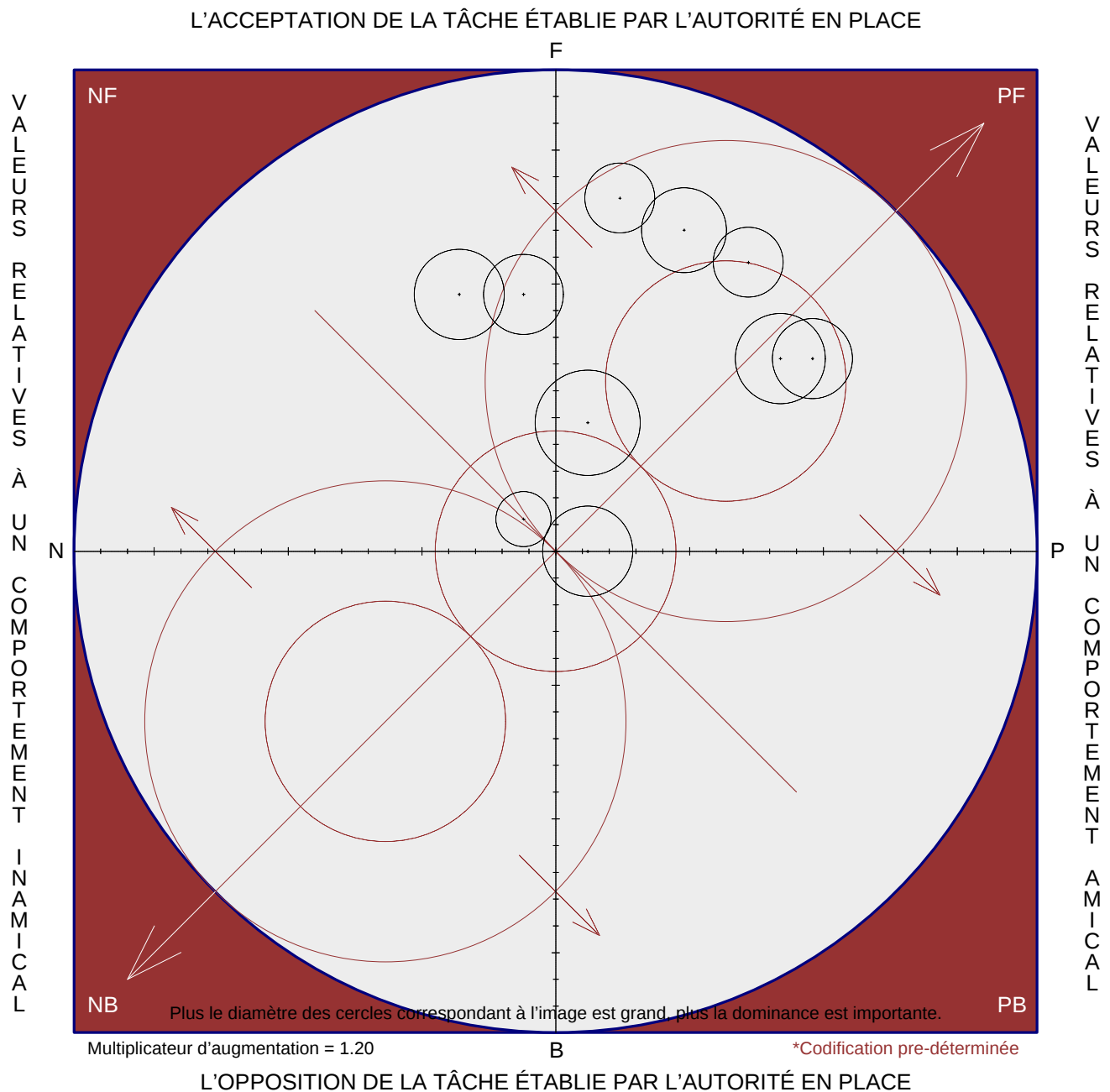


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *FUI

Rapport préparé pour: Sample Group 1
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs l'interaction entre les différents groupes de votre structure devra-t-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible?**

Rapport préparé pour: Sample Group 1
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

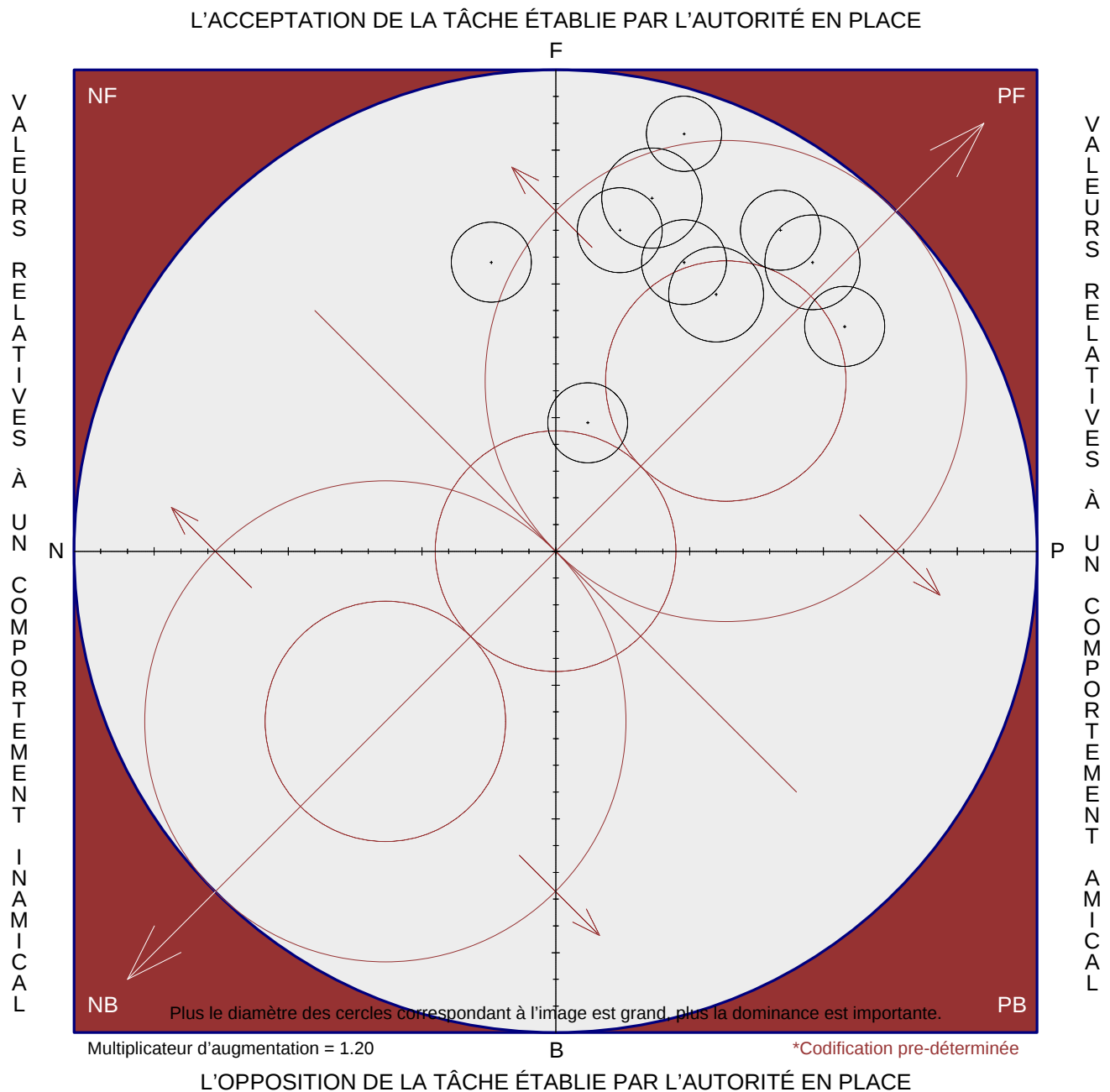


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *CRI

Rapport préparé pour: Sample Group 2
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport préparé pour: Sample Group 2
 Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

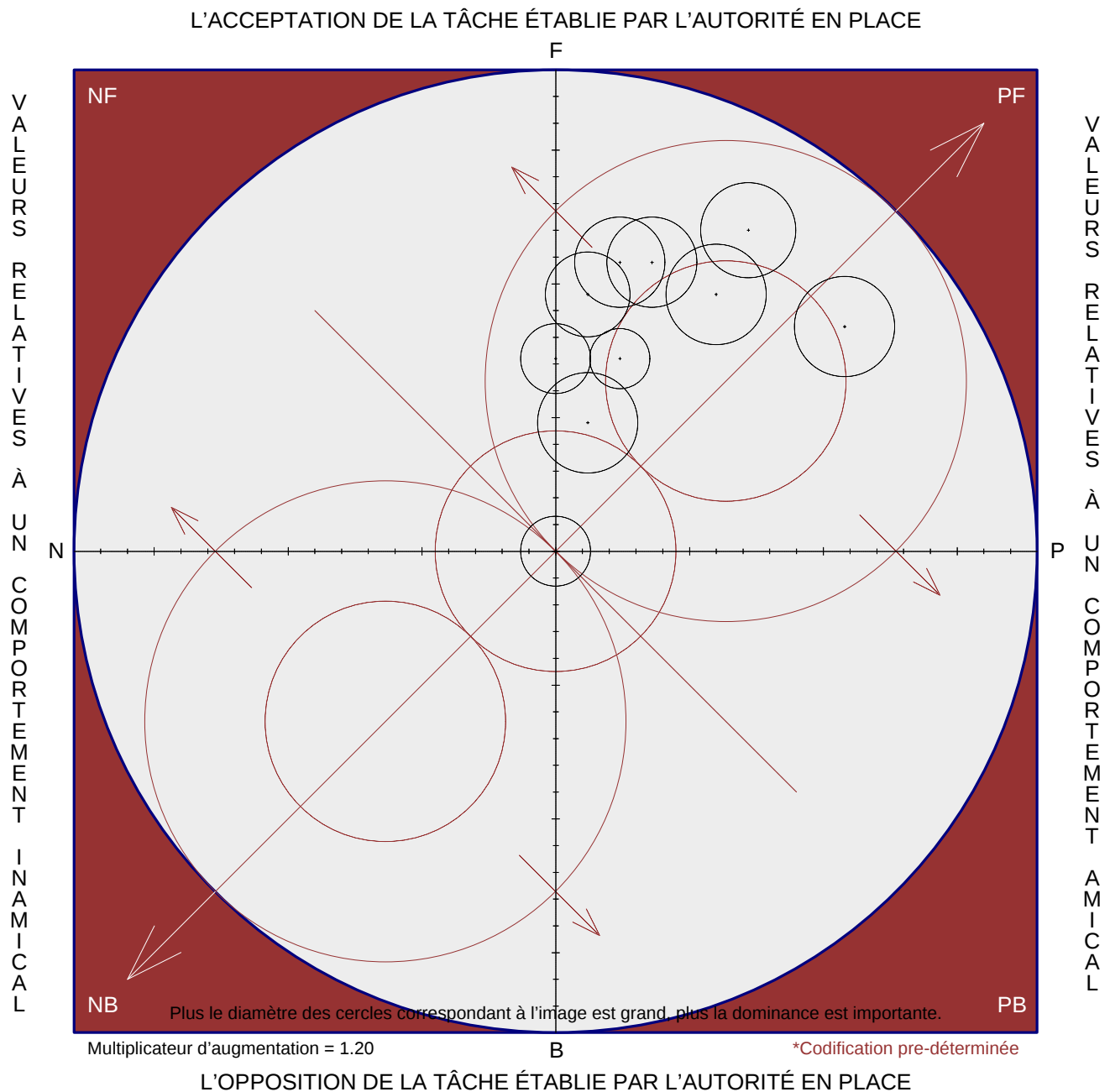
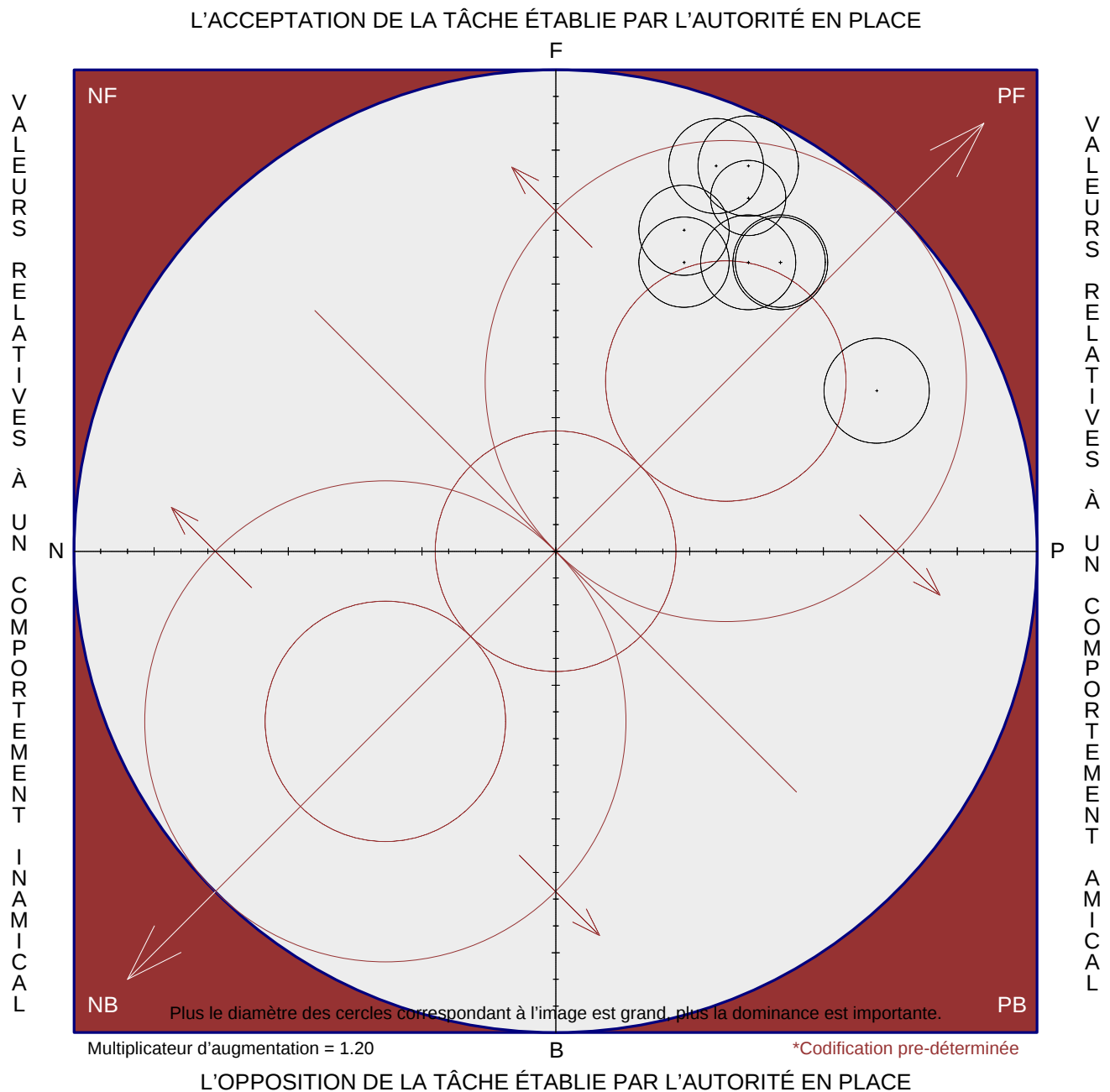


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *FUI

Rapport préparé pour: Sample Group 2
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs l'interaction entre les différents groupes de votre structure devra-t-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible?**

Rapport préparé pour: Sample Group 2
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005



Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *CRI

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un résumé et d'un *Rapport Bales*. Le *Rapport Bales* est une analyse détaillée qui compare les résultats de ce graphique à barres avec des normes de recherche.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses

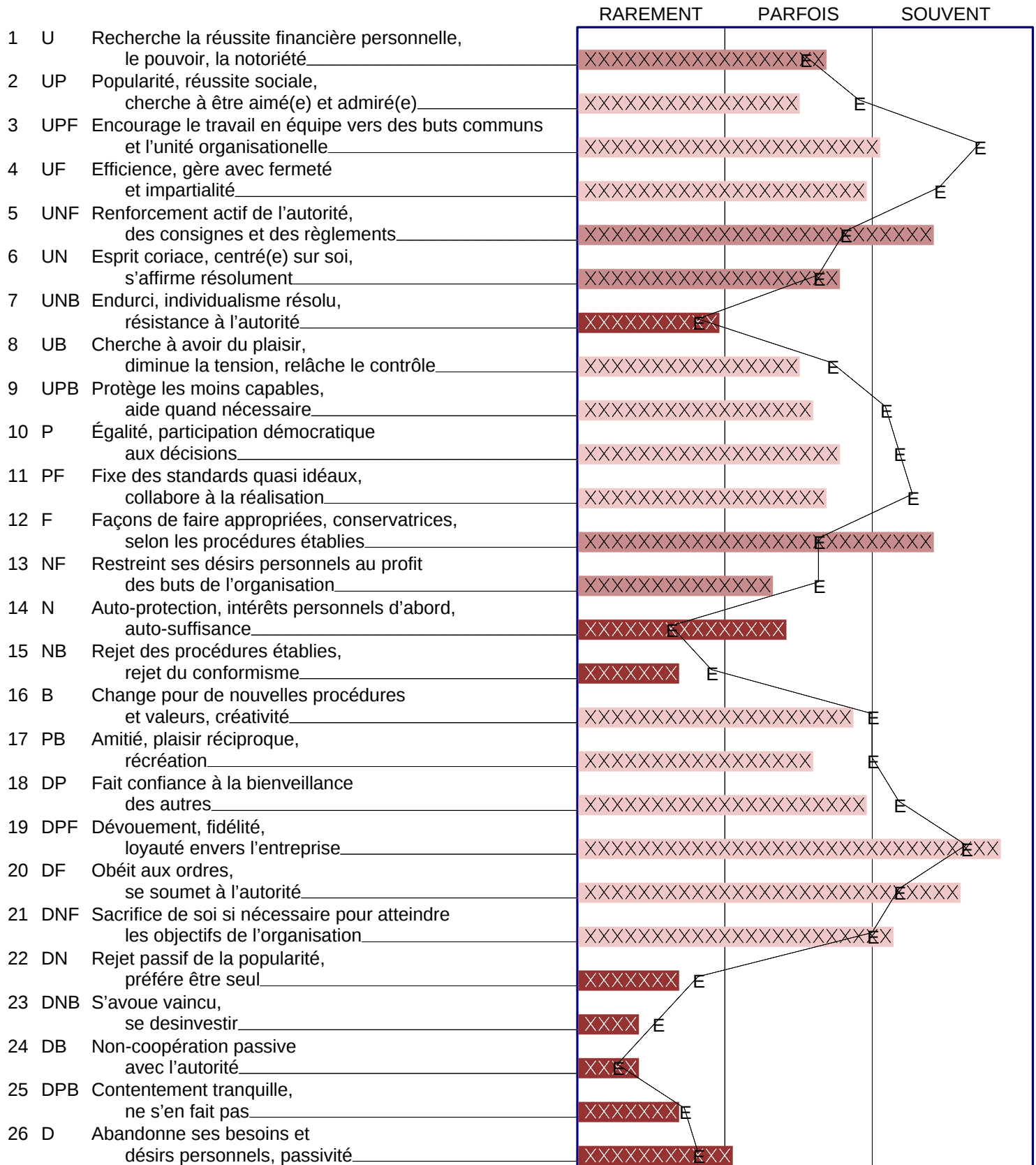
Type: F

Emplacement final: 1.8U 3.2P 7.8F

Notations: 20

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont *quotidiennement* démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *CRI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif	=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace			
2 UP Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)			X
3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle			X
4 UF Efficience, gère avec fermeté et impartialité			X
8 UB Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle	X		
9 UPB Protège les moins capables, aide quand nécessaire			X
10 P Égalité, participation démocratique aux décisions			X
11 PF Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation			X
16 B Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité	X		
17 PB Amitié, plaisir réciproque, récréation			X
18 DP Fait confiance à la bienveillance des autres	X		
19 DPF Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise	X		
20 DF Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité	X		
21 DNF Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation	X		

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

1 U Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété	X		
5 UNF Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements		X	
6 UN Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument	X		
12 F Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies		X	
13 NF Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation	X		

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

7 UNB Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité	X		
14 N Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance		X	
15 NB Rejet des procédures établies, rejet du conformisme	X		
22 DN Rejet passif de la popularité, préfère être seul	X		
23 DNB S'avoue vaincu, se désinvestir	X		
24 DB Non-coopération passive avec l'autorité	X		
25 DPB Contentement tranquille, ne s'en fait pas	X		
26 D Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité	X		

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: *CRI

En lisant le rapport Bales, souvenez-vous qu'il a pour but de vous aider à comprendre, d'une part, quelle impression d'autres personnes peuvent avoir au sujet du comportement de votre groupe et, d'autre part, à étudier des manières d'améliorer l'efficacité de celui-ci. L'efficacité du travail en équipe ne remplace pas la connaissance de la façon de faire le travail. Par contre, le fait que l'équipe ne collabore pas bien peut empêcher que la tâche soit en définitive efficacement exécutée. Cela peut aussi empêcher certaines personnes de trouver plaisir à faire partie du groupe.

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

Sur le graphique, la longueur des barres des x indique à quelle fréquence, en moyenne, votre groupe ou votre organisation a montré qu'il croit en différents types de valeurs sur le plan du comportement. Votre graphique peut indiquer que votre groupe donne l'impression de croire en certaines valeurs dans une mesure supérieure ou inférieure au profil normatif. Afin de vous donner une meilleure idée du genre de comportement auquel vous pourriez devoir accorder de l'attention, chacune des valeurs énumérées ci-après est accompagnée de quelques commentaires au sujet de ce qui peut être fait à ce propos.

Votre groupe, ou votre organisation, se situe près du profil normatif en ce qui concerne:

8 UB Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle (près)

Votre groupe ou organisation a la chance de pouvoir se détendre et récupérer après des périodes de travail plus intenses. Tous les groupes, probablement sans exception, ont besoin de cette faculté, mais tous ne l'ont pas. Les façons réalistes d'aborder les problèmes et le travail engendrent inévitablement entre les individus des tensions et autres formes de contraintes émotionnelles.

En détournant périodiquement l'équipe de la tâche, on lui permet de libérer ses tensions en prenant du recul, de distribuer des récompenses sur le plan interpersonnel et de rebâtir sa solidarité afin d'entreprendre le travail avec un dynamisme renouvelé.

Votre groupe ou organisation semble en mesure de passer successivement par toutes ces phases dans le temps d'interaction dont il dispose lorsque les membres sont ensemble. Dans les groupes sains, ce cycle d'expression des émotions constitue un métabolisme psychologique normal.

16 B Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité (près)

Pour que le travail en équipe donne de bons résultats, il faut pouvoir situer les valeurs potentiellement conflictuelles dans une perspective plus large englobant toutes les valeurs importantes. La place qui leur est accordée doit être ajustée en fonction des besoins du moment, du groupe ou de l'organisation dans son ensemble ainsi qu'en fonction des circonstances externes. Cela oblige même parfois à poser des gestes qui paraissent être en opposition et à adopter des attitudes qui peuvent sembler incohérentes, voire contradictoires.

Votre groupe ou organisation a l'air de posséder cette souplesse essentielle. Le profil le plus efficace des fréquences n'est pas atteint ou approché uniquement lors de très brèves périodes, mais est plutôt le fruit d'une souplesse appropriée qui est manifestée sur de plus longues périodes. Au sein des équipes, groupes et organisations les plus axés sur la tâche à exécuter, il faut probablement, pour optimiser le travail d'équipe, accorder approximativement la même importance, au fil du temps, à l'adoption de nouvelles procédures (voir énoncé descriptif n° 16) et aux manières établies, conservatrices et «correctes» de faire les choses (voir énoncé descriptif n° 12). Il existe cependant toujours un risque de déséquilibre faisant que l'on se retrouve prisonnier d'un côté ou de l'autre.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont *quotidiennement* démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

18 DP Fait confiance à la bienveillance des autres (*près*)

Il n'est pas facile de tout simplement «décider» de faire confiance aux autres, que ce soit au sein d'une équipe, d'un groupe ou d'une organisation plus vaste. Il faut en effet que les membres se soient montrés dignes de confiance. Votre groupe ou organisation semble avoir cette base fondamentale de la solidarité d'une équipe. Ses membres n'en parlent peut-être pas beaucoup, mais différents indices révèlent que cette solidarité existe et qu'elle est considérée comme fondamentale.

19 DPF Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise (*près*)

Cette série de valeurs dépend de la mesure dans laquelle les membres, et en fait le groupe et l'organisation dans son ensemble, parviennent à «sortir d'eux-mêmes» et à se mettre au service des objectifs d'une collectivité plus vaste et moins bien définie dans ses limites qu'eux-mêmes ne le sont en tant que groupes ou individus. Inévitablement, les récompenses devant couronner ces efforts sont parfois retardées et ne viennent pas toujours. Tout le monde ne réussit pas à faire preuve d'une loyauté indéfectible et toutes les organisations ne parviennent pas à inspirer celle-ci. Mais, lorsque le dévouement à une organisation existe et est justifié, la combinaison est magique. Elle répond à des besoins profonds et donne lieu à des efforts exceptionnels.

20 DF Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité (*près*)

La plupart des gens trouvent difficile d'obéir et rares sont ceux qui aiment vraiment cela. Bien des personnes considèrent que l'obéissance est de toute façon dangereuse et que le fait d'obéir sans se poser de questions, en particulier, confine à l'immoralité. À la base, les sentiments éprouvés à l'égard de la notion d'obéissance diffèrent probablement beaucoup selon que l'on estime que l'autorité à laquelle il faut obéir est, de manière générale, bénéfique ou maléfique.

Il est cependant évident que, dans les grandes organisations (où la communication et le consensus sont loin d'être parfaits), une bonne partie de la coordination dépend lourdement d'un degré considérable d'obéissance à des instructions raisonnables. Dans la culture actuelle de votre équipe, de votre groupe ou de l'organisation dans son ensemble, cette série de valeurs semble se situer approximativement dans sa plage optimale. Cela donne une impression favorable de l'organisation ainsi que des équipes et des groupes qui la constituent.

21 DNF Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation (*près*)

Le véritable révélateur du dévouement est la capacité à sacrifier son propre intérêt dans des circonstances où l'organisation ou l'équipe subit des contraintes sortant de l'ordinaire. Cette qualité a beaucoup d'importance pour l'efficacité du travail d'équipe, même si elle s'appuie sur des impératifs inhabituels, mais cette importance n'est pas toujours la même à tous les moments et dans toutes les situations. Le sacrifice de soi est une chose que l'on ne devrait demander qu'exceptionnellement. Il ne faut pas compter dessus pour remplacer un bon leadership et une saine gestion. Cette valeur se situe en effet à la limite d'une dangereuse dépendance à l'égard de ressources rares.

La culture actuelle de votre groupe ou organisation semble placer les valeurs du sacrifice de soi approximativement dans une plage idéale, ce qui signifie probablement aussi que, dans la plupart des cas, il n'y est pas fait appel de manière excessive. Cette fréquence dans la plage optimale signifie vraisemblablement aussi que l'on n'a pas abusé de la bonne volonté des membres et que celle-ci n'a donc pas été épuisée.

Il est possible que votre groupe, ou votre organisation, accorde une *importance excessive* à ce qui suit:

aucun des points.

Votre groupe, ou votre organisation, ne semble pas accorder une importance excessive, c'est-à-dire

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

jusqu'au stade où cela débouche sur un conflit, à l'une ou l'autre des valeurs qui sont ordinairement associées à un rendement élevé du travail d'équipe. Les moyennes ne disent toutefois pas tout. Un des membres, sinon plusieurs, peut conserver l'impression que l'on accorde trop d'importance à certaines valeurs et il est bon que le groupe explore cette possibilité.

Votre groupe, ou votre organisation, n'insiste peut-être pas assez:

2 UP Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e) (pas assez d'importance)

La notation moyenne de ces valeurs semble faible pour l'ensemble de l'organisation, même si certaines personnes ou certains groupes peuvent profiter de ces satisfactions. Cela pourrait donner naissance à de l'envie et à du ressentiment. Néanmoins, à des degrés modérés et si elles sont adéquatement réparties entre les personnes et les groupes de l'organisation, ces valeurs ont tendance à susciter la confiance et une forte participation personnelle.

Un climat ouvertement amical, sociable et extraverti dans l'ensemble de l'organisation tend à montrer que la répartition de ces valeurs et le degré d'importance qui leur est accordé sont appropriés. Le fait que ces genres de comportements présentent des lacunes parmi certaines personnes ou certains groupes constitue une indication de mécontentement. Par conséquent, il faudra peut-être envisager sérieusement de rajuster les arrangements organisationnels sur les plans du statut, de l'accès aux ressources, des spécialités, des rôles fonctionnels, des récompenses et de la reconnaissance.

3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle (pas assez d'importance)

Cette valeur est renforcée par l'adoption, au sein de l'ensemble de l'organisation, d'un mode de gestion fonctionnelle délibérée et démocratique. En principe, tous les membres de l'organisation peuvent faire preuve de ce type de leadership à un degré ou à un autre. Le leadership ne devrait pas être considéré comme une qualité réservée aux personnes qui occupent officiellement un poste de direction. L'acceptation des tâches confiées à un groupe, l'optimisme régnant parmi tous les groupes de l'organisation au sujet de la réussite de leurs entreprises, l'affection portée à d'autres membres du groupe ainsi que l'impression que les autorités supérieures sont justes et bien intentionnées sont des attitudes qui tendent à renforcer ces valeurs.

Si ces comportements ne sont pas suffisamment développés dans certains secteurs de l'organisation, il peut être nécessaire de prendre des mesures pour que de nouvelles attitudes puissent naître. Certaines des tâches de groupe spécifiques devraient être redéfinies ou restructurées afin qu'il devienne possible de les mener à bien; un complément de formation peut s'avérer nécessaire; les membres de certains groupes pourraient devoir passer plus de temps ensemble afin d'apprendre à s'apprécier mutuellement. Mais, surtout, ils pourraient avoir besoin de comprendre et d'aimer davantage le leadership d'une autorité supérieure n'appartenant pas au groupe en question. Cela n'arrivera probablement pas si les personnes qui détiennent l'autorité n'agissent pas différemment.

4 UF Efficience, gère avec fermeté et impartialité (pas assez d'importance)

Une organisation ou un groupe où cette valeur n'est pas assez développée risquent de paraître désorganisés. Certains de ses membres, sinon beaucoup, auront probablement l'impression que leur temps et leurs aptitudes sont gaspillés. Le temps est en effet une ressource précieuse pour tous les groupes et toutes les organisations, puisque le simple fait d'en réunir les membres et de les amener à être prêts à travailler exige une quantité indue de temps et d'énergie. Une saine gestion peut contribuer à éviter les pertes qui résultent d'une mauvaise préparation, d'une procédure sans objet, etc. Concentrer plutôt l'attention sur la planification concrète des tâches est également parfois le meilleur moyen de procéder et de neutraliser les désaccords et les différends qui s'enveniment.

Si ces valeurs ne sont pas suffisamment développées au sein de l'organisation, c'est peut-être à cause de

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

mauvaises expériences dans le cadre duquel une gestion autoritaire, à des paliers particuliers ou au sein d'un groupe donné, a donné lieu dans le passé à une polarisation. Il peut être utile d'étudier ce problème et de voir si la réaction d'allergie peut être réduite au minimum.

Dans bien des cas, un élargissement de la participation des membres aux fonctions de gestion (activation des valeurs mises en évidence dans le graphique, voir énoncé descriptif n° 10: «Égalité, participation démocratique aux décisions») constitue le meilleur remède. Tous les membres de l'organisation peuvent, et doivent, contribuer de différentes manières à une saine gestion.

9 UPB Protège les moins capables, aide quand nécessaire (pas assez d'importance)

Il est fondamental que la direction et tous les membres du groupe admettent la nécessité des fonctions suivantes - le soutien psychologique, la thérapie, l'enseignement et la formation - pour un leadership efficace dans toutes sortes d'organisations ou de groupes. Si ces fonctions ne sont pas placées sous la responsabilité d'un service spécialisé, les meneurs socio-émotionnels qui les assurent devraient absolument être soutenus par les personnes qui ont la charge de la gestion fonctionnelle. Il est préférable que ces deux types de leadership puissent être combinés chez les mêmes personnes.

Toutefois, il est possible de procéder à une division du travail entre les deux types et cela est généralement inévitable dans une certaine mesure. Quoiqu'il en soit, une forte alliance entre ces deux types de meneurs, si ces fonctions sont assurées par des personnes différentes, constitue peut-être le genre de relation le plus important, au sein du groupe ou de l'organisation, pour ce qui est de promouvoir un travail d'équipe efficace.

Bien des groupes comptent un ou deux membres qui paraissent être tout particulièrement sensibles aux besoins des autres et déploient des efforts particuliers pour entretenir dans le groupe une atmosphère heureuse et chaleureuse. Comme cela n'est pas toujours compatible avec la concentration d'un maximum d'efforts sur la tâche, et puisque cela peut obliger à faire, pour certains membres, des exceptions en ce qui concerne les responsabilités à l'égard des tâches, les protecteurs sont parfois considérés comme des gêneurs ou même ignorés par les membres qui ont une conception plus rigide du travail à effectuer. Cela n'est pas nécessairement aussi évidemment préjudiciable que d'autres formes de polarisation, mais des conséquences se font néanmoins sentir au bout d'un certain temps.

10 P Égalité, participation démocratique aux décisions (pas assez d'importance)

Bien des raisons font qu'un groupe ou une organisation peut en venir à ne pas accorder assez d'importance à cette série de valeurs. Certains membres ayant une «mentalité de survie personnelle» - des valeurs correspondant sur le graphique aux énoncés descriptives n° 1, 6, 7 et 14 par exemple - peuvent en fait mépriser les valeurs d'égalité en considérant qu'elles manquent de réalisme, sont la marque d'un esprit faible et menacent leur liberté personnelle.

Les membres qui craignent des menaces externes au groupe ou à l'organisation et placent l'accent sur une forte autorité en considérant qu'elle est nécessaire - ce qu'expriment, par exemple, les valeurs correspondant sur le graphique aux énoncés descriptives n° 5, 12, 13 et 21 - peuvent estimer que les autres ne comprennent pas la nature et la gravité des problèmes auxquels le groupe ou l'organisation sont confrontés. Ils peuvent penser que les autres n'ont pas la capacité ou la motivation permettant de résoudre les problèmes ou, encore, qu'une participation démocratique rend le processus décisionnel beaucoup trop lent et trop susceptible de produire les mauvaises réponses.

Les membres chez qui de telles valeurs élitistes sont très fortes ne se rendent pas toujours compte à quel point elles risquent de compromettre l'intégrité du groupe ou de l'organisation et l'efficacité du travail d'équipe. Une trop grande importance accordée aux valeurs qui s'opposent à l'égalité débouche presque systématiquement sur des polarisations.

Pour que le travail soit efficace à long terme, il est essentiel qu'une équipe, un groupe ou l'organisation

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

dans son ensemble fassent preuve d'un minimum de solidarité et d'intégrité. Si la nature de la tâche empêche la création d'une telle solidarité, il peut être plus sage d'abaisser le niveau des aspirations ou de redéfinir et restructurer la tâche que de persister à croire que le travail d'équipe est possible. Si la composition du groupe ou de l'organisation dans son ensemble ne permet pas, sur le plan des valeurs et des personnalités des membres, de rendre le travail en équipe viable, il faudra peut-être envisager une recomposition du groupe ou de l'ensemble.

Si le processus décisionnel n'est pas approprié et si le pouvoir décisionnel n'est pas équitablement partagé, le groupe ou l'organisation ne parviendront pas à adopter des normes légitimes et unificatrices. Sans celles-ci, le groupe ou l'organisation dans son ensemble se fractionneront et le rendement du travail périclitera.

11 PF Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation (pas assez d'importance)

L'idéalisme (la croyance optimiste à la possibilité de mettre en pratique des idéaux élevés) est un mode de pensée très difficile à adopter pour les personnes qui ont vécu trop d'expériences négatives. La collaboration n'attire pas quand on a l'impression d'être intégré dans une entreprise qui profite en grande partie à autrui. En d'autres termes, si la répartition des récompenses n'est pas fondamentalement «équitable», cette série de valeurs est en fait irréaliste et ne permet pas d'obtenir un soutien substantiel.

L'espoir d'équité peut être déçu pour plusieurs raisons, par exemple parce que l'équité est rendue impossible par des conditions qui ne dépendent ni du groupe, ni de l'organisation ou parce que des individus ou des groupes appartenant à l'organisation ne souhaitent pas partager équitablement avec autrui.

Si cette série de valeurs est faiblement estimée au sein du groupe ou de l'organisation, il peut être utile de bien se demander si un idéalisme responsable et le travail en collaboration sont en fait équitablement récompensés. Mais, au-delà de cela surgit une question importante: l'organisation ou le groupe trouve-t-il à l'extérieur des ressources et des récompenses suffisantes pour qu'il y ait en fait des récompenses à distribuer? Un meilleur travail d'équipe produit-il des récompenses ou faut-il procéder à des changements plus fondamentaux?

17 PB Amitié, plaisir réciproque, récréation (pas assez d'importance)

Si elle en a le moindre moment l'occasion, l'amitié a tendance à naître spontanément. Elle a besoin d'interactions; il faut que les gens puissent passer du temps ensemble. Elle se développe mieux entre ceux qui ont un même statut et elle est puissamment stimulée par un sort commun. Une fois créée, elle constitue une source spontanée de loisirs et de plaisirs partagés. Elle a tendance à s'autoperpétuer tant que les conditions fondamentales de son apparition subsistent.

Si une faible valeur est accordée à l'amitié, c'est peut-être parce que certaines des conditions nécessaires à son apparition n'existent pas. Il est possible que les membres du groupe ou de l'organisation ne se rencontrent pas assez souvent, que leurs interactions soient affectées par le fait que les différences de statut sont trop grandes ou que, en fait, ces personnes ne partagent pas le même sort.

Les amitiés ont tendance à pâtir ou à ne pas s'enraciner si le groupe ou l'organisation sont chroniquement et gravement polarisés ou s'il existe des incompatibilités de personnalité et de valeurs du genre de celles qui engendrent une polarisation. L'amitié est un puissant élément de renforcement de la solidarité d'une équipe et, de ce fait, de l'efficacité du travail d'équipe. Si, au sein d'un groupe donné, une petite minorité a tendance à consacrer trop de temps à des interactions sociales amicales au lieu de travailler, cela peut entraîner une dévaluation des comportements amicaux en général. Si tel est le cas, il existe toutefois probablement des raisons plus profondes à la désaffection de la minorité et il faudra les mettre à jour et les faire disparaître.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

Notre profil normatif révèle que certaines valeurs sont *parfois* approuvées, mais non pas si elles sont *souvent* ou *rarement* manifestées. Elles sont peut-être nécessaires en guise de mesure d'urgence temporaire, mais sont généralement considérées comme «autoritaristes» et sont dangereusement susceptibles de susciter une polarisation au sein de la plupart des groupes. Tout en pouvant être parfois nécessaires, les valeurs dont il est question dans cette partie sont dangereuses pour le travail en équipe.

Il est possible que votre groupe, ou votre organisation, accorde une *importance excessive* à ce qui suit:

5 UNF Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements (*trop d'importance*)

Lorsque les choses tournent mal au sein d'un groupe ou lorsqu'une menace urgente apparaît de l'extérieur, la plupart des gens sont extrêmement tentés de réagir en se tournant vers ces valeurs autoritaristes. Leur principal attrait est qu'elles permettent d'exprimer une agressivité moralement justifiée puisque l'on défend les valeurs dont dépendent l'ordre et la sécurité. Elles permettent simultanément de se sentir moralement supérieur.

Toutefois, les gens sont loin d'avoir la même conception des valeurs qui sont les plus importantes pour l'ordre et la sécurité. Certaines personnes s'identifient à l'autorité et se laissent complètement aller à la tentation de faire la loi. D'autres s'identifient spontanément aux victimes de l'autorité et ont l'impression que la sécurité passe par une opposition à celle-ci. Il apparaît donc dans la plupart des groupes une polarisation des «autoritaristes» contre les «anti-autoritaristes» (les deux côtés partageant la même indignation morale). C'est peut-être là la forme la plus répandue de polarisation dans tous les genres de groupes et d'organisations et, si on lui laisse libre cours, c'est aussi l'une des plus dangereuse.

Bien souvent, cette polarisation est réduite au minimum lorsque le leadership est amical et démocratique et qu'il domine suffisamment la situation pour comprendre les deux côtés et savoir comment les prendre. Les valeurs qui correspondent à ce genre de leadership médiateur sont celles où l'on «encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle» (énoncé descriptif n° 3), «fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation» (énoncé descriptif n° 11) et fait preuve de «dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise» (énoncé descriptif n° 19).

12 F Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies (*trop d'importance*)

Tous les groupes et toutes les organisations vivent, et sont dans une certaine mesure aux prises, avec un équilibre quelque peu instable devant être maintenu entre le changement et les façons établies de faire les choses (voir énoncé descriptif n° 16 par rapport à énoncé descriptif n° 12). Il faut s'attendre à ce que la situation fluctue entre ces deux pôles puisque la situation externe comme les caractéristiques internes du groupe ou de l'organisation sont par définition instables. Il est probable que des difficultés surgiront si l'on laisse trop de place à l'une de ces séries de valeurs et si celles-ci se rigidifient.

Si beaucoup d'importance est accordée aux deux séries de valeurs, c'est peut-être parce qu'il existe au sein du groupe un conflit ouvert ou, au minimum, de fortes inquiétudes et peut-être même de la confusion. Si la polarisation s'accroît, il est probable qu'elle tournera à la lutte entre les «autoritaristes» d'une part et les «anti-autoritaristes» d'autre part et donnera naissance à bien d'autres conflits au sein du groupe.

Votre groupe, ou votre organisation, n'insiste peut-être pas assez:

aucun des points.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont *quotidiennement* démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Votre groupe, ou votre organisation, ne donne pas l'impression de ne pas accorder assez d'importance à l'une ou l'autre des valeurs qui sont parfois nécessaires, mais qui peuvent devenir dangereuses. Les moyennes, toutefois, ne disent pas tout. Un des membres, sinon plusieurs, peut conserver l'impression que votre groupe n'accorde pas assez d'importance à certaines valeurs et il pourrait être bon d'explorer cette possibilité.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs sont quotidiennement démontrés lors des interactions entre les différents groupes de votre structure?**

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

Voici des valeurs qui, même si elles répondent aux besoins de certaines personnes, interfèrent avec travail d'équipe, sauf dans des circonstances temporaires et particulièrement inhabituelles. De façon générale, leur influence devrait être réduite au minimum. Parallèlement, si elles ont cours, il est important de découvrir ce qui leur donne naissance et, si possible, de supprimer ces causes. Si votre groupe croit *beaucoup* à certaines de ces valeurs, il sera certainement bon d'en discuter puisqu'elles indiquent généralement qu'il faut changer quelque chose qui revêt une importance considérable.

Il est possible que votre groupe, ou votre organisation, accorde une *importance excessive* à ce qui suit:

14 N Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance (*trop d'importance*)

La crainte que le succès, voire la survie, du groupe ou de l'organisation soit gravement menacé peut faire ressortir de telles valeurs d'autoprotection chez bien des gens. Toutefois, certaines personnes, à cause d'expériences antérieures ou de leur personnalité foncière, se sentent menacées par tout renforcement de la cordialité, de la solidarité et du consensus dans le groupe ou l'organisation même.

Elles craignent d'en venir à trop faire confiance aux autres, à être poussées vers la médiocrité si elles se joignent à eux, à être empêchées de parvenir à un statut plus élevé si elles s'identifient au «troupeau» ou à acquiescer à l'égard d'autrui ou du groupe des obligations qu'elles ne souhaitent pas devoir respecter. Leur comportement paraît alors inamical, négatif et constamment en désaccord avec celui des autres. Dans de tels cas extrêmes, les efforts qui sont déployés pour «les ramener au sein du groupe» n'ont fréquemment pour effet que de renforcer la polarisation et d'empirer les choses.

Si le problème trouve son origine dans un trait de caractère et ne touche que peu de gens, il peut être utile de simplement supprimer l'excès d'attention qui est accordée à ces personnes ainsi qu'à la situation de polarisation et de se concentrer sur la tâche à exécuter. Bien sûr, si le succès ou la survie du groupe ou de l'organisation sont effectivement menacés, des mesures d'urgence peuvent s'imposer.

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *FUI

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un *résumé* qui met en évidence ses caractéristiques.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs l'interaction entre les différents groupes de votre structure devra-t-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible?**

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses

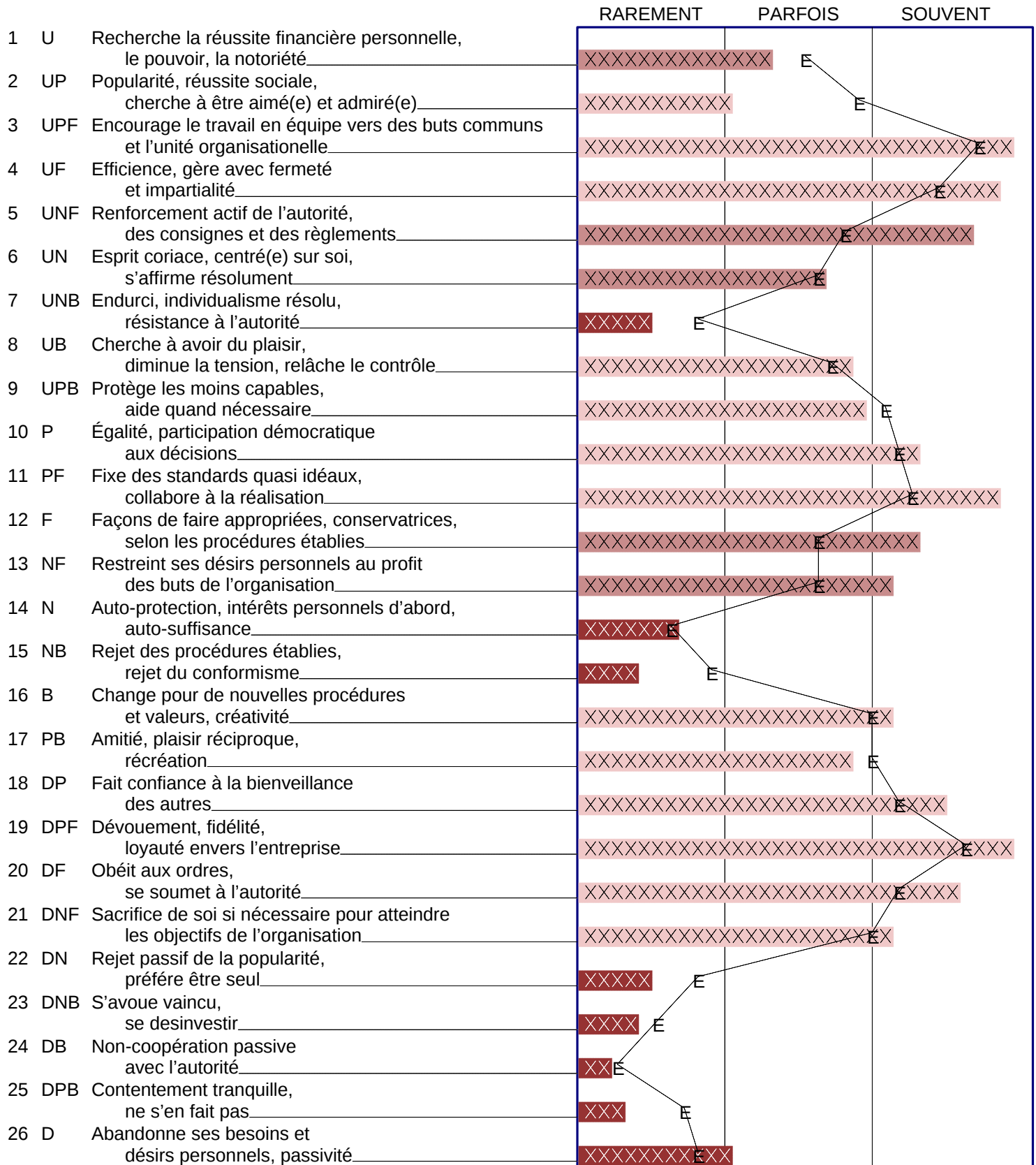
Type: PF

Emplacement final: 2.8U 6.1P 11.1F

Notations: 19

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs l'interaction entre les différents groupes de votre structure devra-t-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *FUI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif	=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace			
2 UP Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)			X
3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle	X		
4 UF Efficience, gère avec fermeté et impartialité	X		
8 UB Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle	X		
9 UPB Protège les moins capables, aide quand nécessaire	X		
10 P Égalité, participation démocratique aux décisions	X		
11 PF Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation		X	
16 B Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité	X		
17 PB Amitié, plaisir réciproque, récréation	X		
18 DP Fait confiance à la bienveillance des autres	X		
19 DPF Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise	X		
20 DF Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité	X		
21 DNF Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation	X		

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

1 U Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété	X		
5 UNF Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements		X	
6 UN Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument	X		
12 F Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies		X	
13 NF Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation		X	

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

7 UNB Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité	X		
14 N Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance	X		
15 NB Rejet des procédures établies, rejet du conformisme	X		
22 DN Rejet passif de la popularité, préfère être seul	X		
23 DNB S'avoue vaincu, se désinvestir	X		
24 DB Non-coopération passive avec l'autorité	X		
25 DPB Contentement tranquille, ne s'en fait pas	X		
26 D Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité	X		

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *LPI

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un *résumé* qui met en évidence ses caractéristiques.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs les membres de votre groupe démontrent-ils quand l'interaction entre les différents groupes de votre structure est la moins productive?**

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses

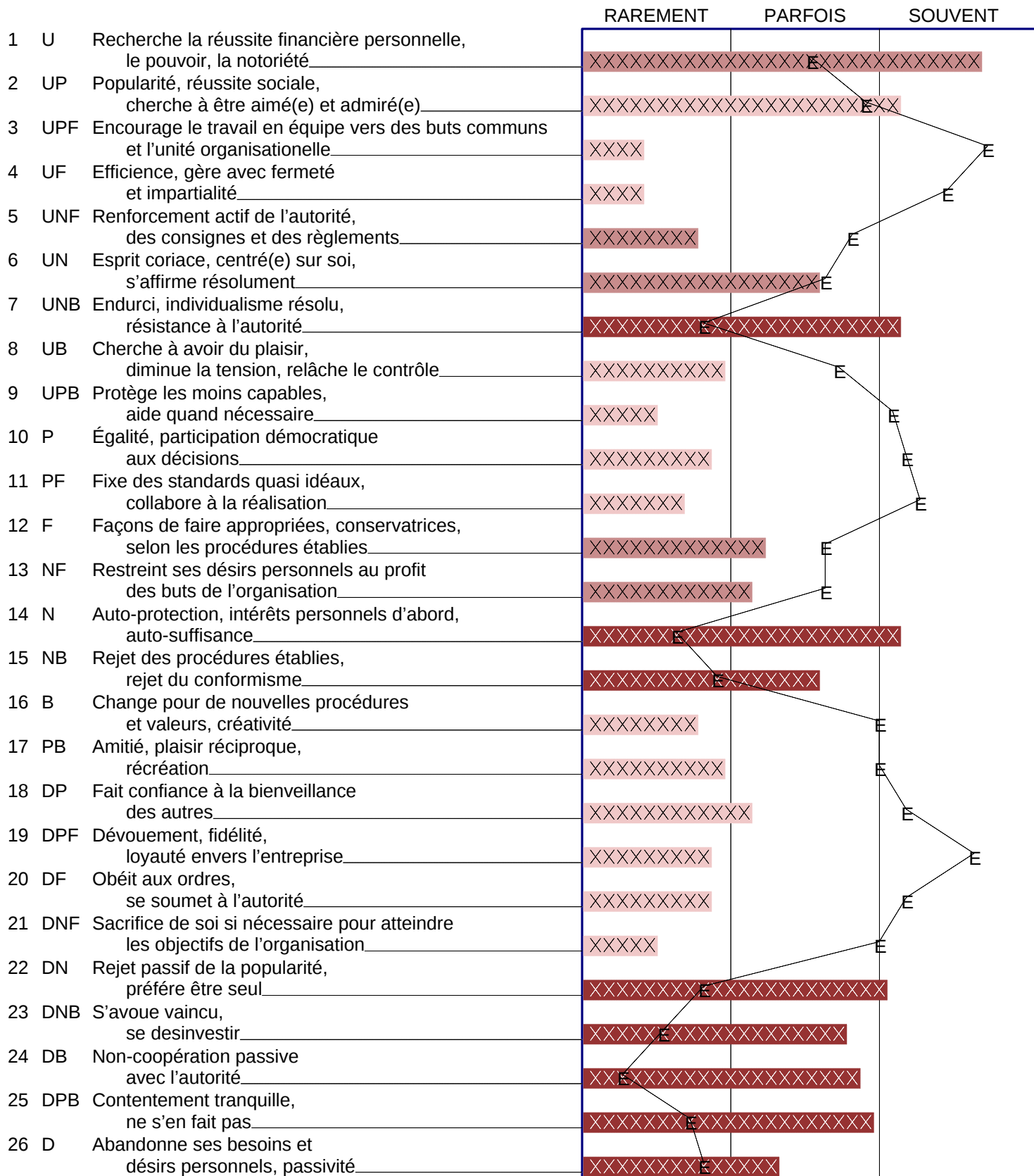
Type: NB

Emplacement final: 0.5D 3.3N 4.4B

Notations: 19

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs les membres de votre groupe démontrent-ils quand l'interaction entre les différents groupes de votre structure est la moins productive?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *LPI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif	=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace			
2 UP Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)	X		
3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle			X
4 UF Efficience, gère avec fermeté et impartialité			X
8 UB Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle			X
9 UPB Protège les moins capables, aide quand nécessaire			X
10 P Égalité, participation démocratique aux décisions			X
11 PF Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation			X
16 B Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité			X
17 PB Amitié, plaisir réciproque, récréation			X
18 DP Fait confiance à la bienveillance des autres			X
19 DPF Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise			X
20 DF Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité			X
21 DNF Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation			X

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

1 U Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété		X	
5 UNF Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements			X
6 UN Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument	X		
12 F Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies			X
13 NF Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation			X

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

7 UNB Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité		X	
14 N Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance		X	
15 NB Rejet des procédures établies, rejet du conformisme		X	
22 DN Rejet passif de la popularité, préfère être seul		X	
23 DNB S'avoue vaincu, se désinvestir		X	
24 DB Non-coopération passive avec l'autorité		X	
25 DPB Contentement tranquille, ne s'en fait pas		X	
26 D Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité		X	

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *EFI

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un *résumé* qui met en évidence ses caractéristiques.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs serait-il idéal que vous affichiez pour que l'interaction entre les différents groupes de votre structure ait une efficacité optimale?**

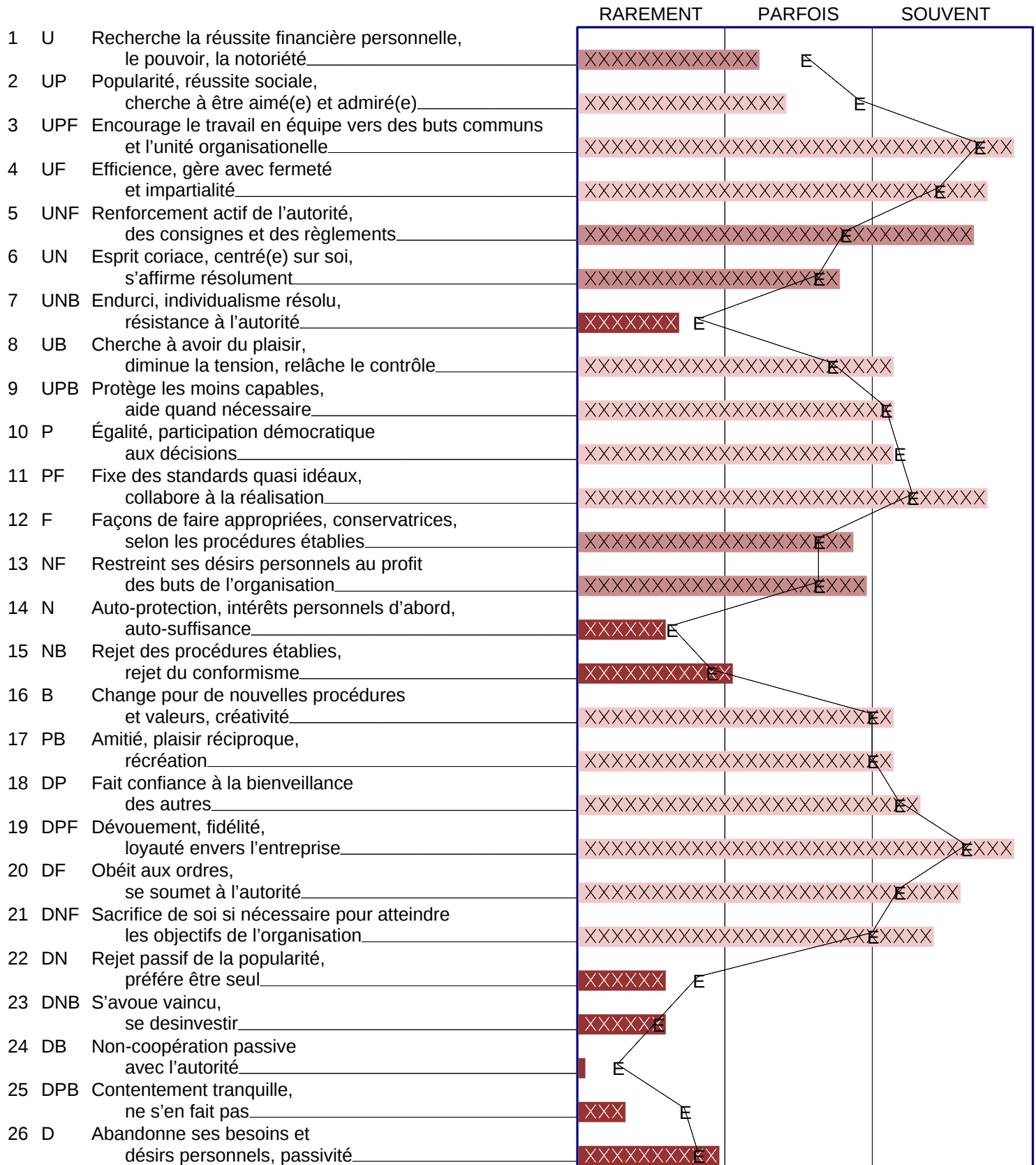
Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses

Type: UPF

Emplacement final: 3.2U 5.5P 9.3F

Notations: 19

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

E = emplacement *optimal* des équipes les plus efficaces

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs serait-il idéal que vous affichiez pour que l'interaction entre les différents groupes de votre structure ait une *efficacité optimale*?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *EFI

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle votre groupe a été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui s'y rattachent, sont importantes afin de déterminer l'efficacité de votre groupe.

Comparaison du profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

Énoncé descriptif			=	+	-
Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace					
2	UP	Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e)			X
3	UPF	Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle	X		
4	UF	Efficience, gère avec fermeté et impartialité	X		
8	UB	Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle	X		
9	UPB	Protège les moins capables, aide quand nécessaire	X		
10	P	Égalité, participation démocratique aux décisions	X		
11	PF	Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation		X	
16	B	Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité	X		
17	PB	Amitié, plaisir réciproque, récréation	X		
18	DP	Fait confiance à la bienveillance des autres	X		
19	DPF	Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise	X		
20	DF	Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité	X		
21	DNF	Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation	X		
Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses					
1	U	Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété	X		
5	UNF	Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements		X	
6	UN	Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument	X		
12	F	Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies	X		
13	NF	Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation	X		
Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe					
7	UNB	Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité	X		
14	N	Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance	X		
15	NB	Rejet des procédures établies, rejet du conformisme	X		
22	DN	Rejet passif de la popularité, préfère être seul	X		
23	DNB	S'avoue vaincu, se désinvestir	X		
24	DB	Non-coopération passive avec l'autorité	X		
25	DPB	Contentement tranquille, ne s'en fait pas	X		
26	D	Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité	X		

Diagramme de champs de forces pour la moyenne de groupe
Valeurs individuelles et organisationnelles
Basé sur les notations effectuées par le groupe

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

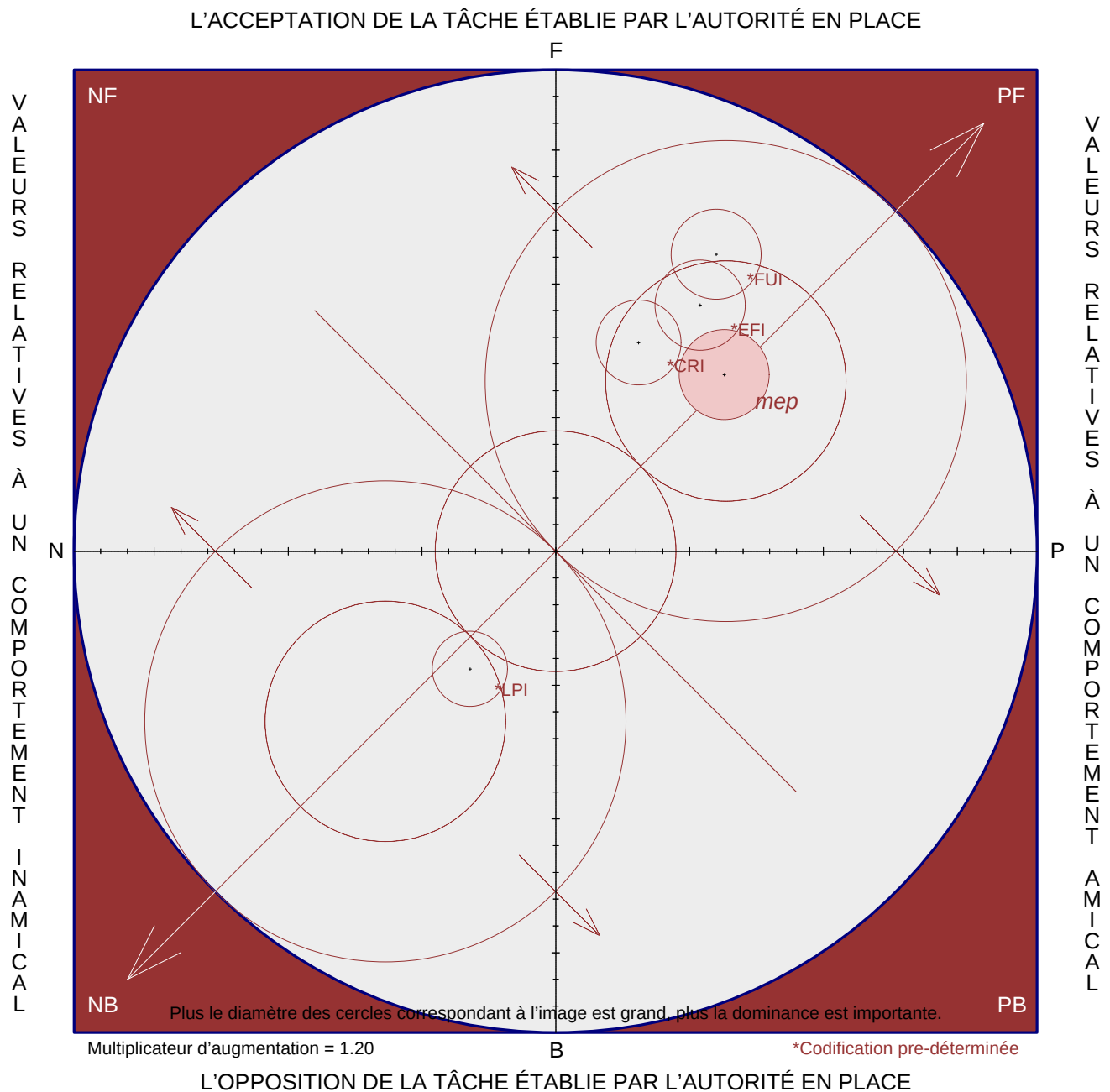
Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Le diagramme de champs de forces suivant affiche l'emplacement moyen pour chaque *concept*, et/ou *personne*, fondé sur les notations reçues.

	Code Nom	Emplacement final de l'image					
Images des Concepts	*EFI	3.2	U	5.5	P	9.3	F
	*FUI	2.8	U	6.1	P	11.1	F
	*CRI	1.8	U	3.2	P	7.8	F
	*LPI	0.5	D	3.3	N	4.4	B
Images des Personnes							

*Codification pre-déterminée

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005



Rapport Bales

En ce qui concerne le Rapport Bales sur le diagramme de champs de forces

Ce rapport produit par ordinateur a été rédigé par le professeur Robert F. Bales de Harvard University. Ce dernier s'est fondé sur la documentation scientifique de sa propre recherche, depuis 1945 jusqu'à maintenant, ainsi que sur la recherche soutenue du SYMLOG Consulting Group concernant des groupes d'entreprise et des organisations.

Le but principal de ce rapport est éducatif. Il est destiné à vous aider à apprendre les principes liés à la polarisation et au recentrage des groupes. Le rapport utilise et illustre ces principes en faisant référence à des *types abstraits généraux* de personnalités et de rôles de groupe trouvés, par la recherche, aux mêmes endroits dans le diagramme de champs de forces que les images que vous avez notées.

Toutefois, la recherche dépend largement des moyennes et des modèles. Vos notations vous sont propres. Pour ces raisons, vous ne devriez pas considérer les descriptions ou interprétations contenues dans ce rapport comme absolument représentatives des personnes ou concepts véritables que vous avez notés et qui sont identifiés par un nom de code dans le diagramme de champs de forces.

L'auteur a rédigé ses commentaires selon la perspective de la position la «plus efficace», basée sur la recherche, située au centre du Cercle de référence dans le cadran supérieur droit du diagramme de champs de forces. Si vous avez noté l'un ou l'autre des concepts comprenant le «souhaiter», «l'idéal», le «soi», le «futur» ou le «plus efficace», et que l'endroit sur le diagramme de champs de forces pour un ou plusieurs de ces concepts s'écarte de façon significative (cinq unités ou plus) du centre du Cercle de référence, il y a raison de croire que votre perception des membres du groupe diffèrera des notations qu'une grande population attribuerait à ces membres. En raison de ces écarts, il est possible que vous ne trouviez pas les commentaires interprétatifs tout-à-fait justes.

Il est important de se rappeler que vos notations émanent de vos perceptions et sont ainsi sujettes à l'impartialité. Votre perception de vous-même et des autres vous est propre, ainsi qu'à votre groupe, à votre situation particulière dans le groupe et à la situation de votre groupe dans son ensemble. Les meilleures occasions de découvrir les impartialités et de rectifier les perceptions inhabituelles se présentent probablement au cours des débats libres où tous les membres du groupe participent dans un effort commun à l'amélioration de leur efficacité.

Images des concepts notés par membres de votre groupe

Le langage de ce rapport a été établi afin de décrire les *personnes* et les types de personnes. Toutefois, les caractéristiques associées à un *concept* peuvent souvent être comprises dans un sens concret très utile à l'aide d'une description du genre de personne qui pourrait illustrer le concept. Pour les besoins de ce rapport, un *concept* se caractérise par une description d'un *genre de personne* qui pourrait illustrer le concept.

Image de: *EFI

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Encourage activement le travail en équipe axé vers des buts concernant le travail, efficience, gère avec fermeté et impartialité.*

On perçoit habituellement les membres notés de cette façon comme étant des leaders, peut-être pas tellement populaires, mais sûrement actifs et importants, entreprenant beaucoup d'actions pour le groupe dans son ensemble et recevant beaucoup d'actions de personnes précises en retour. Les leaders de ce

genre ont un rôle de centre de communication et de contrôle en coordonnant les efforts que les autres accordent au travail et en portant bien souvent des jugements de priorité dans le cas de conflits. Ils peuvent démontrer une compétence, un esprit d'initiative et une persévérance remarquables dans l'organisation et l'exécution des tâches du groupe. Toutefois, ils ont tendance à se préoccuper un peu moins d'être appréciés et à ne pas montrer beaucoup d'intérêt pour les individus particuliers dans le groupe.

Image de: *CRI, et *FUI

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies, fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation.*

Les membres de ce type ont comme première préoccupation de faire du bon travail et de bien le faire. Ils ne sont ni dominateurs, ni soumis, et ne se préoccupent pas tellement d'entretenir des relations amicales avec les autres. Ils se montrent sérieux, réfléchis, maîtres d'eux-mêmes et n'ont pas tellement le sens de l'humour. Ils se sont généralement identifiés aux demandes ou exigences de l'autorité. Ils désirent être capables d'approuver ce qu'ils font selon leurs propres normes, lesquelles coïncident habituellement avec celles établies par l'autorité. Leur approche professionnelle et consciencieuse s'étend jusqu'à un sentiment d'obligation de maintenir de bonnes et sérieuses relations avec les autres. Ils croient aussi en la coopération, ou du moins en la «loyauté». Ils ne sont cependant pas très chaleureux ni très équitables, et ils ont tendance à prendre des décisions, surtout en fonction de ce qu'ils perçoivent être des exigences de travail.

Image de: *LPI

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Rejet des procédures établies, rejet du conformisme.*

Les membres qui s'identifient à ce type paraîtront probablement irritables, cyniques, évasifs et peu coopératifs. Ils peuvent sembler avoir une attitude négative face au groupe et à la tâche, et à l'égard du conformisme et de l'autorité en général. Bien que ces membres ne parlent pas beaucoup, ils ne paraissent pas soumis, mais ressemblent plutôt à une bombe à retardement.

Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *CRI

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
 Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

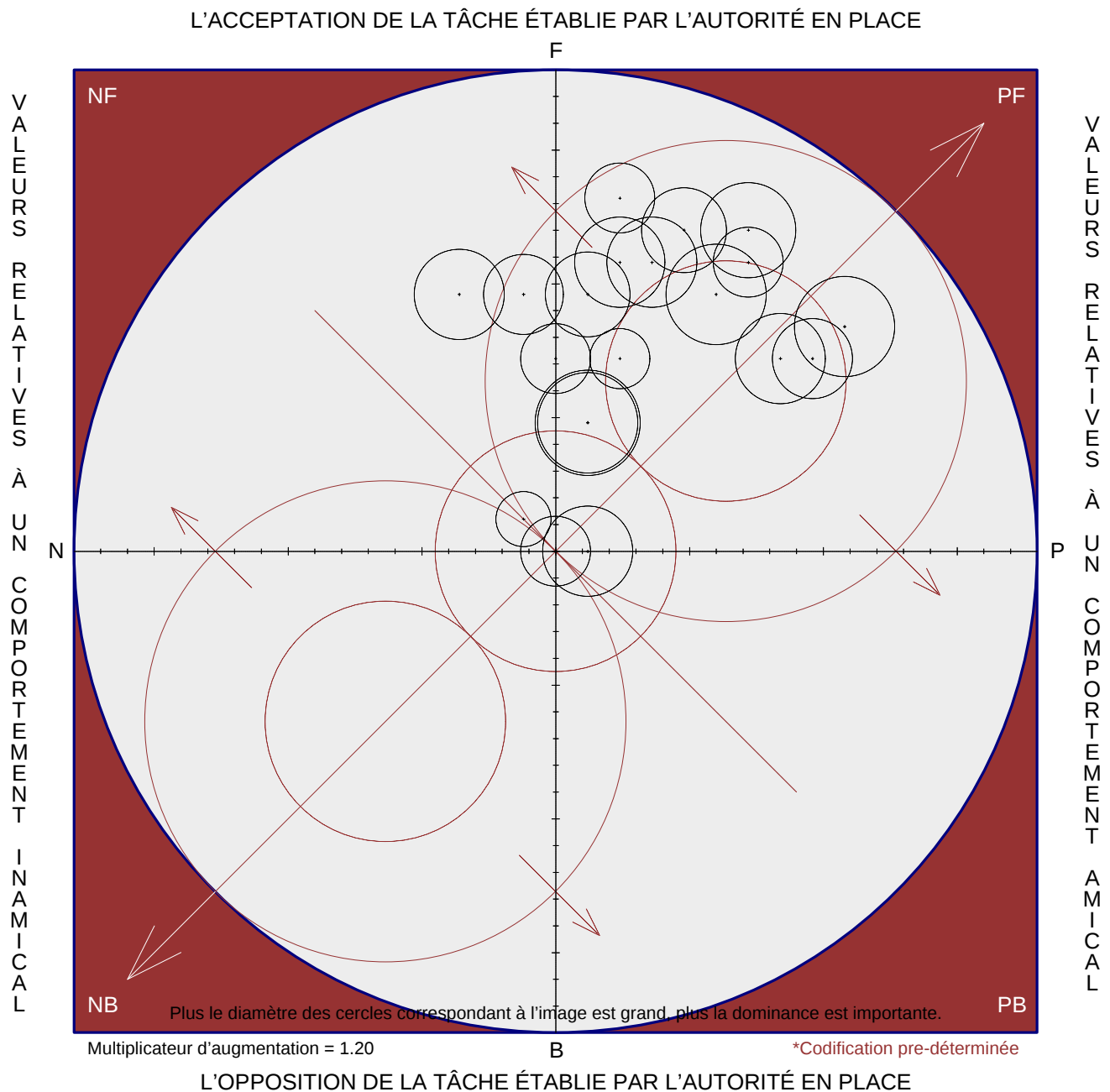


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *FUI

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs l'interaction entre les différents groupes de votre structure devra-t-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible?**

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

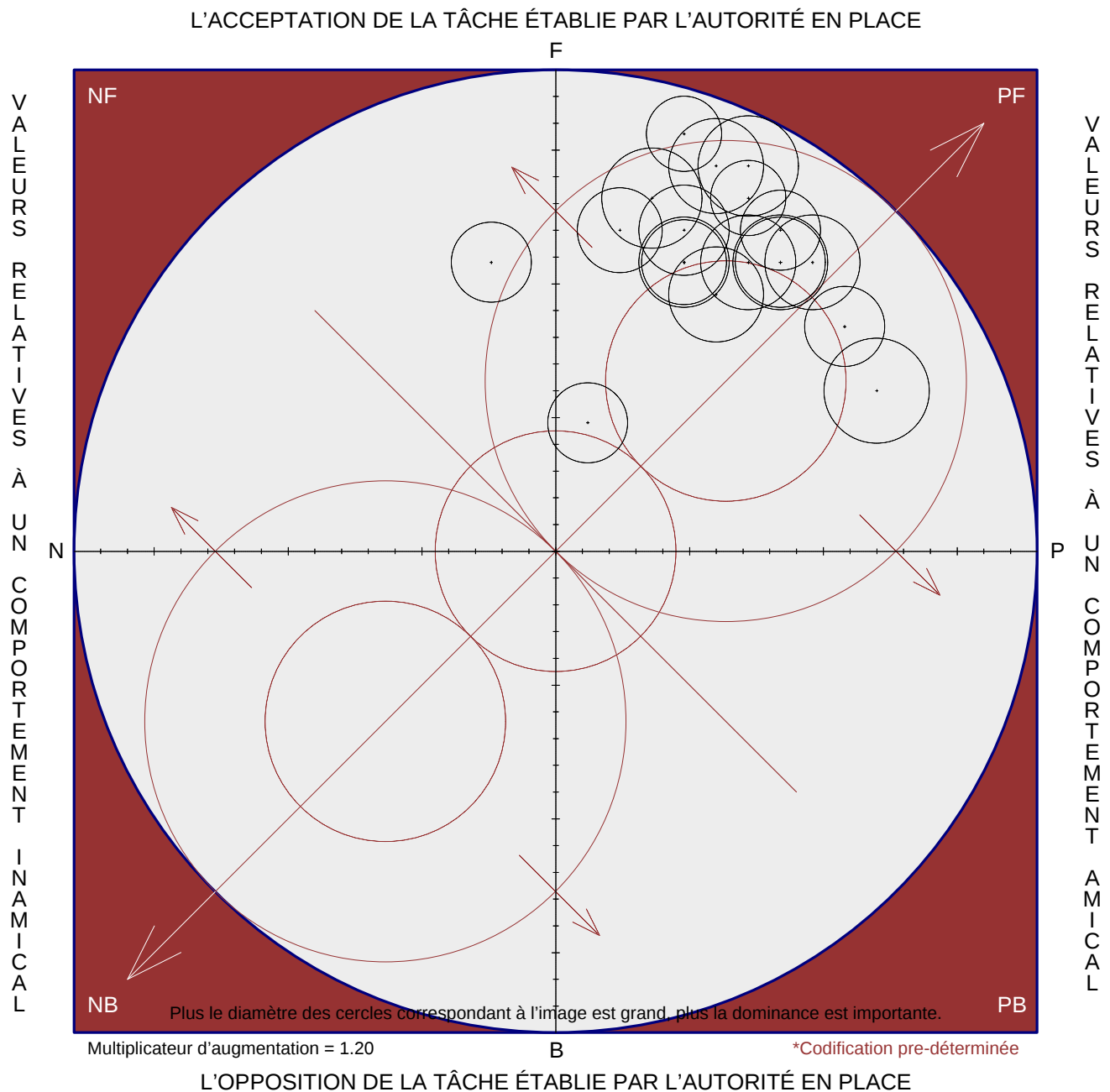


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *LPI

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs les membres de votre groupe démontrent-ils quand l'interaction entre les différents groupes de votre structure est la moins productive?**

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

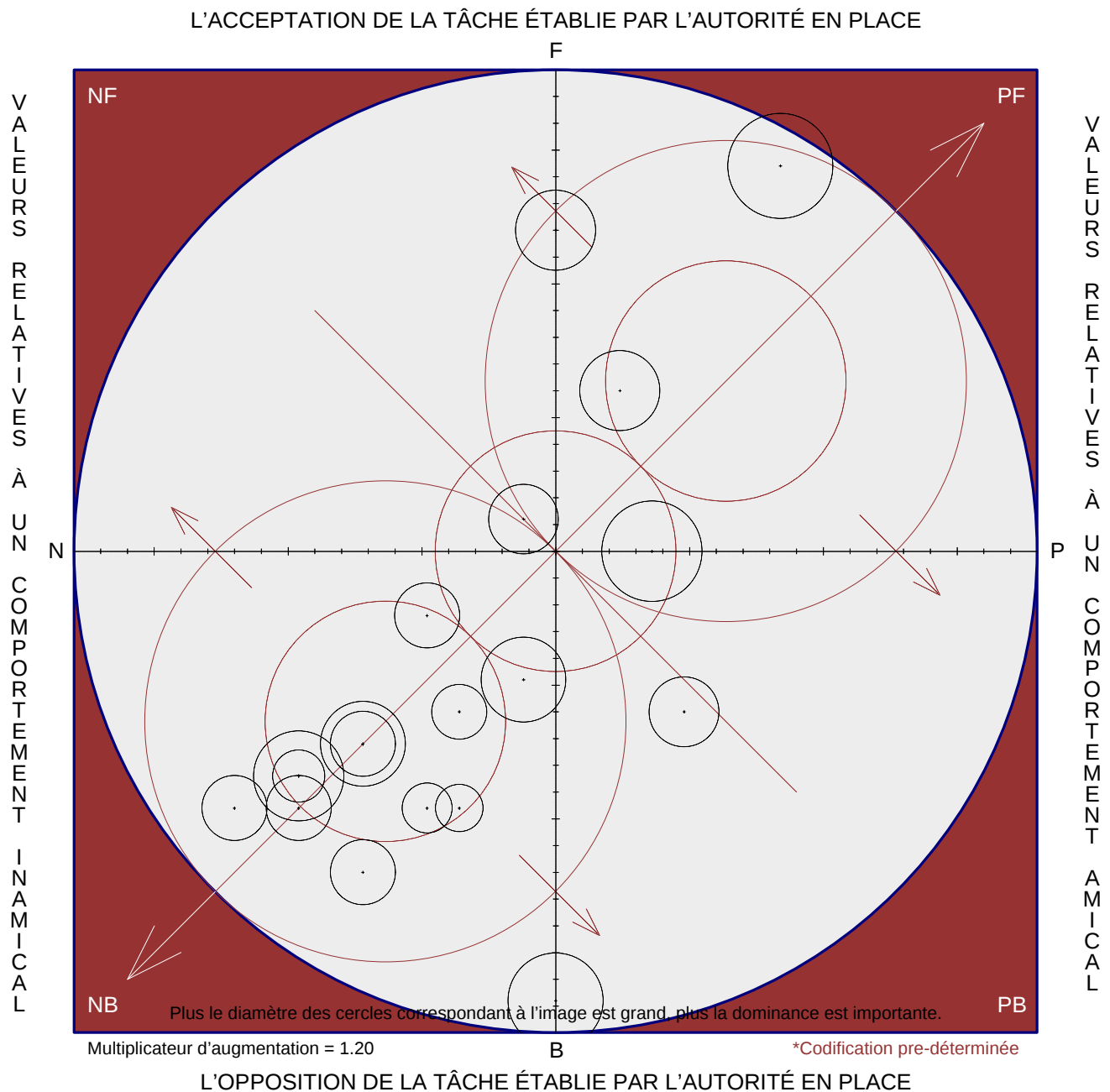


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *EFI

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs serait-il idéal que vous affichiez pour que l'interaction entre les différents groupes de votre structure ait une efficacité optimale?**

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement Organisationnel-Intégration des Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

