

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

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
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.

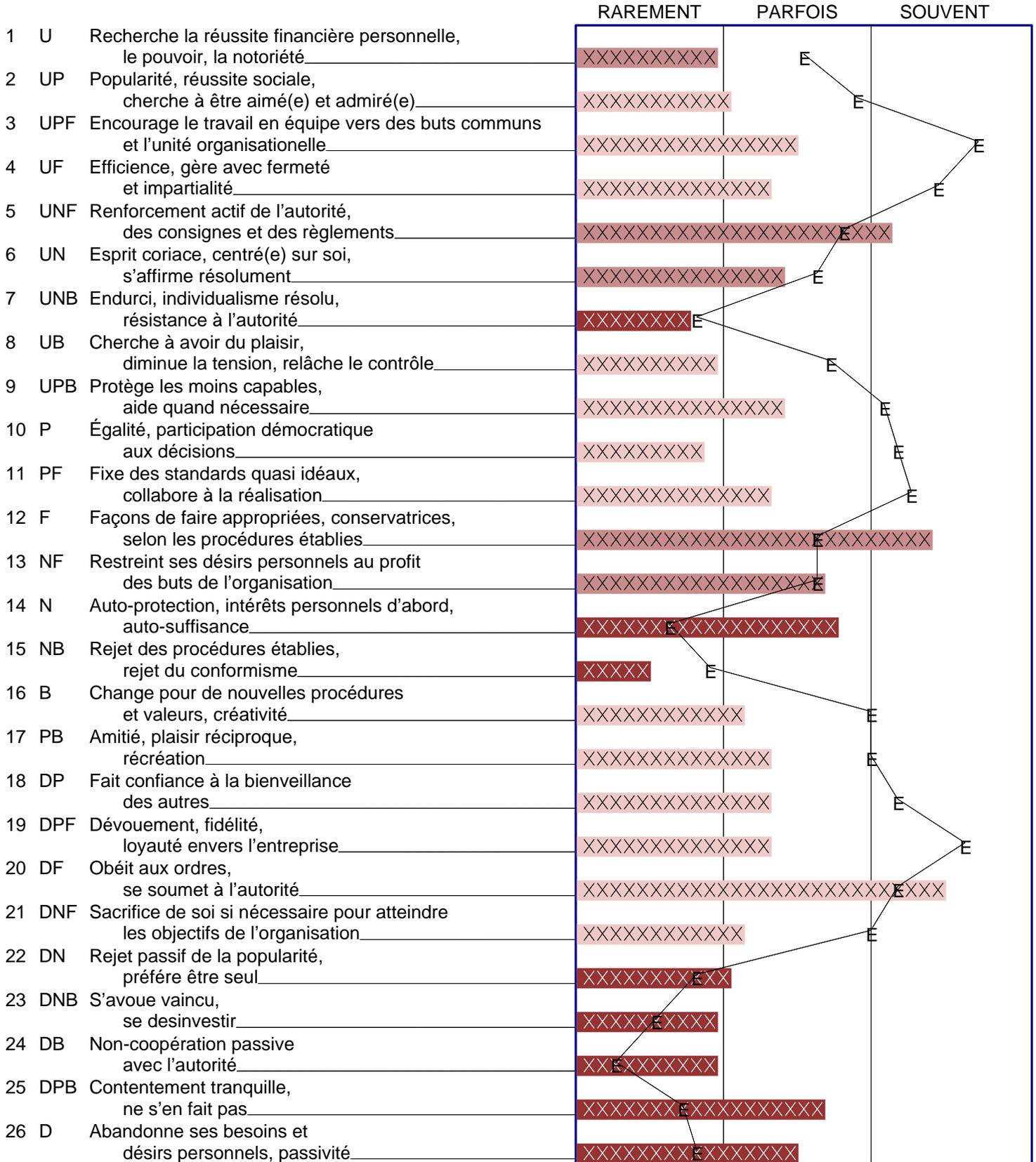
Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs la culture de votre organisation prône-t-elle actuellement?**

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses

Type: F
Notations: 199

Emplacement final: 0.7D 0.4P 4.6F

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 la culture de votre organisation prône-t-elle actuellement?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *CUR

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 la culture de votre organisation prône-t-elle actuellement?**

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: *CUR

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:

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.

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 la culture de votre organisation prône-t-elle actuellement?**

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.

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,

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs la culture de votre organisation prône-t-elle actuellement?**

et doivent, contribuer de différentes manières à une saine gestion.

8 UB Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle *(pas assez d'importance)*

L'anxiété au sujet du rendement, surtout si l'on craint également des menaces externes et la réprobation de ceux qui détiennent l'autorité, peut rendre très difficile tout relâchement des contrôles exercés. Le rendement a tendance à devenir obsessionnel et le besoin de perfection risque d'augmenter la probabilité d'erreurs. La nécessité d'une détente périodique est évidente.

Si cette valeur n'est pas assez développée chez certains groupes ou au sein de l'organisation dans son ensemble, il faudra tenter de découvrir les sources d'anxiété, tenter de les réduire au minimum et légitimer, en en discutant et en manifestant son accord, des moments, des lieux et des activités ayant spécifiquement pour but de relâcher les contrôles, de libérer la tension et d'avoir du plaisir. De telles occasions constituent également des moments où les relations amicales entre les membres se reconstituent et se renforcent naturellement.

Il est bien sûr irrationnel de chercher à imposer et à circonscrire toutes les circonstances dans lesquelles le contrôle peut être relâché et toutes les manières d'y parvenir. Si vous avez beaucoup de personnes qui savent raconter des plaisanteries, dites-vous que vous avez de la chance (sauf si elles sont vraiment insupportables).

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

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs la culture de votre organisation prône-t-elle actuellement?**

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 recomposition 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?

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

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs la culture de votre organisation prône-t-elle actuellement?**

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 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.

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.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs la culture de votre organisation prône-t-elle actuellement?**

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.

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'ont pas certaines réticences devant l'idée de se sacrifier. Beaucoup de personnes sont prêtes à accepter un tel sacrifice s'il ne porte pas sur quelque chose de majeur, si elles sont convaincues qu'il est nécessaire, s'il est temporaire et si elles se soucient du succès et de la survie du groupe et de l'organisation. 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, ou même de l'organisation dans son ensemble. Par conséquent, il est à l'évidence important de comprendre en détail ce qui ne va pas.

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:

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:

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

Si une importance suffisante n'est pas donnée à ces valeurs, il peut être bon de poser les questions suivantes: le groupe perd-il des membres? Devennent-ils apathiques? Est-il difficile de recruter de nouveaux membres? De tels symptômes peuvent refléter un manque de motivation à l'égard de tous les genres d'efforts. Ils peuvent aussi résulter d'une trop grande insistance sur les valeurs d'effacement de soi ou sur une égalité anonyme empêchant 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 y ait suffisamment de possibilités d'obtenir une récompense justifiée consistant en une reconnaissance personnelle, un accroissement de pouvoir, plus d'argent et autres formes de récompenses individuelles, l'objectif étant de stimuler un effort individuel important, mais non au point où une compétitivité excessive est engendrée.

Dans la mesure où de telles valeurs prennent une place modérée et sont bien ancrées parmi les valeurs de l'efficacité du travail d'équipe, elles peuvent utilement contribuer à motiver les efforts. Mais elles seront une source de perturbation si elles ne sont pas subordonnées à la réalisation des objectifs du groupe et de l'organisation ainsi qu'aux valeurs de l'efficacité du travail d'équipe.

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.

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

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs la culture de votre organisation prône-t-elle actuellement?**

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.

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: *FUT

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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

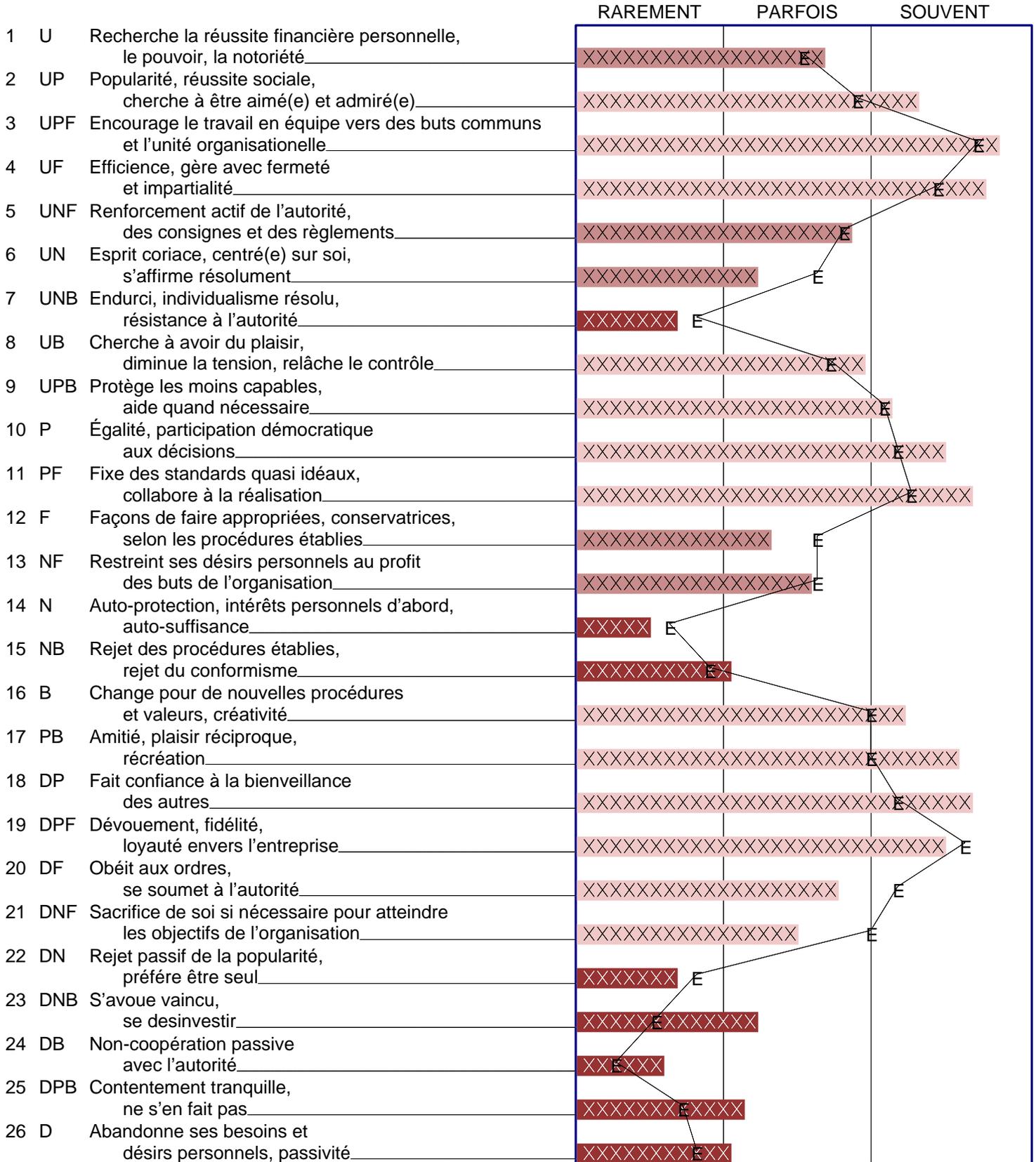
Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs la culture de votre organisation devra-t-elle prôner à l'avenir pour être le plus efficace possible?**

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses

Type: PF
Notations: 178

Emplacement final: 2.9U 8.8P 4.2F

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 la culture de votre organisation devra-t-elle prôner à l'avenir pour être le plus efficace possible?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *FUT

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: *REW

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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

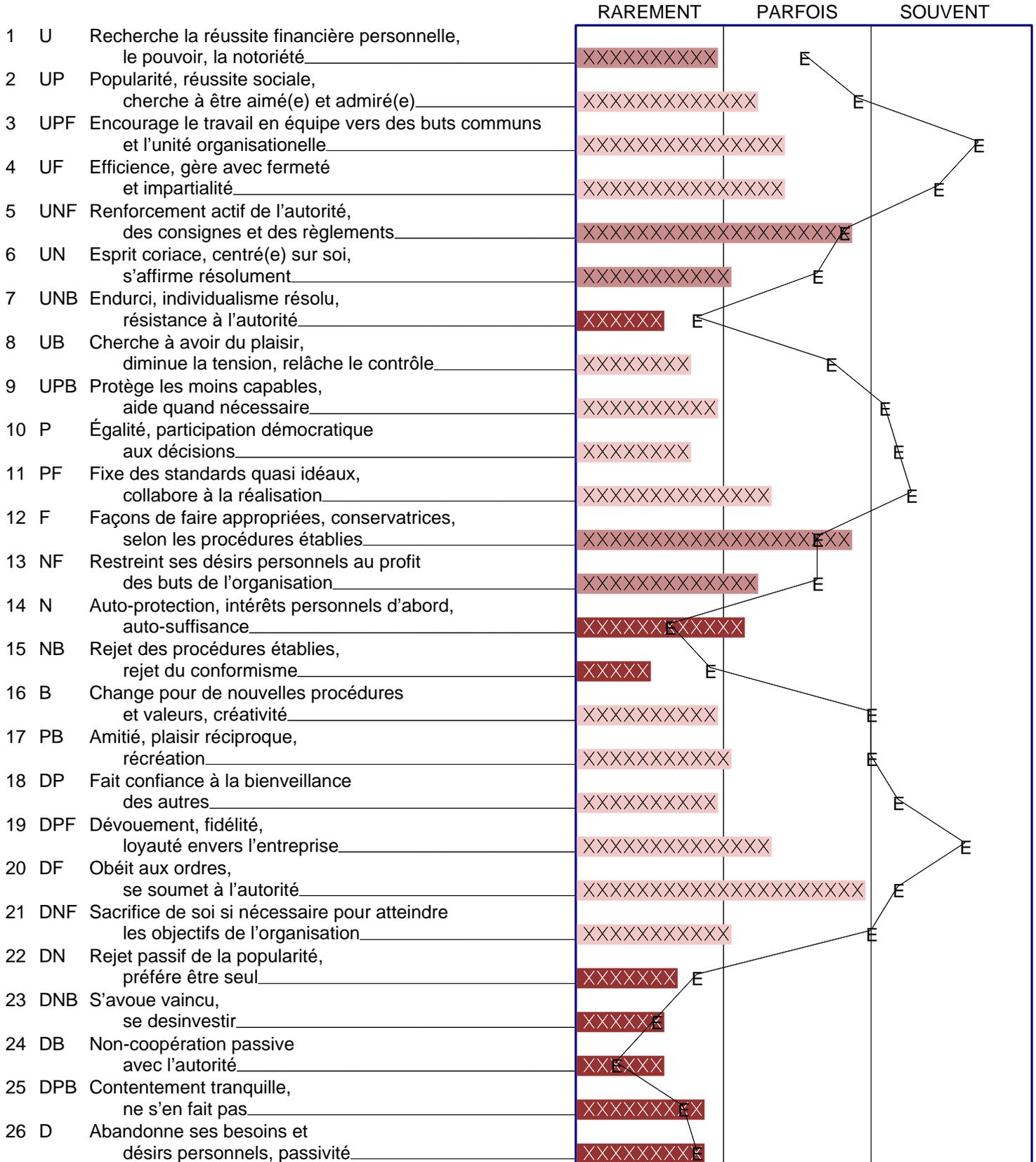
Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs reflétées par le comportement des membres de votre organisation sont ils récompensés?**

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses

Type: F
Notations: 169

Emplacement final: 0.9U 1.0P 5.2F

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 reflétées par le comportement des membres de votre organisation sont ils récompensés?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *REW

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: *CXP

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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

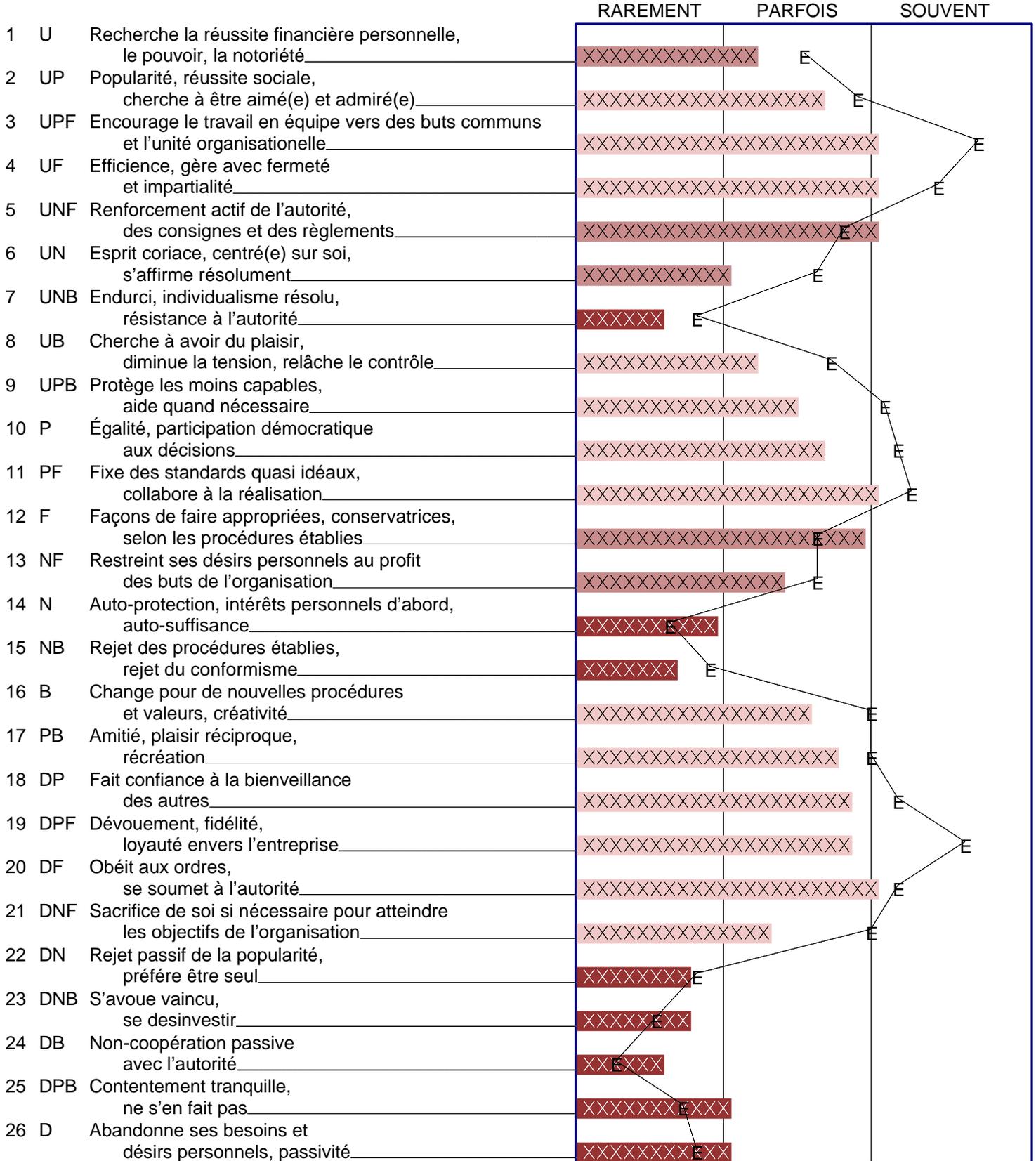
Question d'évaluation: **En général, quels notes estimez-vous que vos clients ou interlocuteurs significatifs accorderont aux valeurs que votre organisation démontre au quotidien envers eux?**

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses

Type: PF
Notations: 165

Emplacement final: 1.4U 4.7P 5.5F

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



Question d'évaluation: **En général, quels notes estimez-vous que vos clients ou interlocuteurs significatifs accorderont aux valeurs que votre organisation démontre au quotidien envers eux?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *CXP

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 somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

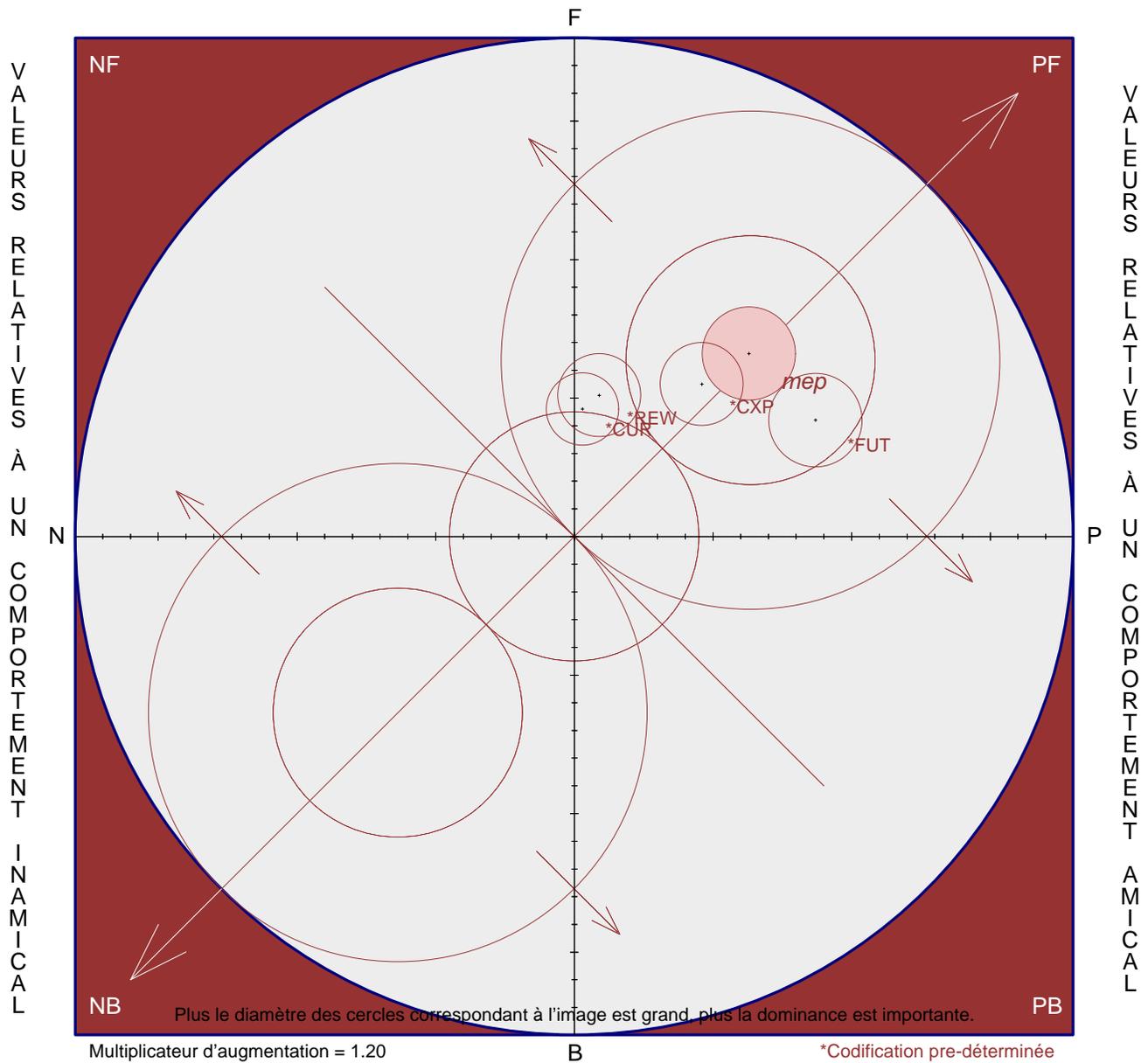
Le diagramme de champs de forces suivant affiche l'emplacement moyen pour chaque *concept*, et/ou *personne*, fondé sur les notations reçues.

	Code Nom	Emplacement final de l'image					
Images des Concepts	*FUT	2.9	U	8.8	P	4.2	F
	*CXP	1.4	U	4.7	P	5.5	F
	*REW	0.9	U	1.0	P	5.2	F
	*CUR	0.7	D	0.4	P	4.6	F
Images des Personnes							

*Codification pre-déterminée

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

L'ACCEPTATION DE LA TÂCHE ÉTABLIE PAR L'AUTORITÉ EN PLACE



L'OPPOSITION DE LA TÂCHE ÉTABLIE PAR L'AUTORITÉ EN PLACE

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 différera 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: *FUT

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.

Image de: *CXP

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: *CUR, et *REW

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.*

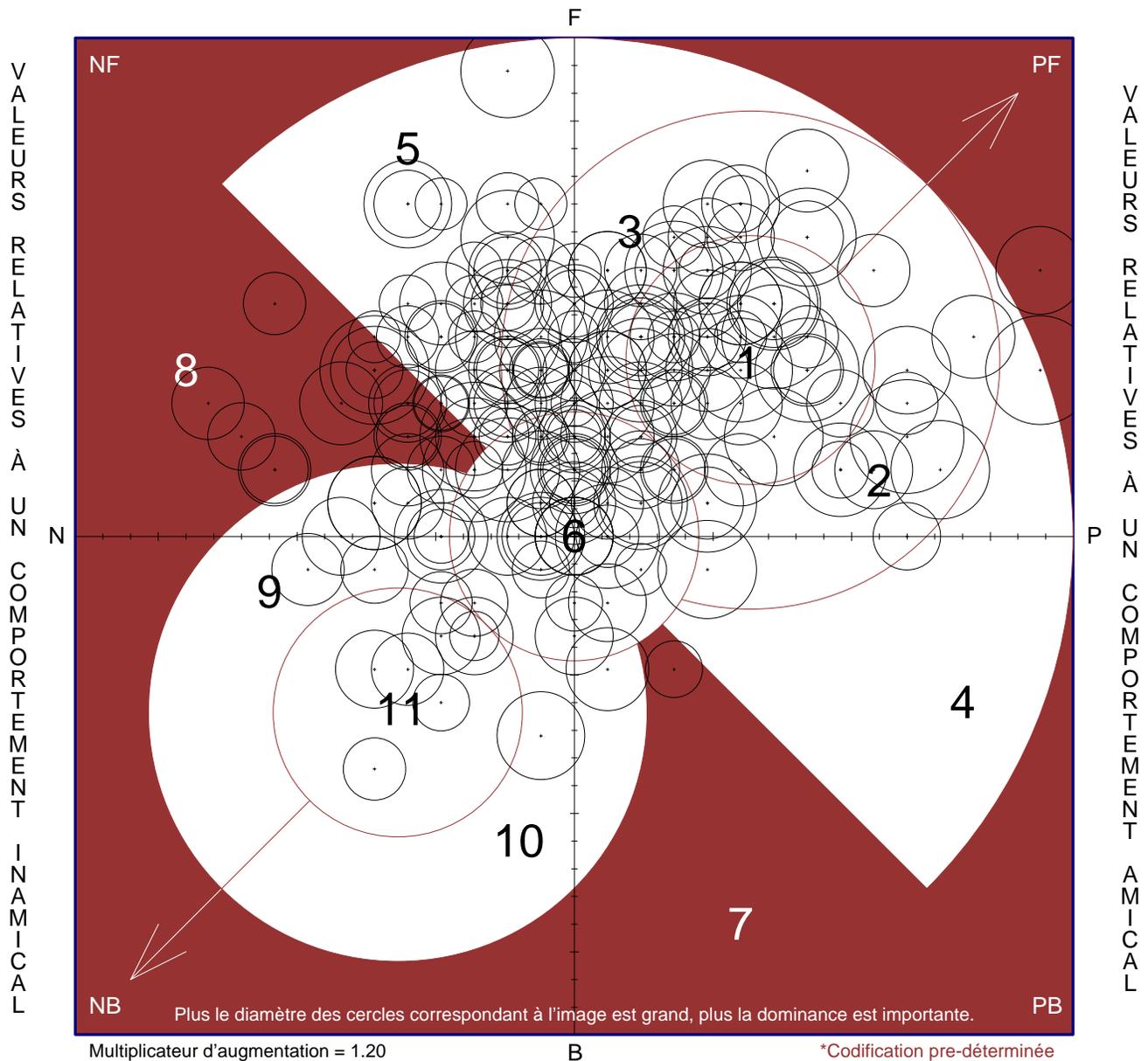
Le comportement des membres perçus de cette façon a tendance à être contraint par les suppositions conventionnelles, et ces membres acceptent littéralement les tâches telles qu'elles ont été établies par l'autorité, sans les questionner, sans souplesse ou sans se préoccuper du contexte, et sans accorder une importance suffisante aux effets secondaires. Les membres de ce type semblent être strictement analytiques, centrés sur la tâche, persévérants et impersonnels. Ils ont très peu ou pas du tout le sens de l'humour, peu ou pas du tout d'aptitude à se voir de la façon dont les autres les voient ou de prendre un peu de recul par rapport à eux-mêmes. Ils restent souvent «collés» aux exigences de la tâche. Ils aiment que les choses soient bien définies, bien organisées et bien en ordre afin qu'au moment de leur évaluation par l'autorité, qu'ils prévoient, aucune faute légitime ne pourra être détectée.

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

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

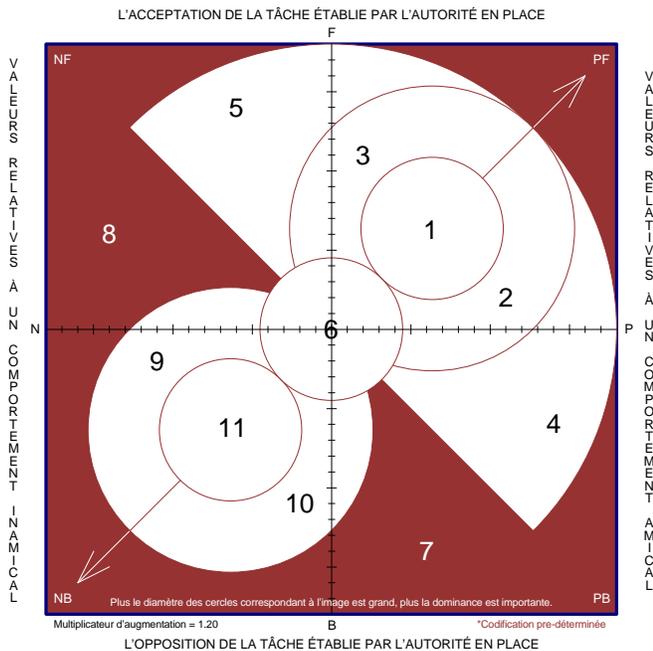
Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

L'ACCEPTATION DE LA TÂCHE ÉTABLIE PAR L'AUTORITÉ EN PLACE



Tracé de orientations de valeurs

Noms de régions



- 1 Centre le plus efficace de travail d'équipe
- 2 Côté libéral de travail d'équipe
- 3 Côté conservateur de travail d'équipe
- 4 Aile centrée sur le groupe
- 5 Aile centrée sur l'autorité
- 6 Région de ambiguïté
- 7 Frange libertaire
- 8 Frange individualiste
- 9 Opposition anti-groupe
- 10 Opposition anti-autorité
- 11 Centre de l'opposition radicale

Nombre de notations en chaque région: L'observé en comparaison avec l'espéré*

Nom de l'image: *CUR

«H» = Haut

Total de images des cercles sur le diagramme de dispersion: 199

«B» = Bas

RÉGION Nombre et Nom	NIVEAU DE DOMINANCE			TOTAL DE RÉGION	
	Dominant	Moyen	Soumis	Observé	Espéré
1 Centre le plus efficace de travail d'équipe	8 B	20 B	12 H	40 B	92
2 Côté libéral de travail d'équipe	5 B	5 B	3	13 B	42
3 Côté conservateur de travail d'équipe	5 B	19	15 H	39	44
4 Aile centrée sur le groupe	1	1	0	2	4
5 Aile centrée sur l'autorité	2	5 H	12 H	19 H	4
6 Région de ambiguïté	5	18 H	23 H	46 H	13
7 Frange libertaire	0	0	1 H	1 H	0
8 Frange individualiste	2 H	6 H	10 H	18 H	0
9 Opposition anti-groupe	3 H	4 H	4 H	11 H	0
10 Opposition anti-autorité	0	2 H	0	2 H	0
11 Centre de l'opposition radicale	0	4 H	4 H	8 H	0
Totals observés:	31 B	84	84 H	199	
Normes espérées:	106	83	11		

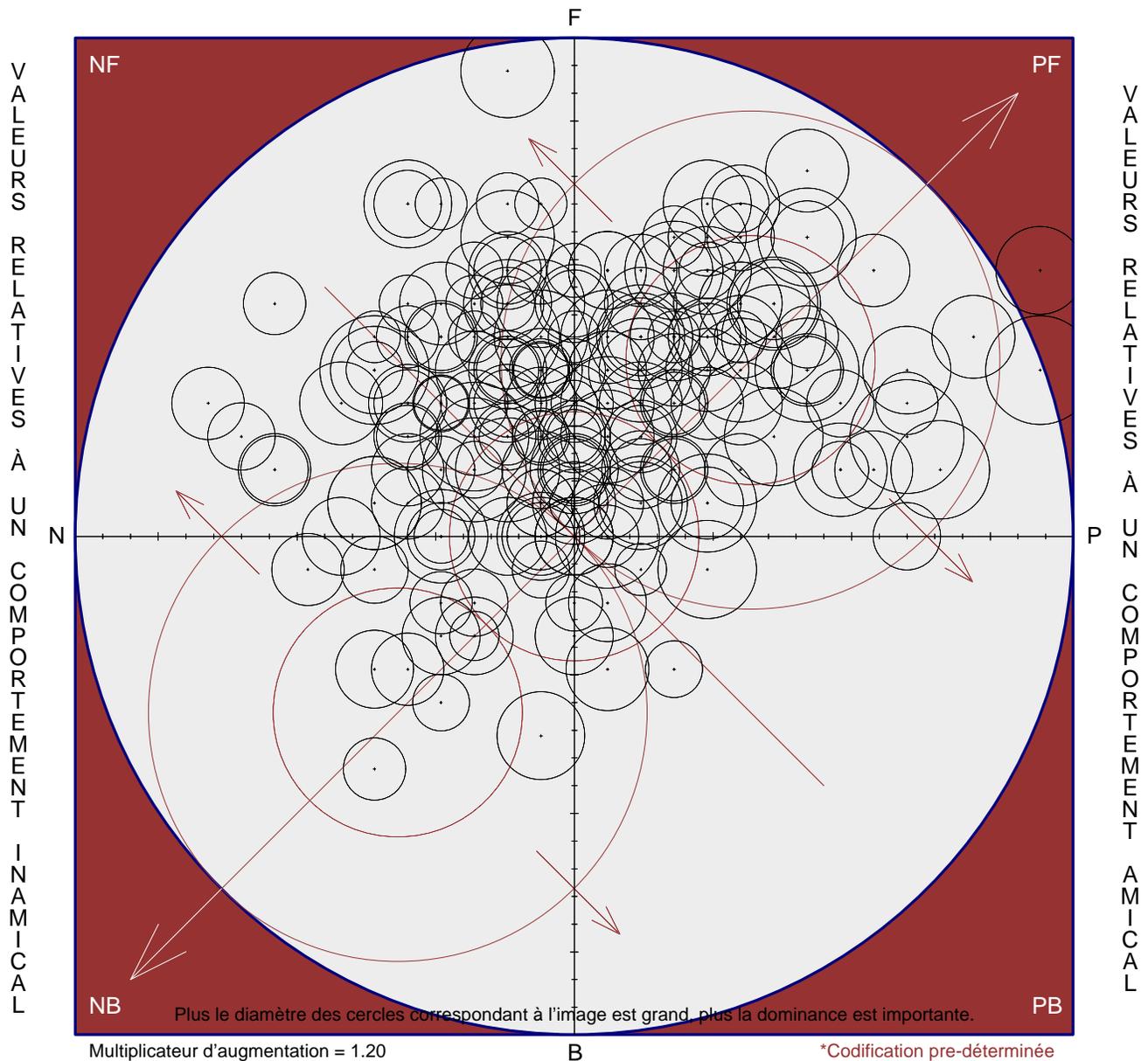
*La norme, ou nombre *espéré*, numérotée pour chaque cellule de la table a été calculée comme un pourcentage du total N d'une grande population normative. Pour la comparaison plus facile avec les nombres crus actuels des données *observées*, chaque pourcentage a été appliqué au total N des données actuelles afin de obtenir un nombre cru *espéré* pour la cellule. La comparaison des *observées* avec les *espérées* alors permis un jugement statistique du nombre observé comme *haut*, *bas*, ou *normal*. Ces cellules qui sont hautes ou basses sont marquées H (haute) ou B (basse). Cependant, les nombres *normatifs* sont exposés sur la table seulement pour les cellules montrant le TOTAL DE RÉGION.

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

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

L'ACCEPTATION DE LA TÂCHE ÉTABLIE PAR L'AUTORITÉ EN PLACE



L'OPPOSITION DE LA TÂCHE ÉTABLIE PAR L'AUTORITÉ EN PLACE

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

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
 Etude de la Culture Organisationnelle
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

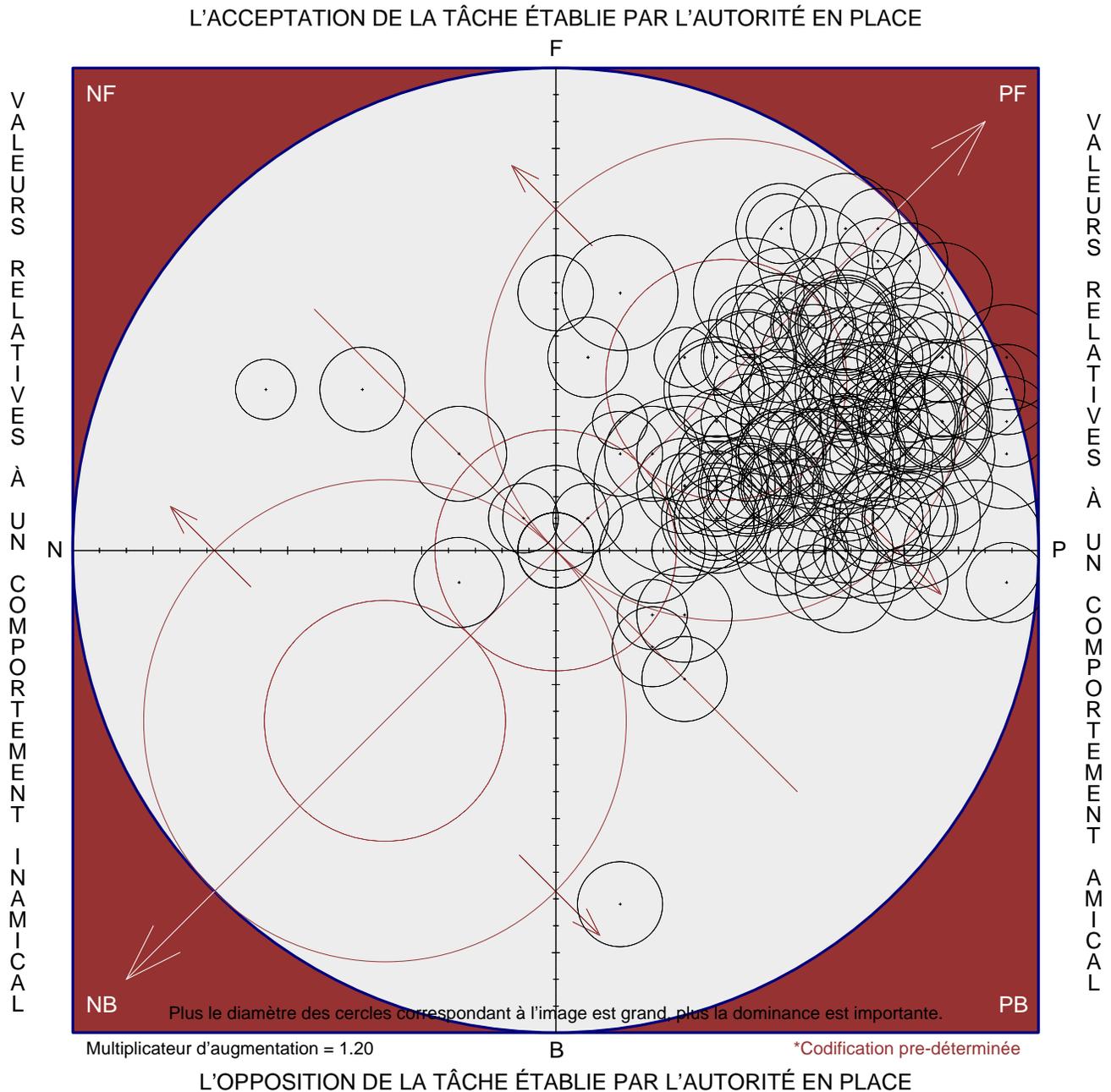
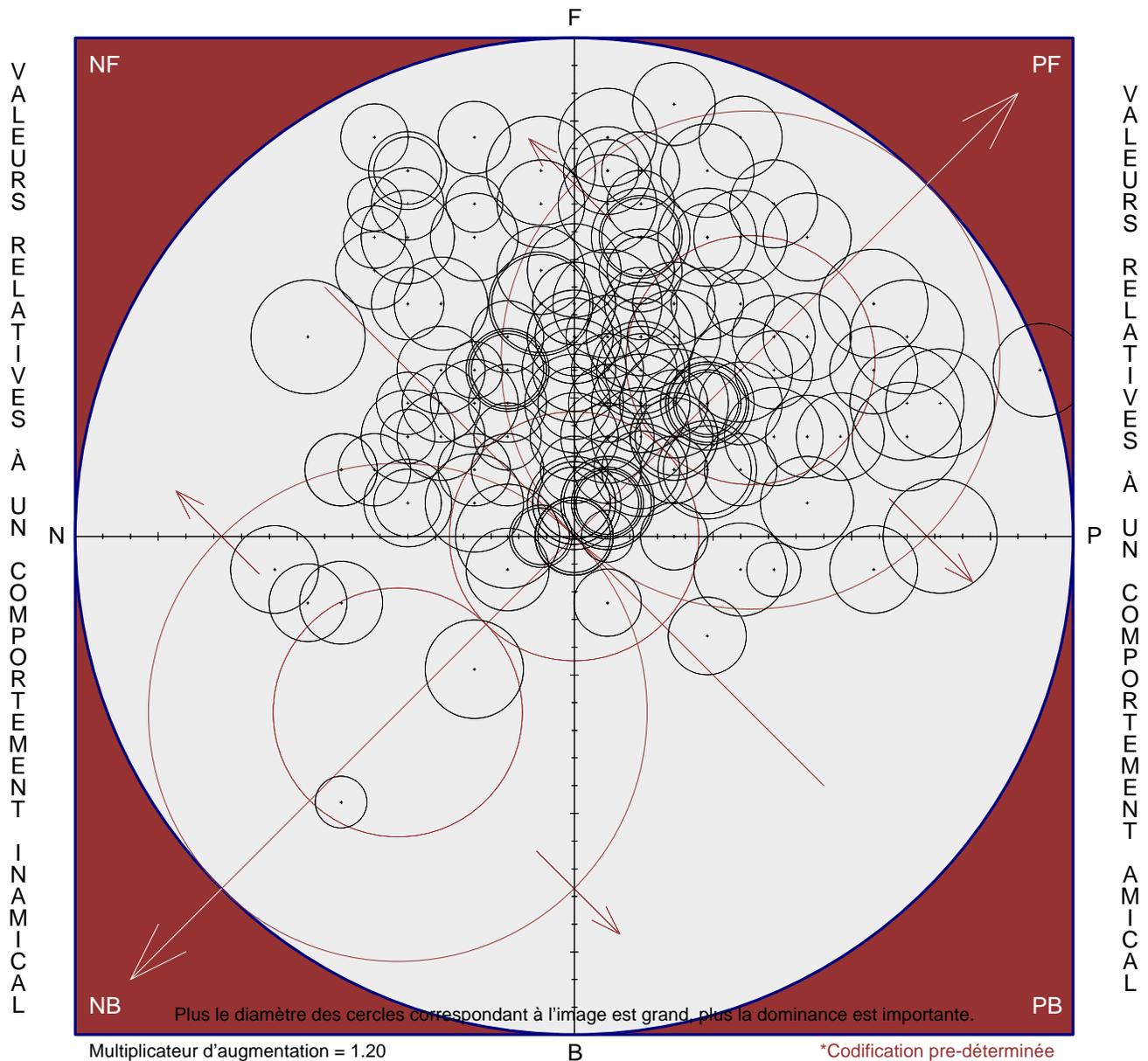


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *REW

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

L'ACCEPTATION DE LA TÂCHE ÉTABLIE PAR L'AUTORITÉ EN PLACE



L'OPPOSITION DE LA TÂCHE ÉTABLIE PAR L'AUTORITÉ EN PLACE

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

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport basé sur la somme de toutes les réponses
Etude de la Culture Organisationnelle
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

