

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-Manager Différents Types de Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport préparé pour: Pat Sample
 Développement du leadership-Manager Différents Types de Groupes
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

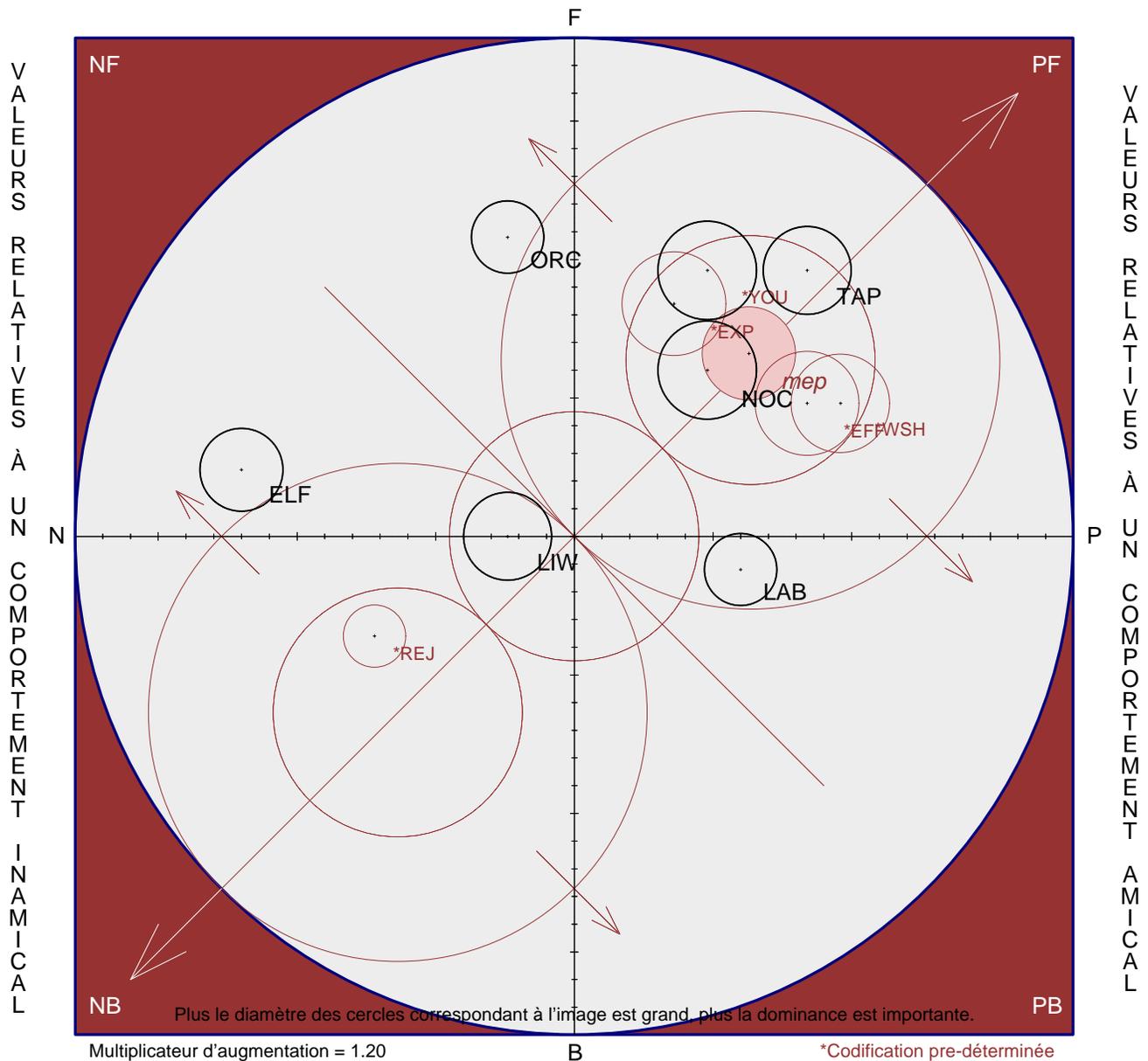
Le diagramme de champs de forces suivant affiche l'emplacement moyen pour chaque *concept*, et/ou *personne*, fondé sur les notations reçues.

	Code Nom	Emplacement final de l'image					
Images des Concepts	*EXP	5.0	U	3.6	P	8.4	F
	*EFF	5.0	U	8.4	P	4.8	F
	*WSH	4.0	U	9.6	P	4.8	F
	*REJ	3.0	D	7.2	N	3.6	B
Images des Personnes	*YOU	4.0	U	4.8	P	9.6	F
	NOC	4.0	U	4.8	P	6.0	F
	TAP	2.0	U	8.4	P	9.6	F
	LIW	2.0	U	2.4	N	0.0	F
	ELF	1.0	U	12.0	N	2.4	F
	LAB	1.0	D	6.0	P	1.2	B
	ORC	1.0	D	2.4	N	10.8	F

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Pat Sample
 Développement du leadership-Manager Différents Types de Groupes
 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 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: *EFF, et *WSH

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, popularité et réussite sociale.*

Les membres possédant ces valeurs sont souvent appelés «leaders démocratiques naturels». Ils ont tendance à s'identifier à une autorité idéalisée et ont besoin d'avoir, ou ont souvent eu dans le passé, un bon modèle d'autorité bienveillante à imiter. Ils s'efforcent d'être les dirigeants idéaux, systématiquement compréhensifs, courageux et compétents. Ceux qui tiennent ce rôle ont souvent de multiples talents, sont

très intelligents, possèdent une forte intégration de la personne et un équilibre de valeurs. Ils sont capables de combler les nombreux besoins de leadership (en partie conflictuels) de différents membres du groupe, et ils peuvent personnifier les désirs de beaucoup de membres du groupe.

Image de: *EXP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Encourage activement le travail en équipe axé vers des buts concernant le travail, efficience, gère avec fermeté et impartialité.*

On perçoit habituellement les membres notés de cette façon comme étant des leaders, peut-être pas tellement populaires, mais sûrement actifs et importants, entreprenant beaucoup d'actions pour le groupe dans son ensemble et recevant beaucoup d'actions de personnes précises en retour. Les leaders de ce genre ont un rôle de centre de communication et de contrôle en coordonnant les efforts que les autres accordent au travail et en portant bien souvent des jugements de priorité dans le cas de conflits. Ils peuvent démontrer une compétence, un esprit d'initiative et une persévérance remarquables dans l'organisation et l'exécution des tâches du groupe. Toutefois, ils ont tendance à se préoccuper un peu moins d'être appréciés et à ne pas montrer beaucoup d'intérêt pour les individus particuliers dans le groupe.

Image de: *REJ

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *S'avoue vaincu, se désinvestir.*

Les membres qui agissent obstinément en fonction de ces valeurs sont aussi habituellement éloignés des autres membres du groupe, particulièrement de ceux qui occupent les postes d'autorité, ainsi que leurs représentants. Ils peuvent exprimer des sentiments d'exclusion en étant souvent en retard ou absent, en partant tôt, en ne participant pas, en manifestant un découragement et un sentiment de rejet, en ne se sentant pas concerné, en étant préoccupé, ou en suggérant constamment (même s'il le font le plus souvent silencieusement) que les plans et les actions entrepris par le groupe échoueront.

Images des personnes notées par YOU

Image de: NOC

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: *YOU

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Encourage activement le travail en équipe axé vers des buts concernant le travail, efficacité, gère avec fermeté et impartialité.*

On perçoit habituellement les membres notés de cette façon comme étant des leaders, peut-être pas tellement populaires, mais sûrement actifs et importants, entreprenant beaucoup d'actions pour le groupe dans son ensemble et recevant beaucoup d'actions de personnes précises en retour. Les leaders de ce genre ont un rôle de centre de communication et de contrôle en coordonnant les efforts que les autres accordent au travail et en portant bien souvent des jugements de priorité dans le cas de conflits. Ils peuvent démontrer une compétence, un esprit d'initiative et une persévérance remarquables dans l'organisation et l'exécution des tâches du groupe. Toutefois, ils ont tendance à se préoccuper un peu moins d'être appréciés et à ne pas montrer beaucoup d'intérêt pour les individus particuliers dans le groupe.

Image de: LIW

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, 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: TAP

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.*

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: ORC

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies, restreint ses désirs personnels.*

Les membres appartenant à ce genre essaient d'éviter de paraître dominateurs dans leur façon de traiter les autres, mais leur attitude générale de contraintes et d'insistance sur l'accomplissement correct des tâches, conformément aux règles, tend à les faire paraître (aux yeux des autres membres plus libéraux) comme étant quelque peu détestables et dominateurs. Ils semblent se préoccuper constamment des demandes de la tâche et du risque que le groupe puisse faillir à la tâche et s'attirer ainsi la désapprobation de l'autorité. Ils semblent toujours insister sur les règles, les limites, les contrats, les exigences et la responsabilité.

Image de: ELF

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance.*

Le comportement de ces membres semble être froid et constamment négatif, sans toutefois être dominateur. Ils semblent croire que le monde est un endroit dangereux et compétitif, et que les autres personnes sont probablement une menace plutôt qu'une aide. Afin de se protéger, il faut être sur ses gardes, rusé, prêt à déjouer et à s'échapper des attaques subtiles, toujours prêt à réagir et à agir de façon indépendante. Ils faut se protéger en accumulant ces propres ressources, en les cachant si possible, en gardant les autres à distance et en proférant des menaces s'ils s'approchent trop. Il faut préserver sa liberté d'action à tout prix, en évitant les engagements et la dépendance gênante.

Image de: LAB

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Amitié, plaisir réciproque, récréation, égalité, participation démocratique.*

Les personnes recevant ces notations sont généralement amicales et souples dans leur façon d'être tantôt les personnes qui parlent, tantôt celles qui écoutent. Elles ne se sentent généralement pas concernées par les différences de statut et n'ont pas peur des désaccords. Elles semblent se faire une bonne image d'elles-mêmes et montrent une confiance en soi sans dresser de barrières. Elles apprécient et aiment passer du temps avec les autres et supposent que les autres les percevront de la même façon. Leur degré de participation, particulièrement lorsque la tâche est le centre d'intérêt, est habituellement modéré. Elles ne s'intéressent pas beaucoup aux difficultés rencontrées dans l'exécution de la tâche, bien qu'elles ne soient pas souvent activement en opposition avec les pressions créées par la tâche.

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Uniquement d'après les notations faites par: YOU

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Manager Différents Types de Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

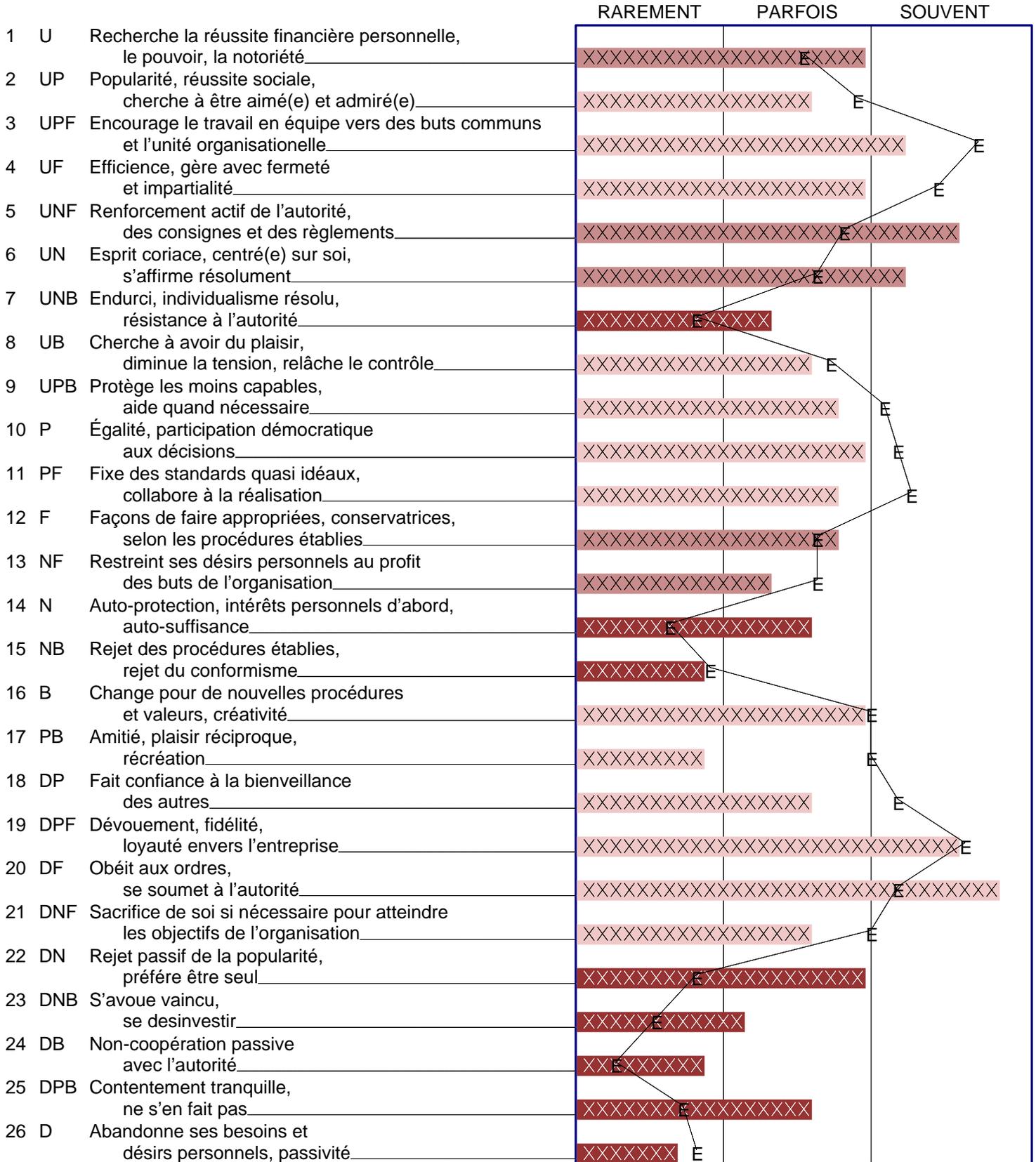
Ce graphique à barres est accompagné d'un résumé et d'un *Rapport Bales*. Le *Rapport Bales* est une analyse détaillée qui compare les résultats de ce graphique à barres avec des normes de recherche.

Rapport préparé pour: Pat Sample

Type: F
 Notations: 7

Emplacement final: 1.6U 1.0P 5.3F

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 au quotidien dans son comportement? (question posée pour chacun membre du groupe)**

Résumé sur graphique à barres à propos de: Votre Groupe

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 cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement?** (question posée pour chacun membre du groupe)

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: Votre Groupe

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.

10 P Égalité, participation démocratique aux décisions (près)

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

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.

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

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

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

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

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

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

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement? (question posée pour chacun membre du groupe)**

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 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.

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 cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement? (question posée pour chacun membre du groupe)**

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

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

Si elle en a le moindre 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.

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:

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

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

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

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

6 UN Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument (*trop d'importance*)

Il s'agit là d'une série de valeurs «primitives» qui favorisent la manifestation d'une agressivité très peu déguisée. Elles peuvent contribuer à la survie des individus les plus agressifs dans des situations «primitives», mais, de manière générale, elles menacent beaucoup l'efficacité du travail d'équipe au sein des groupes et des organisations bien établies.

Initialement, la manifestation de valeurs rigoureuses tend à engendrer une polarisation et des conflits entre les personnes dont les valeurs sont axées sur le groupe («égalitaristes») et les personnes dont les valeurs sont individualistes et antisociales («individualistes bourrus»). Une telle position, qui a des effets négatifs sur n'importe quelle organisation, a malheureusement tendance à donner lieu à une polarisation encore pire mettant en jeu la plupart ou la totalité des membres de l'organisation.

Les individus qui basent leur existence sur de telles valeurs rigoureuses travaillent parfois de manière solitaire. Il arrive qu'ils s'allient avec les agents de l'autorité et soient utilisés comme «exécuteurs» et dispensent les punitions. Ils s'allient parfois aussi avec les meneurs d'une «révolution» anti-autoritariste en qualité de «défenseurs de la liberté». Dans l'un ou l'autre de ces deux cas de coalition, la répercussion pratique, si le conflit perdure, est une escalade de la polarisation vers sa forme la plus dévastatrice: «la lutte entre le totalitarisme de l'extrême droite» et «la révolution de l'extrême gauche».

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement? (question posée pour chacun membre du groupe)**

Aucune façon efficace de sortir d'une telle impasse n'a encore été découverte. La logique donne à penser que la série de valeurs qui est la plus médiatrice et modératrice sur le plan stratégique est celle du groupe «Égalité, participation démocratique aux décisions» (énoncé descriptif n° 10).

Malheureusement, cette possibilité est difficile à concrétiser et elle est stratégiquement instable lorsqu'on y parvient. Les «égalitaristes» ont tendance à se polariser contre les «autoritaristes». Ces deux groupes de personnes ont eux-mêmes tendance à se polariser contre «l'opposition révolutionnaire». Cette dernière, à son tour, est portée à se polariser contre, à la fois, les autoritaristes et les égalitaires.

Simultanément, les trois groupes de participants à cette lutte triangulaire instable pour le pouvoir sont tentés de former une coalition avec l'un des deux autres afin d'écraser le troisième. Mais chacune de ces coalitions, si elle est effectivement formée, ne peut qu'être faible et minée par les conflits puisqu'elle peut être anéantie et trahie par l'un ou l'autre de ses membres.

Une autre façon de sortir de l'impasse - la domination par un élément extérieur, quelque chose qui ressemble à une «pacification» militaire - est également instable. Elle peut en effet déboucher sur ce qui est en définitive la pire des issues, l'élimination d'une des parties, ou même des trois.

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.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement? (question posée pour chacun membre du groupe)**

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:

7 UNB Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité (*trop d'importance*)

Certaines personnes accordent beaucoup d'importance à ces valeurs à cause d'expériences antérieures. Dans ce cas, très peu de choses suffisent à activer ces valeurs ainsi que le comportement qui en découle. Mais bien des gens peuvent réagir de cette manière si l'accent est trop placé sur l'autorité au sein du groupe ou de l'organisation.

Le comportement qui correspond à ces valeurs permet à l'individu de s'affirmer par rapport à l'autorité et à tout ce qui est perçu comme conventionnel. Une personne peut notamment chercher à épater les autres et vouloir être considérée fascinante, étonnante, non conformiste, libre de toute entrave et spectaculaire. Les membres du groupe ou de l'organisation qui adoptent de tels comportements peuvent également manifester ouvertement du mépris à l'égard des autres en les considérant comme «de bonnes petites filles et de bons petits garçons» bien soumis à l'autorité. Souvent, cette attitude a simultanément pour but d'amener les représentants de l'autorité à défendre de manière excessive les membres plus soumis qui ont un comportement conventionnel.

Si un nombre suffisant de membres du groupe ou de l'organisation (mais plus particulièrement ceux qui représentent l'autorité) se rendent compte de ce qui se passe et discréditent les réactions excessives des deux camps, cette mise à jour des réalités peut avoir un effet neutralisateur.

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'auto-protection 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.

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

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement? (question posée pour chacun membre du groupe)**

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.

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.

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

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement du leadership-Manager Différents Types de Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement du leadership-Manager Différents Types de Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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

	Code Nom	Emplacement final de l'image					
Images des Concepts	*EXP	5.0	U	3.6	P	8.4	F
	*EFF	5.0	U	8.4	P	4.8	F
	*WSH	4.0	U	9.6	P	4.8	F
	*REJ	3.0	D	7.2	N	3.6	B
Images des Personnes	*YOU	4.0	U	4.8	P	9.6	F

*Codification pre-déterminée

Rapport basé sur la combinaison de toutes les réponses
Développement du leadership-Manager Différents Types de Groupes
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

