

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

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership—Développement d'équipe
Présenté par SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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 cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

Rapport préparé pour: **Pat Sample**

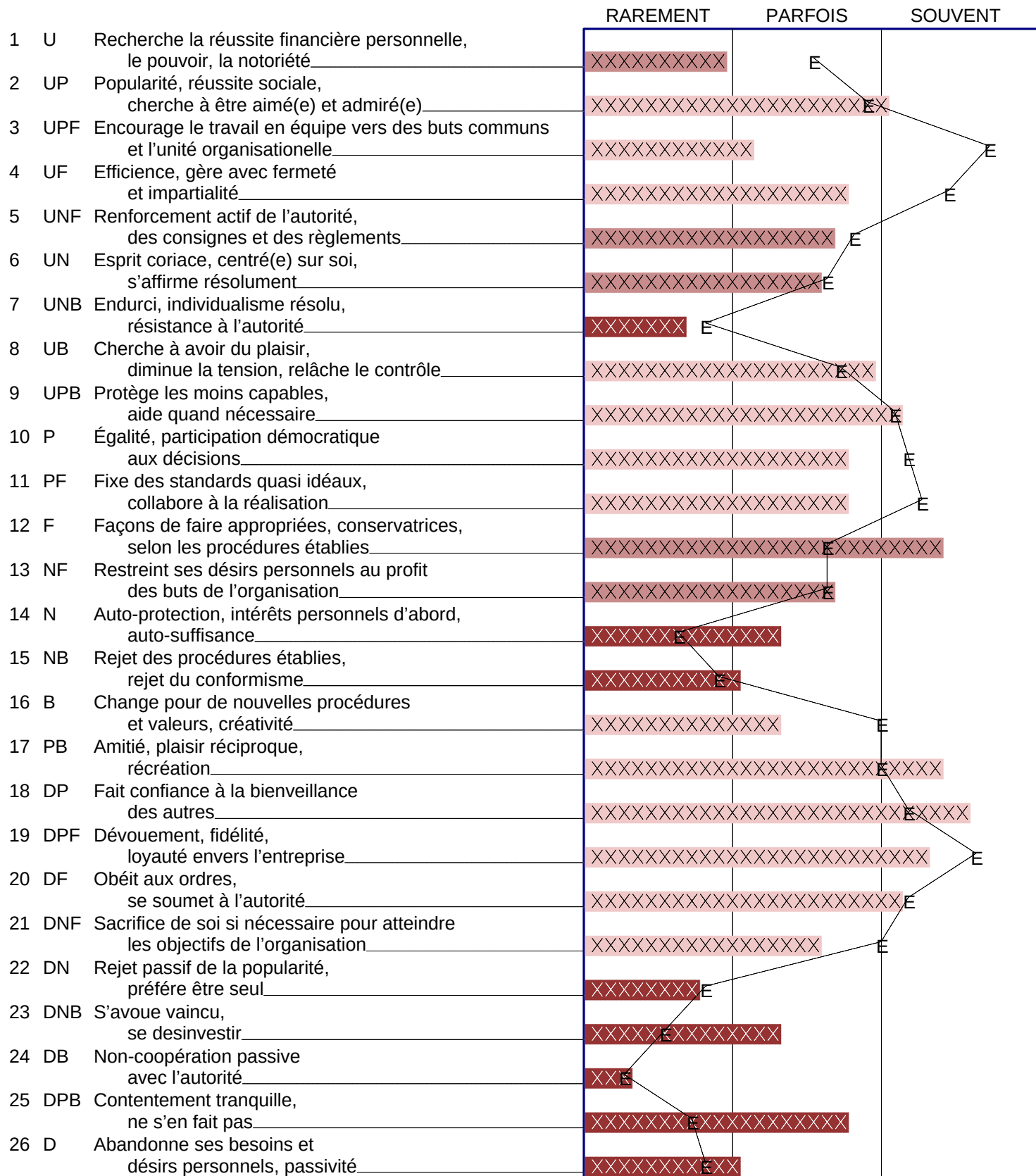
Type: PF

Emplacement final: 0.1U 5.2P 2.9F

Notations: 12

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 cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *ACT

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 vous avez été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui y sont associés, sont importantes afin de déterminer l'efficacité dont vous feriez preuve en étant membre d'un groupe.

Comparaison de votre 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 cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: *ACT

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 de votre comportement et, d'autre part, à étudier des manières d'améliorer votre efficacité et celle de votre groupe. 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, il a été considéré que votre comportement traduit chacune des valeurs. Votre graphique peut indiquer que vous donnez l'impression de croire en certaines valeurs dans une mesure supérieure ou inférieure au profil normatif. Afin de donner une meilleure idée du genre de comportement auquel vous pourriez devoir faire attention, chacune des valeurs énumérées ci-après est accompagnée de quelques commentaires au sujet de ce qui peut être fait à ce propos.

La réponse moyenne indique que vous vous situez très près du profil normatif en ce qui concerne:

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

Les notations des autres membres du groupe donnent l'impression que vous accordez une importance approximativement optimale à 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. Il est cependant important d'accorder autant de récompenses que vous en recevez. Un besoin trop violent d'être admiré et une trop faible tendance à montrer de l'admiration peuvent affaiblir la solidarité du groupe. Lorsque l'échange est réciproque et s'effectue sur une base d'égalité, il renforce au contraire grandement la solidarité du groupe. Vous vous classez dans la plage de notation optimale, ce qui indique probablement que l'échange est réciproque. Lorsque les récompenses sont mutuellement 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)

Vous donnez l'impression de faire une place optimale à ces valeurs. Apparemment, vous savez vous détendre et récupérer après des périodes de travail plus intense. Même si cette aptitude est nécessaire à tous les membres du groupe, probablement sans exception, 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. Pour libérer ces tensions, il faut périodiquement prendre du recul par rapport à la tâche à effectuer, ce qui permet à l'équipe de remettre les choses en perspective, de distribuer des récompenses sur le plan interpersonnel et de rebâtir sa solidarité afin de reprendre ensuite ses efforts avec un dynamisme renouvelé. Vous assurez probablement une fonction précieuse au sein de votre groupe en l'aidant à passer successivement par toutes ces phases.

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

En ce qui concerne l'importance de l'entraide, vos valeurs semblent se situer sur un plan sain et réaliste. 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 personnes, des groupes et des circonstances, mais il est toujours important de généralement chercher à déceler de tels besoins et à les prendre en charge de manière réaliste, comme vous semblez le faire.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

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? Vous accordez exactement la place qu'il faut à ces valeurs importantes. Pour la plupart des équipes, le problème consiste à parvenir à un juste équilibre entre ces valeurs et celles qui ont davantage de rapport avec le travail à effectuer. Dans les groupes professionnels, très souvent et pour bien des raisons, les valeurs axées sur l'exécution de la tâche ont tendance à prédominer, ce qui finit par avoir des effets préjudiciables sur le travail d'équipe. Vous pouvez contribuer à introduire dans le groupe la souplesse dont il a absolument besoin pour pouvoir alterner entre ces deux séries de valeurs concurrentes tout en préservant un équilibre optimum.

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

Il n'est pas facile de tout simplement «décider» de faire confiance aux autres au sein d'une équipe, il faut en effet pour cela que les membres de celle-ci se soient eux-mêmes montrés dignes de confiance. Toutefois, il est également vrai que certaines personnes ont heureusement naturellement tendance, comme vous semblez le faire, à faire preuve d'une confiance sereine. Ce trait de caractère est important dans la mesure où il tend à équilibrer le comportement d'autres personnes plutôt méfiantes en général. La confiance est la base fondamentale de la solidarité d'une équipe. La mesure dans laquelle vous contribuez à susciter la confiance au sein de l'équipe est importante.

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

Vous êtes considéré comme quelqu'un qui donne l'exemple de ces valeurs et vous aidez probablement les autres à les mettre eux aussi en pratique. Cette série de valeurs dépend de la mesure dans laquelle les membres du groupe et, en fait, l'intégralité de celui-ci, arrivent à «sortir d'eux-mêmes» et à se mettre au service d'une collectivité plus vaste et moins bien définie dans ses limites. Inévitablement, les récompenses devant couronner ces efforts sont parfois retardées et ne viennent pas toujours. Tout le monde ne parvient pas à faire preuve d'une loyauté indéfectible et toutes les organisations ne réussissent pas à inspirer celle-ci. Mais, lorsque le dévouement à une organisation existe et est justifiée, la combinaison est magique. Elle répond à des besoins profonds et suscite des efforts exceptionnels.

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

Vous accordez une importance approximativement idéale à ces valeurs. Or, il n'est pas facile de demeurer dans un registre approprié en ce qui concerne les questions d'obéissance. La plupart des gens trouvent difficile d'obéir et rares sont ceux qui aiment vraiment cela. Bien des personnes pensent qu'une obéissance excessive est dangereuse et que le fait d'obéir sans se poser de questions 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 on doit 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), la coordination dépend en bonne partie d'un degré considérable d'obéissance à des instructions raisonnables. Vous paraissez manifester approximativement le degré d'obéissance qui est considéré par la plupart des gens comme le plus propice à l'efficacité du travail d'équipe.

La réponse moyenne indique que vous accordez peut-être une importance excessive à ce qui suit:

aucun des points.

Vous ne semblez 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 ordinairement associées avec un rendement élevé du travail d'équipe. Les moyennes ne disent toutefois pas tout. Un des membres, sinon plusieurs, peut conserver l'impression que vous accordez trop d'importance à certaines valeurs et il serait bon que vous exploriez cette possibilité.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

La réponse moyenne indique qu'il est possible que vous n'accordiez pas assez d'importance à ce qui suit:

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

Un mode de gestion fonctionnelle délibérée et démocratique est le genre de comportement qu'il faut adopter pour mettre cette valeur en pratique. L'acceptation des tâches confiées à un groupe, l'optimisme régnant au sujet de la réussite des entreprises du groupe, l'affection des 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. Il est important de comprendre que tous les membres du groupe, et non pas simplement le meneur désigné, peuvent contribuer à l'efficacité du travail d'équipe en adoptant de telles attitudes sauf si, bien sûr, les circonstances font que cela est impossible ou inapproprié.

Si vous avez l'impression que des facteurs externes doivent être modifiés pour que le groupe puisse travailler plus activement en équipe, vous devriez peut-être faire connaître cette impression et faciliter la discussion à ce sujet. Il faudra peut-être redéfinir ou repenser la tâche afin qu'il devienne possible de la mener à bien, dispenser plus de formation ou accorder aux membres du groupe plus de temps pour se connaître et s'apprécier. Il peut s'avérer nécessaire qu'une autorité supérieure n'appartenant pas au groupe améliore son leadership.

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

Les leaders ou les membres d'équipe chez qui cette valeur n'est pas assez développée risquent de paraître désorganisés auprès d'autres membres du groupe, qui auront probablement l'impression que leur temps et leurs aptitudes sont gaspillés. Le temps est en effet une ressource précieuse pour tous les groupes puisque le simple fait d'en réunir les membres et de les amener à être prêts à travailler exige beaucoup de temps et d'énergie. Une saine gestion peut contribuer à éviter les pertes qui résultent d'une mauvaise préparation et de procédures sans objet.

Tous les membres d'une équipe ont besoin d'avoir l'impression de contribuer à une saine gestion et de penser que celle-ci est bonne. Si d'autres membres estiment que ces valeurs ne sont pas assez développées chez vous, il peut être utile d'aborder le sujet dans le cadre d'une discussion franche. Il est possible que vous ayez précédemment vécu des expériences négatives à cause d'une gestion autoritariste et que vous soyez maintenant excessivement sensible aux limites qui vous sont imposées. Il se peut aussi que le mode actuel de gestion du groupe ait besoin d'être modifié.

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.

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

Bien des raisons font qu'on peut en venir à ne pas accorder assez d'importance à cette série de valeurs. Certains membres du groupe qui ont une «mentalité de survie personnelle» (les valeurs qui correspondent sur le graphique aux énoncés descriptifs 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 et placent l'accent sur une forte autorité en estimant qu'elle est nécessaire (ce qu'expriment, par exemple, les valeurs correspondant sur le graphique aux énoncés descriptifs n° 5, 12, 13 et 21) peuvent penser que les autres ne comprennent pas la nature et la gravité des problèmes, qu'ils ne savent pas comment s'y prendre pour les résoudre, ou, encore, qu'une participation démocratique rend le processus décisionnel beaucoup trop lent et trop susceptible de produire les mauvaises réponses.

Les membres du groupe 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 et l'efficacité du travail d'équipe. Une trop grande importance accordée aux valeurs qui s'opposent à l'égalité engendre pratiquement

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

toujours des polarisations, même parmi ceux qui s'opposent à l'égalité, un fractionnement du groupe et la disparition du désir de coopérer.

Pour que le travail soit efficace à long terme, il est essentiel que l'équipe fasse 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 le processus décisionnel n'est pas approprié et si le pouvoir décisionnel n'est pas équitablement partagé, le groupe ne parviendra pas à adopter des normes légitimes et unificatrices sans lesquelles il se fractionnera et verra son rendement péricliter.

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

Si cette série de valeurs est faible dans votre graphique, c'est peut-être parce que vous estimez que le système de récompense n'est pas équitable. Il est possible que vous ayez raison. D'un autre côté, il se peut aussi que vous transposiez dans le groupe des sentiments qui trouvent en fait leur origine ailleurs. 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.

Le groupe dans son ensemble peut cependant avoir intérêt à réellement chercher à savoir si un idéalisme responsable et la collaboration sont effectivement récompensés avec équité en son sein. La collaboration n'attire pas quand on a l'impression d'être embarqué 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. D'un autre côté, il est possible que l'idée que vous vous faites de ce qui est équitable soit quelque peu irréaliste ou biaisée.

Au-delà du problème de la répartition équitable des récompenses au sein du groupe se pose toutefois une question importante: le groupe trouve-t-il à l'extérieur des récompenses suffisantes pour qu'il y en ait en fait assez à distribuer? Un meilleur travail d'équipe produit-il suffisamment de récompenses ou faut-il procéder à des changements plus fondamentaux?

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

Il y a toujours des gens qui ont particulièrement intérêt à ce que les choses ne changent pas. Mais presque tous les membres d'un groupe, et non pas simplement quelques personnes favorisées, risquent d'avoir certains intérêts à préserver, même ceux qui sont les moins satisfaits. Toute forme de changement exige des efforts et tend à perturber tôt ou tard tous les membres du groupe. Il faut en effet changer de rôle et effectuer des changements dans les attachements envers certaines personnes ainsi que dans les cibles d'hostilité.

De plus, il est habituellement difficile de susciter une véritable créativité et d'élaborer de nouvelles procédures plus efficaces. Bien des gens qui attachent beaucoup d'importance à la créativité ne sont pas elles-mêmes considérées comme créatives. Si les autres estiment que la grande importance donnée à la créativité par une personne ou une partie d'un groupe sert essentiellement les propres intérêts de ceux-ci, il est probable que cette insistance sur la créativité ne sera pas prise tout à fait au sérieux. Il s'agit là d'une série de raisons pour lesquelles la place faite aux valeurs du changement peut être insuffisante. Il en existe d'autres, qui découlent de l'anxiété, du besoin de faire comme les autres et de la crainte d'encourir la réprobation des personnes qui détiennent l'autorité. 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.

L'opposition entre changement et absence de changement ne peut probablement pas être éliminée sur un plan abstrait. Il peut donc être utile d'aborder une à la fois les propositions portant sur des changements concrets spécifiques. Les problèmes que soulève un changement doivent toutefois être étudiés par

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

l'ensemble du groupe, puisque chacun risque d'être touché et que les décisions prises en groupe offrent des avantages prononcés par rapport aux décisions prises unilatéralement. En fait, certains changements ne peuvent être institués avec succès que si la décision a été prise collectivement.

21 DNF Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation (pas assez d'importance)

Rares sont probablement les gens qui n'éprouvent pas certaines réticences à l'idée de se sacrifier. Toutefois, la plupart des groupes connaissent des moments où des efforts inhabituels doivent être déployés et où il faut même faire preuve d'une certaine abnégation pour pouvoir éviter des problèmes graves. La plupart des membres du groupe sont disposés à accepter un tel sacrifice s'il ne porte pas sur quelque chose de majeur, s'ils sont convaincus qu'il est nécessaire et s'il est temporaire. Si, même dans cette mesure, la valeur n'est pas acceptée, c'est probablement qu'un grave sentiment d'aliénation existe au sein du groupe. Il est donc à l'évidence important de comprendre en détail ce qui ne va pas.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

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.

La réponse moyenne indique que vous accordez peut-être une *importance excessive* à ce qui suit:

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

Dans tous les groupes, un équilibre quelque peu instable doit être maintenu entre le changement et les façons établies de faire les choses. Notre norme de l'efficacité du travail en équipe montre que ce qui pousse à «change pour de nouvelles procédures et valeurs, [à faire preuve de] créativité» (énoncé descriptif n° 16 dans le graphique) est un peu plus apprécié. Mais il faut s'attendre à ce que la situation fluctue entre ces deux pôles puisque la situation externe comme les caractéristiques internes du groupe sont intrinsèquement instables. Il est probable que des difficultés surgiront si l'on accorde trop d'importance à l'une de ces séries de valeurs ou si celles-ci se rigidifient.

Si une grande place est faite à ces deux séries de valeurs dans votre graphique, il est possible que vous soyez, au sein du groupe, en situation de polarisation potentielle; vous pourriez vous retrouver cantonné dans l'un des camps si la lutte se polarise sur cette question.

Si d'autres membres du groupe considèrent que vous avez fortement tendance à vous placer du côté conservateur et «correctes» et que vous n'êtes guère porté à favoriser le changement, c'est peut-être parce que vous manifestez une certaine rigidité qui tient à de l'anxiété ou à une forme d'attachement idéologique au conservatisme. Or, il paraît peu probable que les problèmes constamment renouvelés qui marquent la vie du groupe puissent être résolus dans le cadre d'un attachement idéologiquement rigide au conservatisme ou au changement.

La réponse moyenne indique qu'il est possible que vous n'accordiez *pas assez d'importance* à ce qui suit:

1 U Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété (*pas assez d'importance*)

Cette série de valeurs peut contribuer à motiver les efforts dans la mesure où elle est liée à la réalisation des objectifs du groupe et à d'autres valeurs de l'efficacité du travail en équipe. Si une place suffisante ne lui est pas donnée, c'est peut-être parce qu'il n'existe pas de motivation à faire quelque effort que ce soit. Il est aussi possible que cela soit dû au fait que l'on insiste trop sur les valeurs d'effacement de soi ou sur une égalité anonyme pouvant empêcher l'émergence d'un leadership efficace. Cela peut être dangereux, surtout dans les cas d'urgence.

Pour que le travail d'équipe soit efficace, il faut, de manière générale, qu'il existe suffisamment de possibilités d'obtenir une récompense consistant en une reconnaissance personnelle, un accroissement de pouvoir, plus d'argent et autres formes de récompenses individuelles venant motiver un effort personnel important. Le groupe perd-il des membres? Devenez-vous apathique? D'autres personnes le deviennent-elles? Est-il difficile de recruter de nouveaux membres? Il est possible qu'il n'existe pas au sein du groupe suffisamment d'occasions de voir ses efforts reconnus.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

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 vous croyez *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.

La réponse moyenne indique que vous accordez peut-être une *importance excessive* à ce qui suit:

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

La crainte que la survie du groupe soit gravement menacée peut faire ressortir de telles valeurs chez bien des gens. Toutefois, certaines personnes, à cause d'expériences antérieures, se sentent menacées par tout renforcement de la cordialité, de la solidarité et du consensus au sein du groupe. Elles craignent d'en venir à trop faire confiance aux autres, à être poussées vers la médiocrité, à être empêchées de parvenir à un statut plus élevé ou à acquérir à l'égard d'autrui des obligations qu'elles ne souhaitent pas devoir respecter. Leur comportement paraît donc inamical, négatif et constamment en désaccord avec celui des autres. Tout effort significatif fait pour «les ramener au sein du groupe» a uniquement pour effet de renforcer la polarisation et d'empirer les choses.

Si d'autres membres du groupe estiment que vous vous laissez trop aller à ce genre d'attitude et de comportement, et si vous souhaitez réduire au minimum la polarisation, l'approche la plus directe consiste simplement à cesser de mettre en évidence votre désir de vous tenir à l'écart du groupe. Si possible, faites-vous plus discret et indiquez ou admettez qu'il est important de tolérer les différences. Si vous pouvez reporter votre attention, ainsi que celle du groupe, sur la tâche qui incombe de façon générale à celui-ci, vous aurez probablement tendance à neutraliser dans une certaine mesure la polarisation.

23 DNB S'avoue vaincu, se désinvestir (*trop d'importance*)

Si d'autres membres du groupe considèrent que vous tenez trop à admettre votre échec en ce qui concerne certaines procédures ou problèmes spécifiques, c'est peut-être simplement que vous êtes en avance sur les autres et que le groupe ferait bien d'admettre lui-même son échec et de prendre une orientation différente.

D'un autre côté, vous avez peut-être adopté un comportement qui semble exprimer un sentiment d'aliénation aussi bien à l'égard de la tâche à exécuter qu'à l'égard des autres membres du groupe, par exemple si vous abandonnez la tâche en cours, tentez de quitter le groupe, tombez dans l'absentéisme, ralentissez le rythme de votre travail, ne participez pas suffisamment, manifestez du découragement et un sentiment d'abattement ou paraissez absent et préoccupé. Le manque de motivation peut tenir à des facteurs sur lesquels le groupe n'a pas de prise ou à des facteurs liés aux activités du groupe, notamment la fatigue, des critères de succès trop rigoureux, l'échec ou la peur de l'échec, un désaccord avec l'orientation des objectifs du groupe, la conviction que ces objectifs sont impossibles à atteindre ou, encore, que les moyens employés ne donneront pas de bons résultats.

Certaines de ces causes possibles peuvent être modifiées ou supprimées si vous parvenez à les déceler. Vous êtes peut-être en mesure d'aider véritablement le groupe et vous-même en mettant ces éléments en évidence et en essayant d'amener le groupe à faire quelque chose à leur propos. Toutefois, si les causes n'ont en fait rien à voir avec le groupe actuel, il n'y a probablement pas grand-chose que les autres membres du groupe puissent faire, sauf offrir du soutien.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

25 DPB Contentement tranquille, ne s'en fait pas (*trop d'importance*)

Lorsque cette valeur occupe une place importante au sein des groupes axés sur la tâche à effectuer, c'est principalement parce que leurs membres rêvent à des moments de détente dont ils pourraient profiter après un travail bien fait. Les gens qui fantasment de cette manière ont l'impression que le groupe est amical et protecteur et que les ressources sont disponibles, ces gens n'éprouvant pas de sentiment d'aliénation à l'égard de la tâche à effectuer. Si une très grande place est accordée à ces valeurs, c'est peut-être parce que la situation contient une source de tension grave et prolongée qui doit être éliminée. Cela pourrait être le cas pour vous. Toutefois, vous devriez sûrement vous demander s'il est possible que vous n'ayez tout simplement pas atteint le niveau d'effort et de participation que les autres sont en droit d'attendre.

Les personnes qui font un travail monotone et déplaisant ou ne voient aucun espoir d'amélioration de leur condition en viennent parfois à préférer leurs fantasmes à un changement qui les amènerait à participer davantage aux activités du groupe et à collaborer avec autrui. La solution pourrait résider dans une redéfinition des responsabilités de telles personnes.

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

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership—Développement d'équipe
Présenté par SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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 votre équipe démontre-t-elle réellement dans son comportement au quotidien?**

Rapport préparé pour: **Pat Sample**

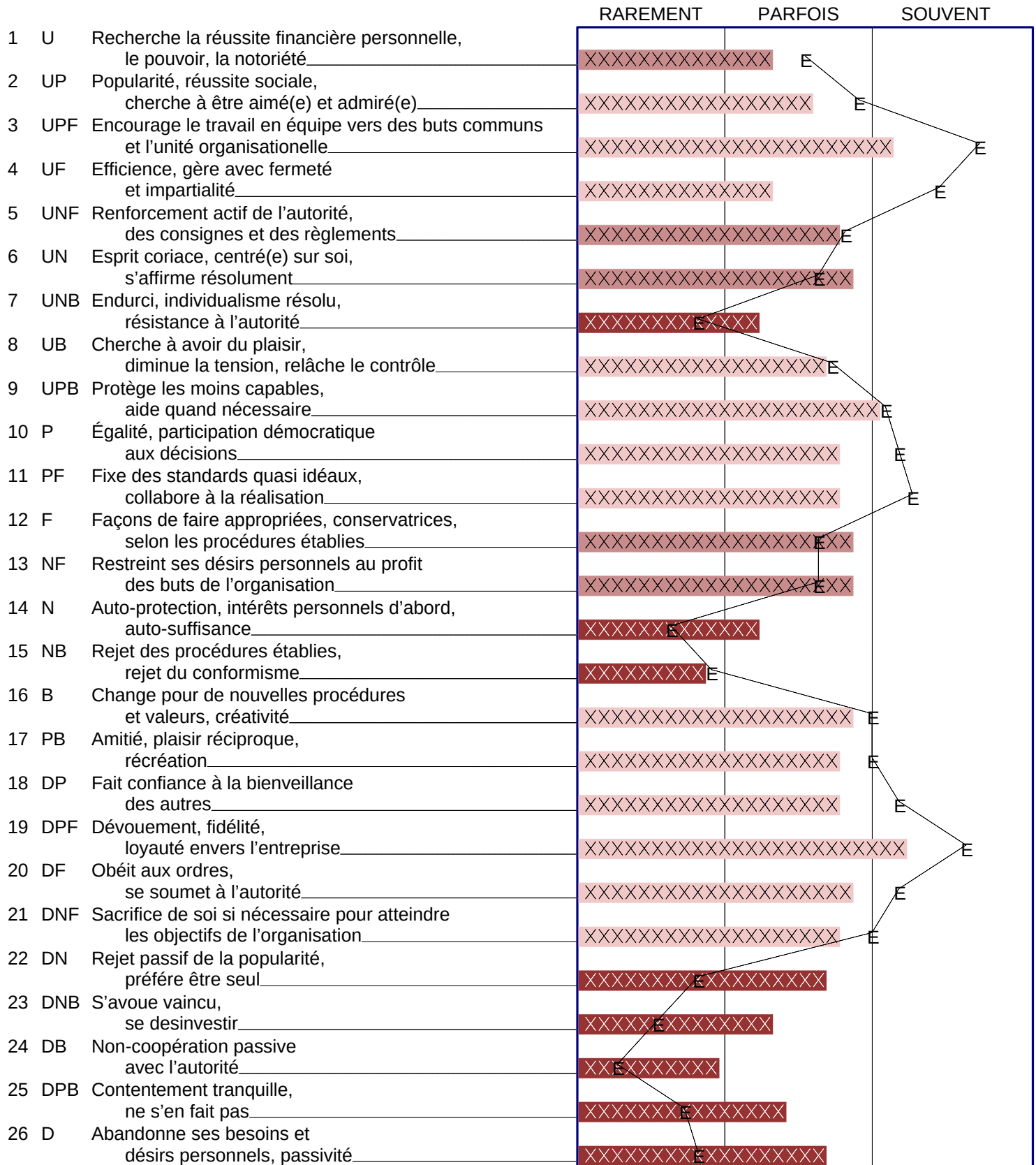
Type: Ø

Emplacement final: 0.1U 2.3P 2.9F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 13

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs votre équipe démontre-t-elle réellement dans son comportement au quotidien?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *CTM

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	

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: *CTM

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.

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 toujours beaucoup.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs votre équipe démontre-t-elle réellement dans son comportement au quotidien?**

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.

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

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs votre équipe démontre-t-elle réellement dans son comportement au quotidien?**

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:

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 votre équipe démontre-t-elle réellement dans son comportement au quotidien?**

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.

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 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.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs votre équipe démontre-t-elle réellement dans son comportement au quotidien?**

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?

18 DP Fait confiance à la bienveillance des autres (pas assez d'importance)

La raison la plus évidente pour laquelle les membres du groupe pourraient manquer de confiance en la bonté des autres est le fait que la confiance n'est pas justifiée et peut même être en fait dangereuse. C'est probablement le cas si beaucoup de membres du groupe perçoivent le monde comme une jungle et basent leurs actes essentiellement sur les valeurs de la survie personnelle. Cela tend bien sûr à faire également du groupe une jungle et ceux qui persistent à faire confiance le font pour des raisons irréalistes.

Dans certaines sortes d'équipes, la confiance est absolument essentielle puisque leurs membres ont parfois la vie des autres entre leurs mains. Pour la plupart d'entre elles, l'efficacité du travail d'équipe dépend dans une certaine mesure de la confiance et l'absence de celle-ci est un facteur délétère qui tend à multiplier les problèmes.

Il n'existe pas de manière facile de faire disparaître un manque de confiance. Une confiance authentique ne peut apparaître que lorsqu'il a été fréquemment démontré qu'elle est méritée.

19 DPF Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise (pas assez d'importance)

Une organisation (ou un groupe intact) est sur bien des plans comme un parent. L'individu est habituellement, de nombreuses fois et de façon cruciale, dépendant à son égard. Si l'organisation est perçue comme un bon parent, elle inspire plutôt le dévouement, la fidélité et la loyauté. Si elle est perçue comme un mauvais parent, elle tend au contraire à inspirer le ressentiment, la crainte, un sentiment d'aliénation et parfois la révolte.

Il arrive également que certaines personnes qui ont en fait vécu une mauvaise expérience avec un de leurs parents, ou les deux, ou qui ont connu d'autres déceptions similaires, s'insèrent dans le groupe en étant prêtes à transférer leurs attitudes négatives sur d'autres individus, le groupe ou l'organisation mère. Si le groupe compte beaucoup de membres de ce genre, cela peut expliquer la faiblesse de cette série de valeurs.

Mais il est également évident que toutes les organisations, ou les agents de celles-ci qui sont en position d'autorité, ne sont pas de bons parents. Dans ce cas, les individus et les groupes souhaiteront sûrement susciter un changement, mais la manière d'y parvenir est habituellement loin d'être claire. L'individu ou le groupe en question auront probablement besoin d'un large soutien de la part des autres groupes avant que des mesures efficaces puissent être prises.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs votre équipe démontre-t-elle réellement dans son comportement au quotidien?**

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:

aucun des points.

Votre groupe, ou votre organisation, ne semble pas accorder trop 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 accorde trop d'importance à certaines valeurs et il pourrait être bon d'explorer cette possibilité.

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

aucun des points.

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.

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.

22 DN Rejet passif de la popularité, préfère être seul (*trop d'importance*)

De telles valeurs se rattachent souvent à des comportements qui paraissent dépressifs, tristes et nourris de ressentiment. Des groupes complets succombent parfois à ce genre d'état d'âme, habituellement à cause d'une perte. Ces états d'âme ne risquent toutefois guère de se transformer en valeurs persistantes dans un groupe qui est axé sur la tâche à exécuter, sauf si l'organisation dont il relève a perdu la majeure partie de son pouvoir de récompenser les membres du groupe et que ceux-ci n'y demeurent que parce qu'ils n'ont rien de mieux à faire. Si tel est le cas, il peut être nécessaire d'apporter des améliorations majeures à la qualité de vie au sein de l'organisation.

Certaines personnes adoptent cette attitude parce qu'elles ne jouent plus le même rôle au sein du groupe, ne sont pas parvenues à réussir socialement, ont été rejetées par les autres, ont perdu de l'importance ou n'ont plus une bonne opinion d'elles-mêmes. Si les raisons de ce comportement peuvent être décelées, les mesures permettant de rassurer la personne à l'égard d'elle-même et de lui redonner un rôle enrichissant sont parfois faciles à trouver.

Il peut cependant arriver que le problème tienne à la personnalité ou à l'état physique de la personne et il n'y a alors guère de choses que les membres du groupe ou de l'organisation puissent faire, sauf manifester du soutien et peut-être exhorter la personne à chercher de l'aide à l'extérieur.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs votre équipe démontre-t-elle réellement dans son comportement au quotidien?**

23 DNB S'avoue vaincu, se desinvestir (trop d'importance)

Si une grande importance est accordée à cette valeur par de nombreux membres du groupe ou de l'organisation, c'est peut-être parce qu'ils considèrent que certains objectifs ou certaines procédures n'ont pas donné les résultats escomptés et cherchent des solutions de rechange. Cela ne signifie pas nécessairement qu'une atmosphère de pessimisme imprègne toute l'organisation, quoique cela ne soit pas impossible.

D'un autre côté, certaines personnes, ou certains groupes, peuvent adopter des comportements qui paraissent exprimer un sentiment d'aliénation à l'égard aussi bien de la tâche à exécuter que des autres membres du groupe: elles abandonnent la tâche en cours, tentent de quitter le groupe, tombent dans l'absentéisme, ralentissent le rythme de leur travail, ne participent pas suffisamment, manifestent du découragement et un sentiment d'abattement et semblent absentes et préoccupées. Leur manque de motivation peut tenir à des facteurs sur lesquels le groupe n'a pas de prise ou à des facteurs liés aux activités du groupe, comme la fatigue, des critères de succès trop rigoureux, l'échec ou la peur de l'échec, un désaccord avec l'orientation des objectifs du groupe, la conviction que ces objectifs sont impossibles à réaliser ou, encore, que les moyens employés ne donneront pas de résultats.

Certaines de ces causes possibles peuvent être modifiées ou supprimées si l'on parvient à les déceler. Les membres du groupe ne peuvent probablement pas faire grand-chose au sujet des causes qui tiennent à des traits de caractère dans le cas de certains individus, hormis offrir leur soutien et essayer de leur trouver de l'aide à l'extérieur du groupe.

24 DB Non-coopération passive avec l'autorité (trop d'importance)

Si l'organisation atteint une moyenne élevée pour cette valeur, on peut en déduire qu'un problème grave se pose et que celui-ci est, bien sûr, centré sur la relation avec l'autorité au sein de groupes spécifiques, en dehors de l'organisation, ou sur les deux plans. Certaines personnes peuvent adopter ce type de comportement pour des raisons qui tiennent à leurs valeurs. Elles sont parfois persuadées que ce que demandent les représentants de l'autorité est mal ou, encore, que les objectifs ou conventions de ce groupe sont erronés. Toutefois, si le manque de coopération est passif, c'est peut-être parce que ces personnes estiment qu'elles doivent rester «civiles» dans la désobéissance, c'est-à-dire qu'il leur faut prôner un ensemble différent de valeurs, mais que leur résistance doit être «non violente».

Il est en fait possible que ce que demandent les représentants de l'autorité soit réprouvé par l'ensemble de la société, que l'individu se sente personnellement coupable de se plier à cette demande et soit en train de dénoncer le problème. Cette possibilité ne doit pas être écartée à la légère.

D'un autre côté, la position de l'individu peut être principalement fondée sur des traits de caractère. Il est possible qu'elle résulte d'injustices subies antérieurement. Il se peut également qu'elle tienne à la crainte de ne pas réussir à mener à bien la tâche qui leur est assignée.

Quoiqu'il en soit, il faut chercher à comprendre le problème pour pouvoir trouver la meilleure façon de l'aborder. En exerçant directement des pressions, les représentants de l'autorité ne feront probablement qu'exacerber le problème.

25 DPB Contentement tranquille, ne s'en fait pas (trop d'importance)

Si la plupart des groupes axés sur la tâche à effectuer considèrent qu'une trop grande importance est accordée à cette valeur, c'est fréquemment parce que ceux qui travaillent dur pensent que les autres profitent de la situation à leurs dépens («Ils tirent au flanc»). Les personnes qui se plaignent ont l'impression que celles qui se détendent se disent que le groupe et l'organisation sont amicaux et les protégeront, qu'elles travaillent ou non, et que des ressources illimitées sont là pour qu'elles puissent s'offrir du bon temps. Cela engendre chez les personnes qui se plaignent une impression d'injustice.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs votre équipe démontre-t-elle réellement dans son comportement au quotidien?**

Que cette impression soit ou non justifiée, le fait que l'accent soit très fortement placé sur ces valeurs indique probablement que la situation contient une source de tension grave et prolongée qui doit être éliminée. Les personnes qui font un travail monotone et déplaisant en particulier, ou celles qui ne voient aucun espoir d'amélioration de leur condition, peuvent parfois en venir à préférer leurs fantasmes à un changement qui les amènerait à participer davantage et à collaborer avec autrui. La solution réside parfois dans une redéfinition des responsabilités de telles personnes.

26 D Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité (*trop d'importance*)

Une forte notation moyenne de ces valeurs peut indiquer que la description de la valeur est interprétée comme un appel à une forme d'auto-sacrifice au profit des objectifs du groupe ou de l'organisation. Cela peut-être le cas si le groupe ou l'organisation vivent une situation d'urgence et si beaucoup de membres estiment que, pour passer à travers la crise, un contrôle centralisé rigoureux et beaucoup d'abnégation sont nécessaires. Toutefois, si tel est le cas, le fait de placer l'accent sur ces valeurs risque d'introduire au sein du groupe ou de l'organisation un mode de fonctionnement autoritariste pouvant compromettre l'efficacité du travail d'équipe en temps normal.

Les notations correspondant à ces valeurs peuvent aussi être élevées pour une raison passablement différente. Il arrive en effet que des personnes insistent sur ces valeurs pour des raisons qui sont liées à leur personnalité, au rôle particulier qu'elles jouent dans le groupe ou à des expériences extrêmement frustrantes qu'elles ont vécues. Dans ce cas, le comportement correspondant sera probablement détaché, introverti, passif, inexpressif et peu communicatif. Les personnes qui se comportent ainsi peuvent estimer que tout effort actif, voire tout désir ou sentiment, débouchera sur un échec, de la frustration et de la douleur. Cette conviction tient parfois à de graves frustrations éprouvées à répétition. L'individu est peut-être arrivé à la conclusion qu'être «réduit à l'impuissance» constitue le meilleur moyen de défense.

Si cette attitude a été acquise à l'intérieur du groupe ou de l'organisation actuels, d'autres membres de ce groupe ou de l'organisation ont probablement contribué à la faire apparaître. Cet aspect du problème doit lui aussi être pris en considération.

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

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership—Développement d'équipe
Présenté par SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Aucun rapport interprétatif n'accompagne ce graphique à barres. Il est possible de se procurer, auprès de SYMLOG Consulting Group, des rapports individualisés détaillant la signification de ce graphique à barres et donnant des suggestions visant à améliorer l'efficacité du rendement.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne devrait-elle idéalement démontrer au quotidien pour être le plus efficace possible?**

Rapport préparé pour: **Pat Sample**

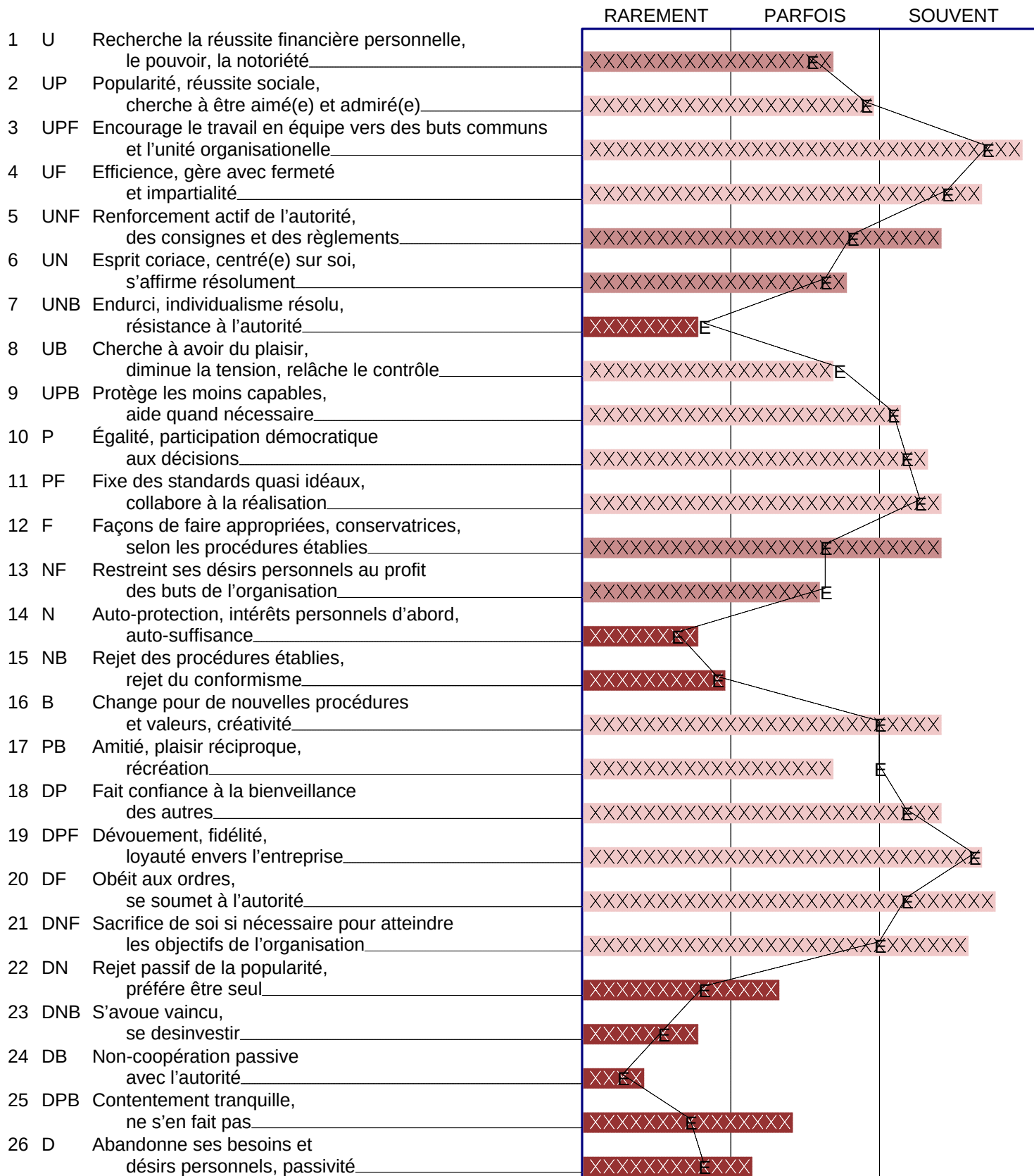
Type: PF

Emplacement final: 1.7U 5.6P 8.1F

Notations: 12

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



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

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership—Développement d'équipe
Présenté par SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Aucun rapport interprétatif n'accompagne ce graphique à barres. Il est possible de se procurer, auprès de SYMLOG Consulting Group, des rapports individualisés détaillant la signification de ce graphique à barres et donnant des suggestions visant à améliorer l'efficacité du rendement.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs votre équipe devrait-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible au quotidien?**

Rapport préparé pour: Pat Sample

Type: PF

Emplacement final: 2.5U 7.3P 7.8F

Notations: 13

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

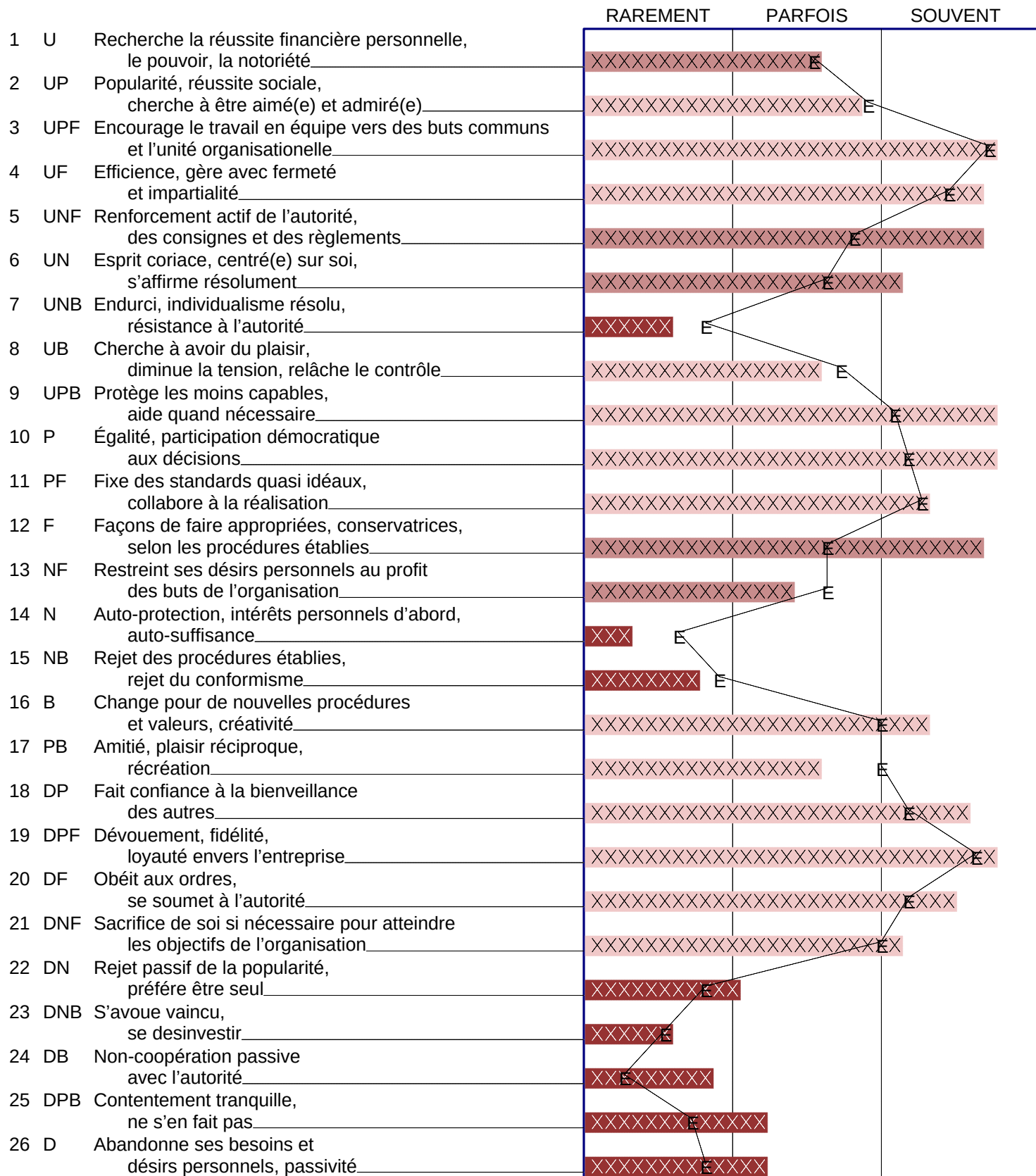
E = emplacement *optimal* des équipes les plus efficaces

Diagramme individuel de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Basé seulement sur les notations effectuées par: YOU

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership—Développement d'équipe
Présenté par SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

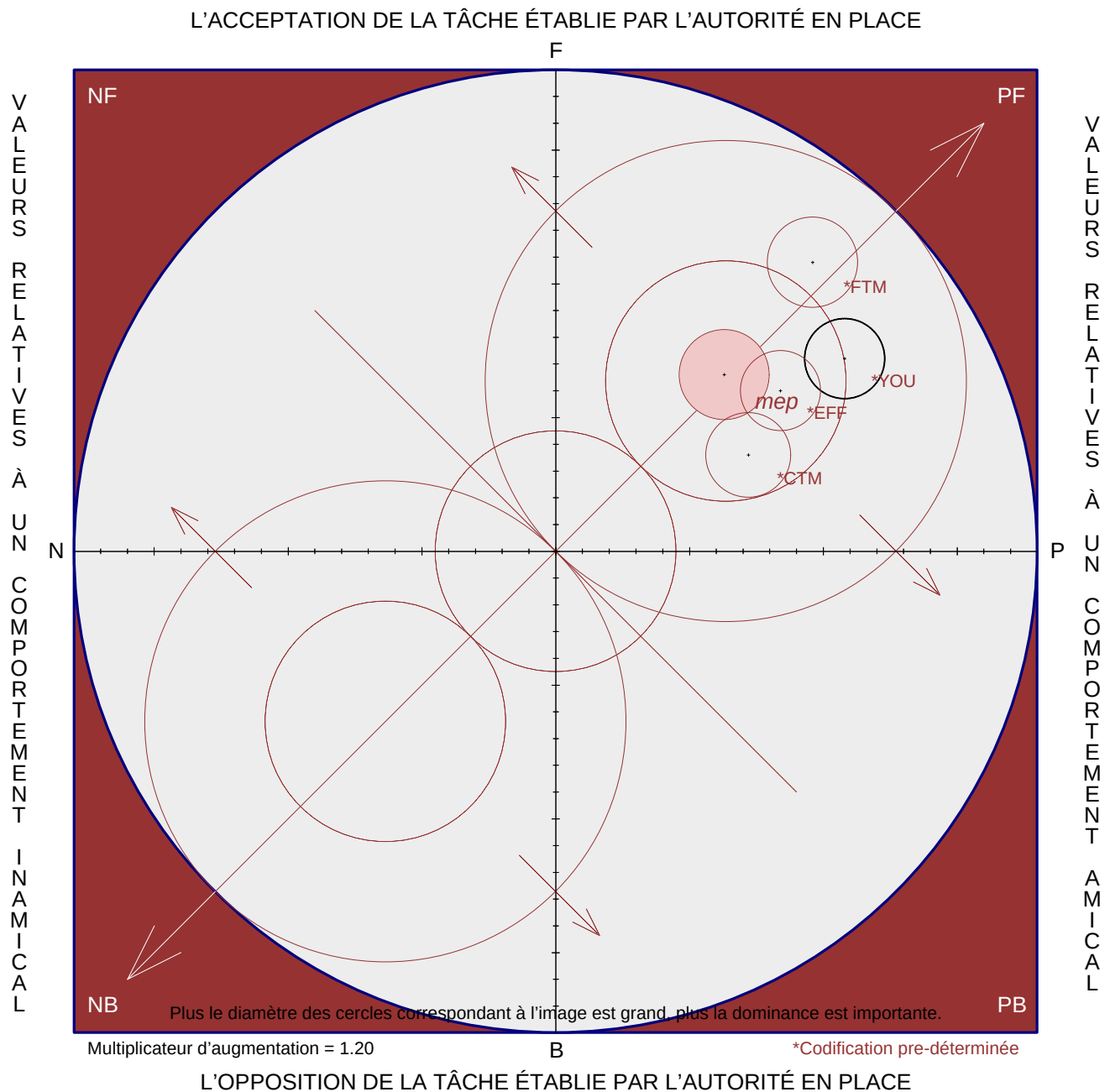
Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership—Développement d'équipe
Présenté par SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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	*FTM	3.0	U	9.6	P	10.8	F
	*CTM	2.0	U	7.2	P	3.6	F
	*EFF	1.0	U	8.4	P	6.0	F
Images des Personnes	*YOU	1.0	U	10.8	P	7.2	F

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership—Développement d'équipe
Présenté par SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009



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 YOU

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: *FTM

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle.*

Les membres qui possèdent ces valeurs ont tendance à maintenir un bon équilibre moyen entre: 1) une activité modérément soutenue en amorçant de nombreuses actions pour le groupe dans son ensemble et en attirant beaucoup d'initiative et de réponse de la part des personnes; 2) aptitude modérément grande à être apprécié en inspirant une sympathie justifiée chez beaucoup d'autres personnes; et 3) une insistance

modérément forte, mais non détestable, sur la réalisation du travail, tout en faisant preuve d'une compétence remarquable, d'un esprit d'initiative et d'une persévérance remarquable en ce qui concerne l'organisation et l'exécution des tâches du groupe, ou pour la persuasion et la formation des autres membres afin qu'ils puissent exécuter divers rôles utiles. Cela comprend souvent d'éduquer et de former d'autres personnes qui les remplaceront dans un rôle de chef, et d'établir ces membres dans leurs fonctions.

Image de: *EFF, et *CTM

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation, égalité, participation démocratique.*

Les membres qui s'identifient à ces valeurs sont généralement bons, stables, dignes de confiance et possèdent un sens pratique. Ils se montrent amicaux, sans être très chaleureux. Ils ont tendance à présumer que les personnes représentant l'autorité sont bienveillantes. Ils réagissent donc bien à leur tour. Ils se préoccupent de faire du bon travail et croient en l'honnêteté, la justice et l'altruisme au sein du groupe et entre les groupes. Ils suivent généralement de bon cœur les leaders qui représentent leur idéal d'autorité bienveillante, mais ne sont pas tellement enclins à assumer eux-mêmes le leadership. Ils ont tendance à présumer le meilleur à propos des autres et à rechercher ce qu'il y a de mieux. Ils peuvent parfois faire preuve d'un manque d'esprit critique.

Images des personnes notées par YOU

Image de: *YOU

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation, égalité, participation démocratique.*

Les membres qui s'identifient à ces valeurs sont généralement bons, stables, dignes de confiance et possèdent un sens pratique. Ils se montrent amicaux, sans être très chaleureux. Ils ont tendance à présumer que les personnes représentant l'autorité sont bienveillantes. Ils réagissent donc bien à leur tour. Ils se préoccupent de faire du bon travail et croient en l'honnêteté, la justice et l'altruisme au sein du groupe et entre les groupes. Ils suivent généralement de bon coeur les leaders qui représentent leur idéal d'autorité bienveillante, mais ne sont pas tellement enclins à assumer eux-mêmes le leadership. Ils ont tendance à présumer le meilleur à propos des autres et à rechercher ce qu'il y a de mieux. Ils peuvent parfois faire preuve d'un manque d'esprit critique.

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

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership—Développement d'équipe
Présenté par SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

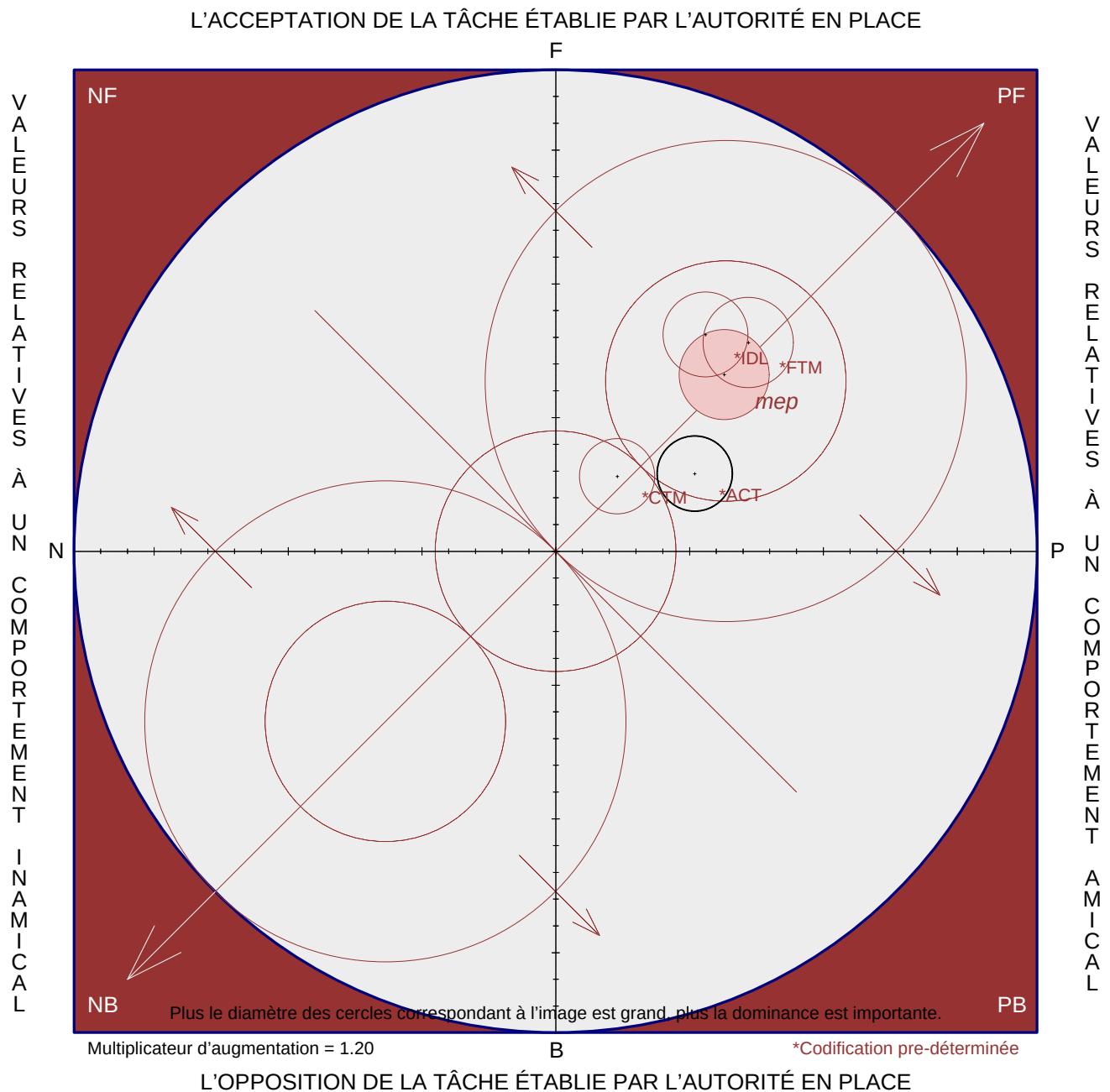
Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership—Développement d'équipe
Présenté par SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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	*FTM	2.5	U	7.3	P	7.8	F
	*IDL	1.7	U	5.6	P	8.1	F
	*CTM	0.1	U	2.3	P	2.9	F
Images des Personnes	*ACT	0.1	U	5.2	P	2.9	F

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership—Développement d'équipe
Présenté par SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009



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 différerait 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: *CTM

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Dans la région de l'ambiguïté.*

La moyenne finale des notations attribuée dans ce cas se situe très près du centre des trois dimensions importantes apparaissant sur le diagramme de champs de forces. En fin de compte, aucune des trois dimensions ne ressort plus qu'une autre par suite des notations. Dans le but de ce rapport, la signification de cette moyenne finale s'avère ambiguë. Les impressions que le noteur avaient en tête n'étaient peut-être pas

claires, ou bien les impressions étaient claires, mais s'opposaient et avaient tendance à s'annuler entre elles lors du calcul de l'emplacement final sur le diagramme de champs de forces. Ils se peut aussi que les impressions aient été formées par une source qui présente des caractéristiques conflictuelles ou équivoques.

Image de: *FTM

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation.*

Les membres qui se reconnaissent dans ces valeurs font preuve d'un équilibre de valeurs particulier qui s'avère stratégique pour favoriser le travail d'équipe. Ils ne manifestent habituellement aucun excès de domination ou de soumission. Ils accordent presque autant d'importance aux exigences du travail qu'aux besoins concernant l'intégration du groupe. Ils portent souvent un intérêt altruiste aux membres de l'équipe, ou du sous-groupe, mais aussi au bien-être des autres personnes et des autres groupes. Les autres les décrivent comme étant des personnes sincèrement «bonnes». Leurs valeurs concordent exactement avec les besoins du groupe en ce qui concerne le travail coopératif au sein du groupe, et avec les autres groupes, en entraînant seulement un minimum d'effets secondaires.

Image de: *IDL

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.

Images des personnes notées par membres de votre groupe

Image de: *ACT

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation, égalité, participation démocratique.*

Les membres qui s'identifient à ces valeurs sont généralement bons, stables, dignes de confiance et possèdent un sens pratique. Ils se montrent amicaux, sans être très chaleureux. Ils ont tendance à présumer que les personnes représentant l'autorité sont bienveillantes. Ils réagissent donc bien à leur tour. Ils se préoccupent de faire du bon travail et croient en l'honnêteté, la justice et l'altruisme au sein du groupe et entre les groupes. Ils suivent généralement de bon coeur les leaders qui représentent leur idéal d'autorité bienveillante, mais ne sont pas tellement enclins à assumer eux-mêmes le leadership. Ils ont tendance à présumer le meilleur à propos des autres et à rechercher ce qu'il y a de mieux. Ils peuvent parfois faire preuve d'un manque d'esprit critique.