

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
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 votre équipe démontre-t-elle réellement dans son comportement au quotidien?**

Rapport préparé pour: Sample Team

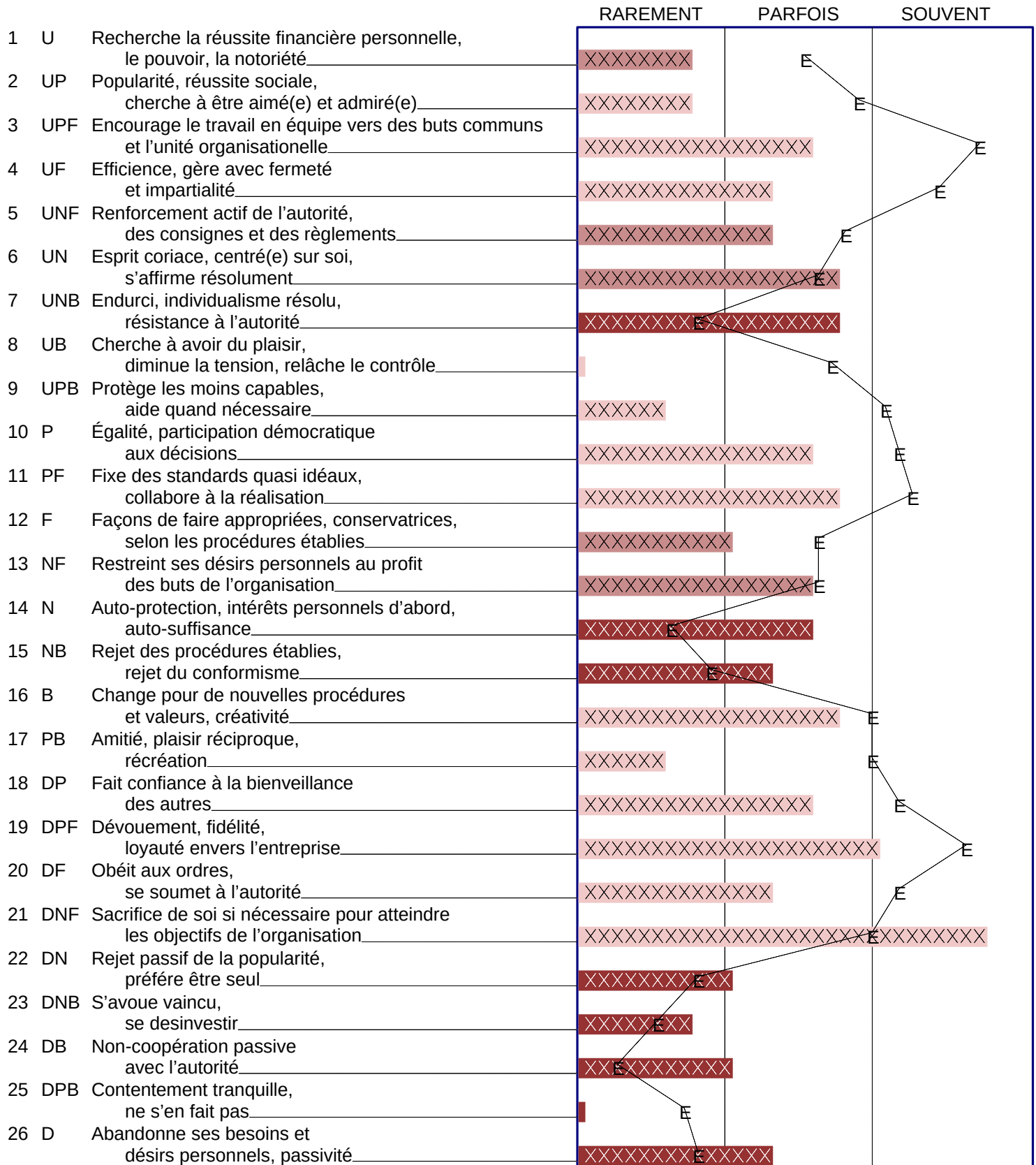
Type: NF

Emplacement final: 1.3D 2.8N 5.4F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 6

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



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

Résumé sur graphique à barres à propos de: *CTM

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

Énoncés du graphique à barres

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

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

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

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

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

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

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: *CTM

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

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

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

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

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.

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

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

Le sacrifice de soi au profit des objectifs organisationnels peut se justifier en cas d'urgence chez de nombreux membres du groupe qui font preuve de bonne volonté, mais, si cette valeur est nécessaire ou exigée trop longtemps, elle risque d'engendrer des tensions qui saperont gravement la motivation. Si l'on insiste très fortement sur cette valeur au moment où l'évaluation a lieu, c'est probablement parce que les membres ont l'impression que le groupe ou l'organisation est en difficulté.

Il faut quoi qu'il en soit trouver des solutions plus efficaces et plus durables que le sacrifice de soi. On aurait tort de compter dessus trop longtemps.

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

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

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

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

démocratique aux décisions») constitue le meilleur remède. Tous les membres de l'organisation peuvent, 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

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

correspondant sur le graphique aux énoncés descriptives n° 5, 12, 13 et 21 - peuvent estimer que les autres ne comprennent pas la nature et la gravité des problèmes auxquels le groupe ou l'organisation sont confrontés. Ils peuvent penser que les autres n'ont pas la capacité ou la motivation permettant de résoudre les problèmes ou, encore, qu'une participation démocratique rend le processus décisionnel beaucoup trop lent et trop susceptible de produire les mauvaises réponses.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Toute lacune dans cette série de valeurs peut tenir au fait que la personnalité de certains membres du groupe ou de l'organisation se caractérise en partie par des attitudes de refus de l'autoritarisme. Il est cependant très probable que, si l'obéissance et le respect de l'autorité posent effectivement un problème au sein d'une organisation ou d'un groupe, ces traits sont alimentés par une trop grande insistance sur l'obéissance de la part de l'autorité.

Lorsqu'une polarisation de ce genre apparaît, elle est très difficile à extirper. Même si l'on peut faire obéir les gens par la force ou la menace d'une punition, la désobéissance aura tendance à simplement se faire

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

discrète et se manifestera par une résistance cachée et de multiples formes d'évasion.

Fondamentalement, le remède passe par une reconstruction de la légitimité de l'autorité. Pour y arriver, il faut tout d'abord reconstituer la solidarité à l'intérieur de l'ensemble du groupe ou de l'organisation. Les personnes qui sont en position d'autorité ne parviendront probablement à faire de nouveau accepter cette autorité que si elles arrivent à modifier leur conception de la nature et des limites de celle-ci. Il faut instaurer un nouveau «contrat social» fondé sur des valeurs consensuelles se rapprochant davantage de celles que décrivent le graphique énoncé n° 10 («Égalité, participation démocratique aux décisions») et des autres valeurs qui leur sont étroitement apparentées.

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

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

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

aucun des points.

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

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

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? Deviennent-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.

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

On peut conclure que des problèmes existent au sein d'un groupe ou d'une organisation s'il est très souvent nécessaire de renforcer l'autorité. Toute tentative de résoudre les problèmes qui existent dans un groupe simplement par un exercice direct de l'autorité et du pouvoir engendre presque toujours des réactions négatives et une intensification de la polarisation.

Si le groupe entretient des sentiments très négatifs à l'égard de l'autorité, c'est peut-être parce qu'un tel usage du pouvoir a été fait dans le passé ou l'est actuellement.

Quoiqu'il en soit, la plupart des gens ont déjà eu des réactions négatives envers l'autorité et sont sensibilisés à toute répétition possible de la situation. Toutefois, il peut arriver, à cause de menaces externes urgentes, ou parce qu'il est pressant d'effectuer une coordination interne, qu'il faille faire preuve

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

d'une forte autorité. Si le groupe est allergique à toute forme d'autorité, ses membres peuvent être exposés à des dangers. Peut-être plus souvent qu'autrement, l'autorité en place peut avoir tendance à surestimer de tels dangers, mais d'autres peuvent les sous-estimer. La réalité doit donc être examinée attentivement.

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

À l'évidence, nombre des activités, et probablement même la plupart d'entre elles, auxquelles, dans les organisations, les équipes qui sont axées sur les tâches se consacrent, exigent une coordination de différents éléments ou «pièces» devant s'imbriquer adéquatement pour que le produit conjoint réponde aux attentes d'une certaine sorte de «réalité externe». Certains aspects du travail doivent donc impérativement être faits «correctement», les façons correctes de procéder tendant à devenir établies.

Typiquement, ces façons sont enseignées et révisées par des personnes qui exercent une autorité. Mais quand les gens qui enseignent abusent de leur autorité, ceux qui apprennent adoptent fréquemment une attitude négative à l'égard de celle-ci et rejettent par conséquent toutes les façons «établies» et «correctes» de faire les choses. Si, dans le cadre de l'évaluation actuelle, il apparaît que le groupe ou l'organisation n'accepte guère les manières «établies et correctes» de faire les choses, c'est peut-être à cause de cela.

Quel est le remède? En bref, les enseignants doivent apprendre à mieux enseigner. Que faire pour bien enseigner? Initialement, l'enseignant doit récompenser davantage une bonne relation qu'un bon rendement. Les attentes que l'enseignant cultive à l'égard du rendement doivent être judicieusement adaptées au niveau d'aptitude et de motivation de la personne qui apprend afin que, à n'importe quel moment, il n'exige qu'un rendement très légèrement supérieur à celui que fournit déjà la personne qui apprend. À mesure que les capacités de cette dernière augmentent, l'enseignant peut très légèrement renforcer les critères de réussite. La reconnaissance et l'acceptation amicale constituent les récompenses qui doivent être accordées pour tout degré supplémentaire de réussite.

Les attentes concernant les réalisations supplémentaires ne doivent jamais être supérieures à ce que la motivation de la personne qui apprend lui permet de faire. Cette motivation dépend dans une large mesure de sa relation avec l'enseignant et de la capacité de ce dernier à récompenser par l'acceptation et la reconnaissance. L'apprentissage a bien sûr ses récompenses intrinsèques, mais celles-ci varient fortement en fonction de la tâche à exécuter et du stade auquel l'apprentissage est arrivé. De façon générale, les récompenses intrinsèques atteignent leur optimum lorsque la capacité de réussir rejoint le niveau du succès ou plonge périodiquement juste en dessous de celui-ci, de manière à ce que le défi soit maintenu.

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'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 acquérir 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.

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

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

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

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

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

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

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: *FTM

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
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 votre équipe devrait-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible au quotidien?**

Rapport préparé pour: Sample Team

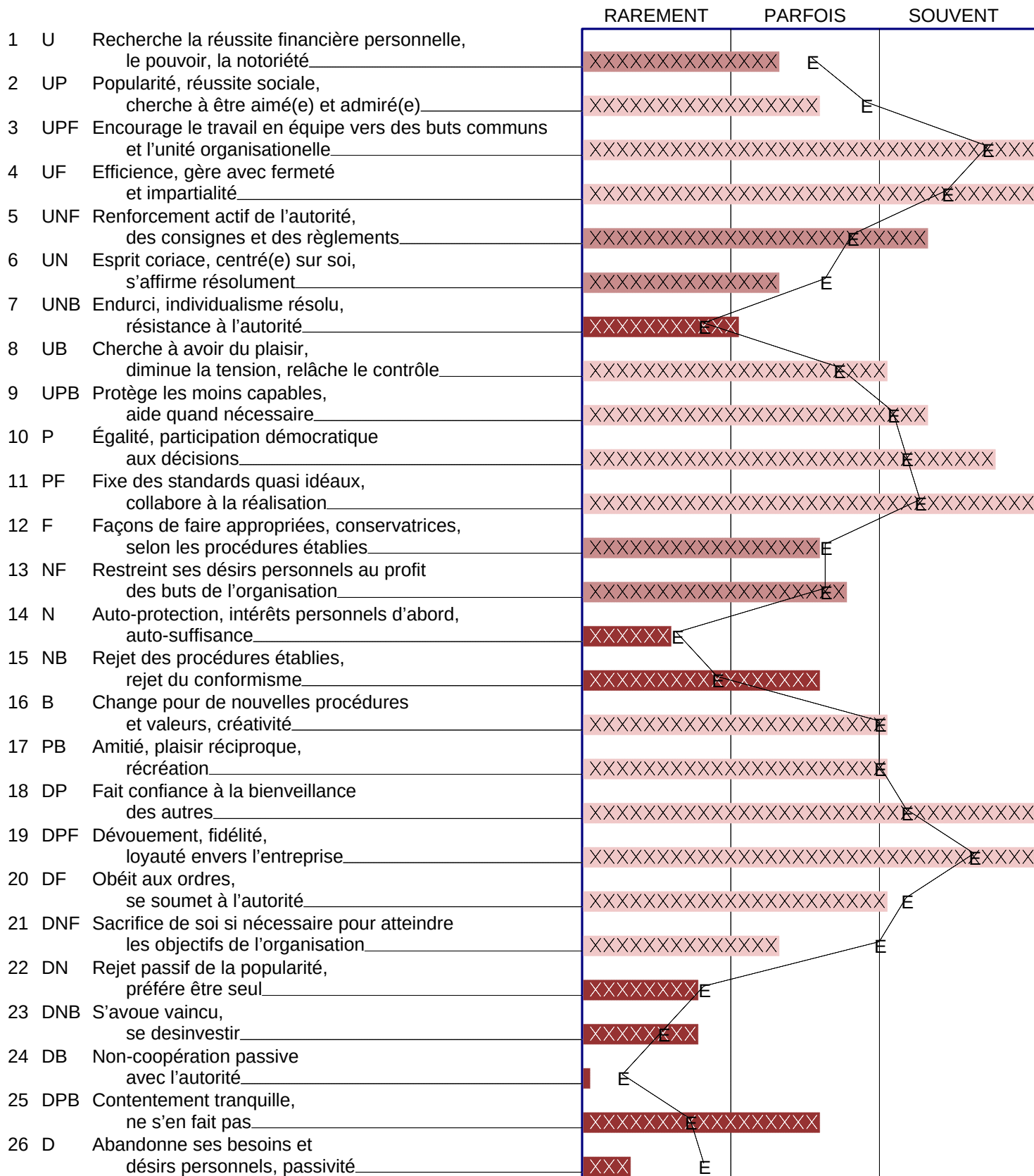
Type: UPF

Emplacement final: 3.3U 8.8P 6.2F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 6

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs votre équipe devrait-t-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible au quotidien?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *FTM

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: *LEP

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs les membres de votre équipe démontrent-ils quand l'équipe se montre la moins productive?**

Rapport préparé pour: Sample Team

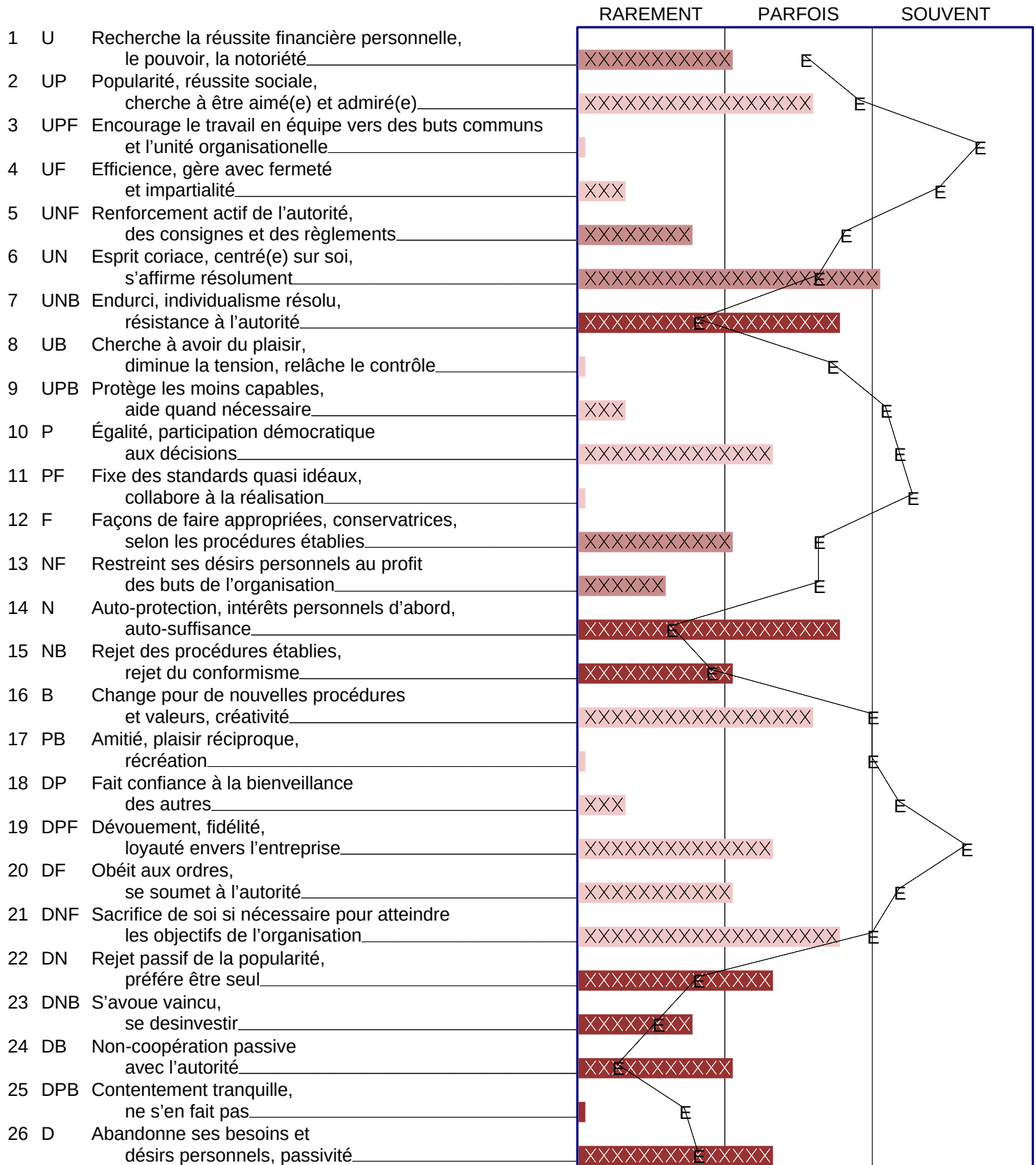
Type: N

Emplacement final: 0.7D 5.6N 0.2F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 6

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs les membres de votre équipe démontrent-ils quand l'équipe se montre la *moins productive*?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *LEP

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: *EFF

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs serait-il idéal que vous affichiez pour être le plus efficace possible au quotidien?**

Rapport préparé pour: Sample Team

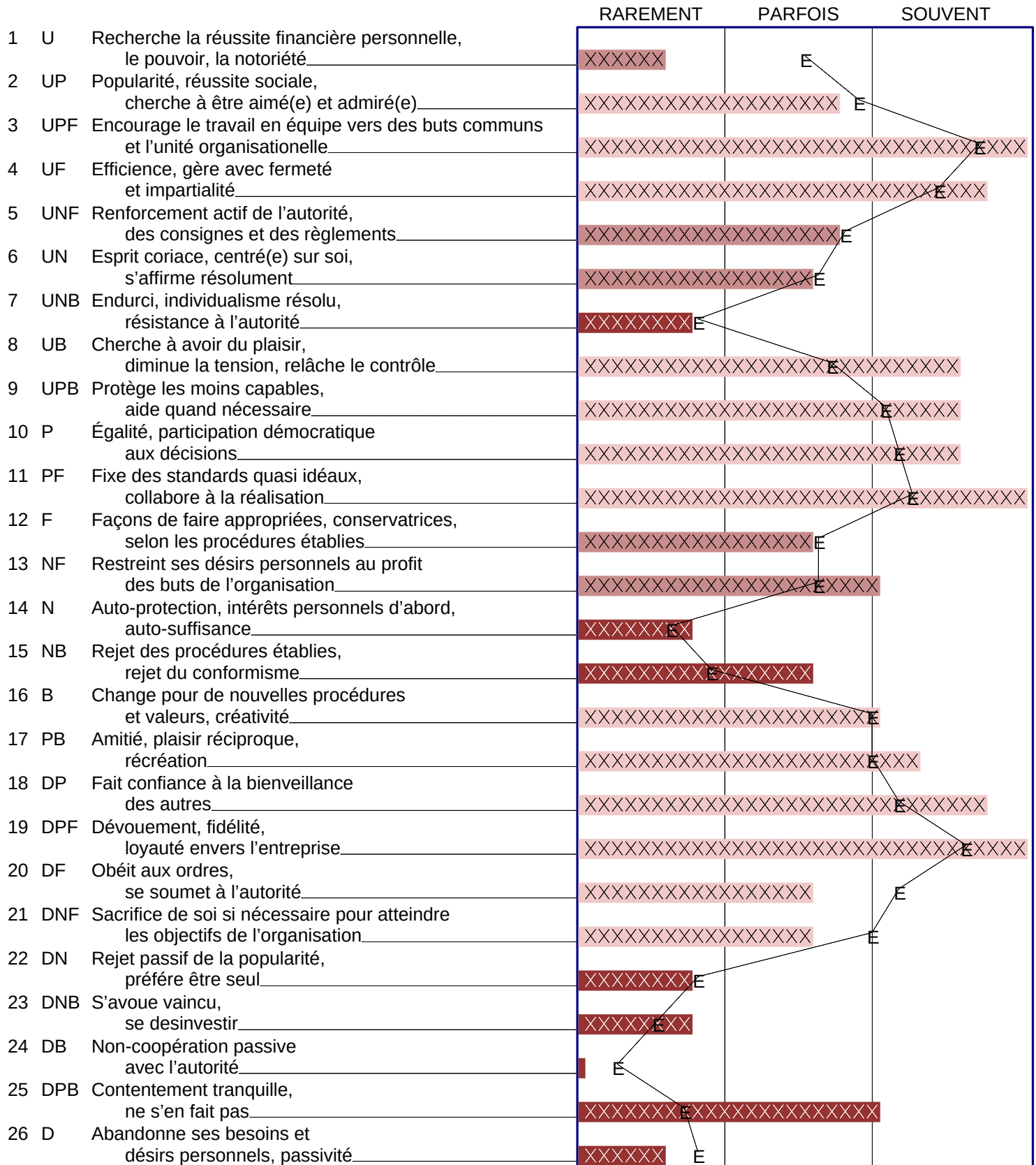
Type: PF

Emplacement final: 2.8U 9.2P 4.6F

Notations: 6

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs serait-il idéal que vous affichiez pour être le *plus efficace* possible au quotidien?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *EFF

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: *WSH

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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

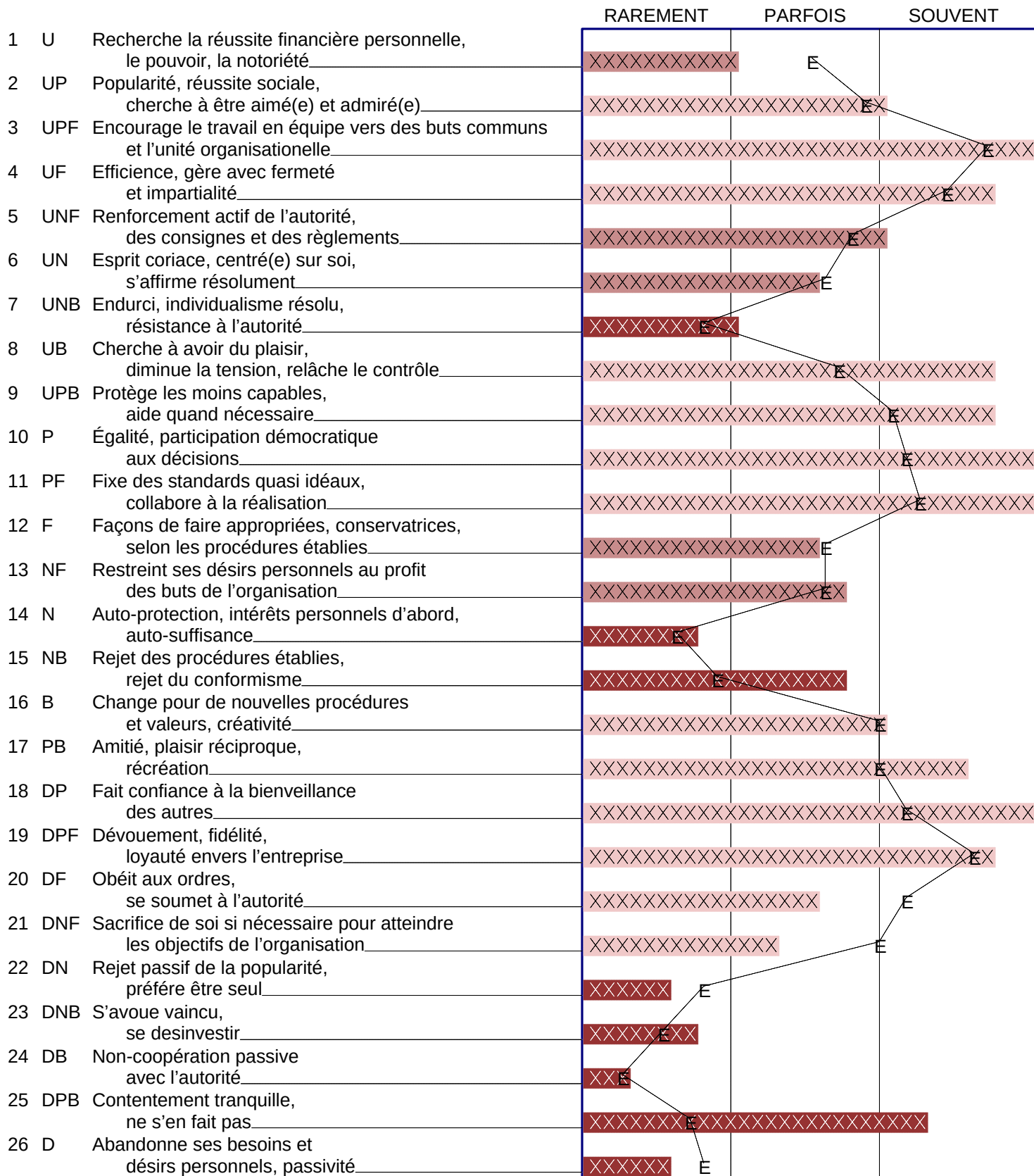
Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs souhaitez-vous afficher dans votre comportement, que vous soyez ou non en mesure de le faire actuellement?**

Rapport préparé pour: Sample Team

Type: UP
Notations: 6

Emplacement final: 4.0U 10.4P 2.8F

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 souhaitez-vous afficher dans votre comportement, que vous soyez ou non en mesure de le faire actuellement?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *WSH

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: *EXP

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
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 les autres accorderont aux valeurs que vous affichez réellement dans votre comportement au quotidien?**

Rapport préparé pour: Sample Team

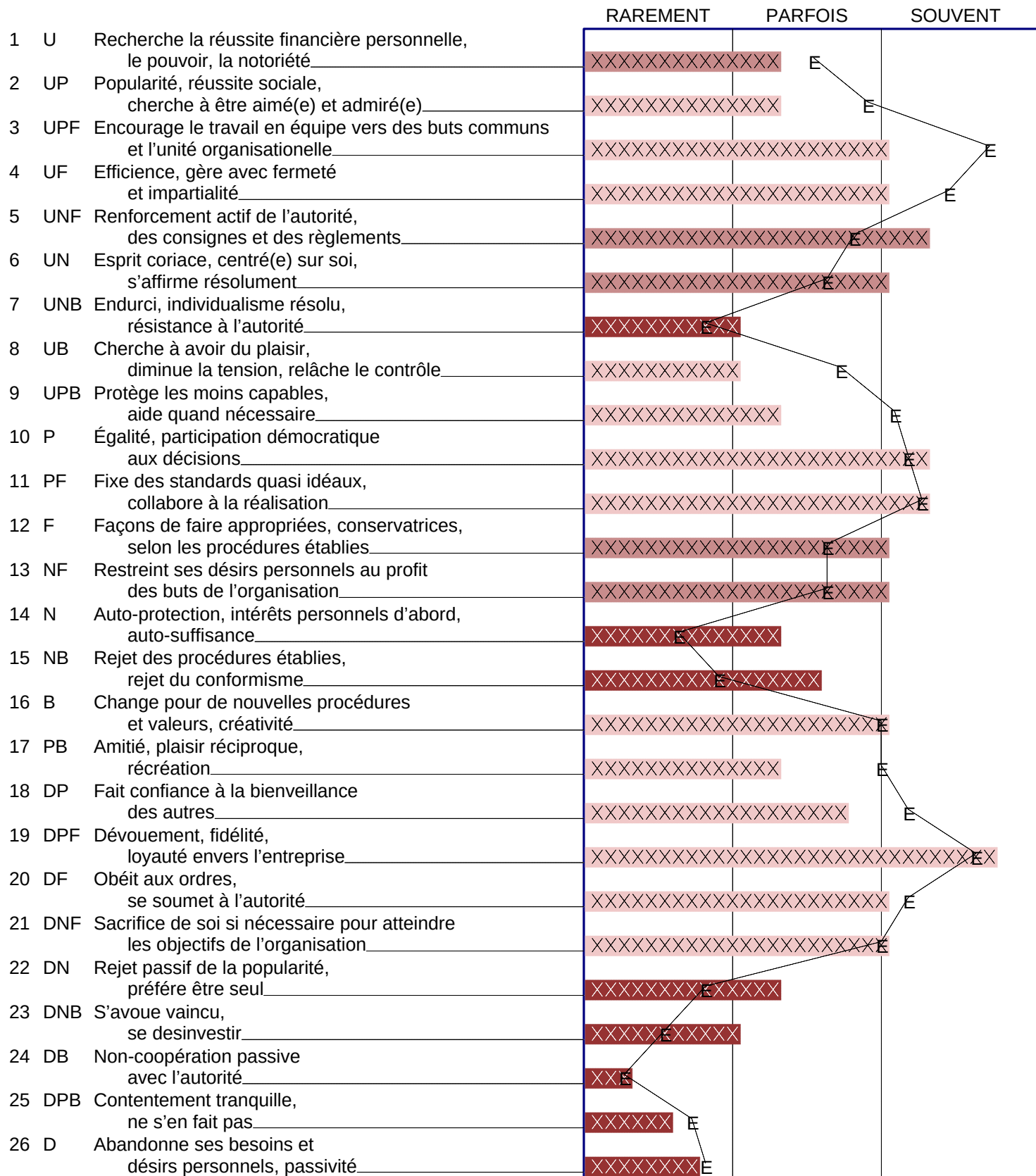
Type: F

Emplacement final: 1.2U 0.8P 7.6F

Notations: 6

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 les autres accorderont aux valeurs que vous affichez réellement dans votre comportement au quotidien?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *EXP

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: *REJ

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs avez-vous tendance à rejeter, chez vous-mêmes ou chez les autres?**

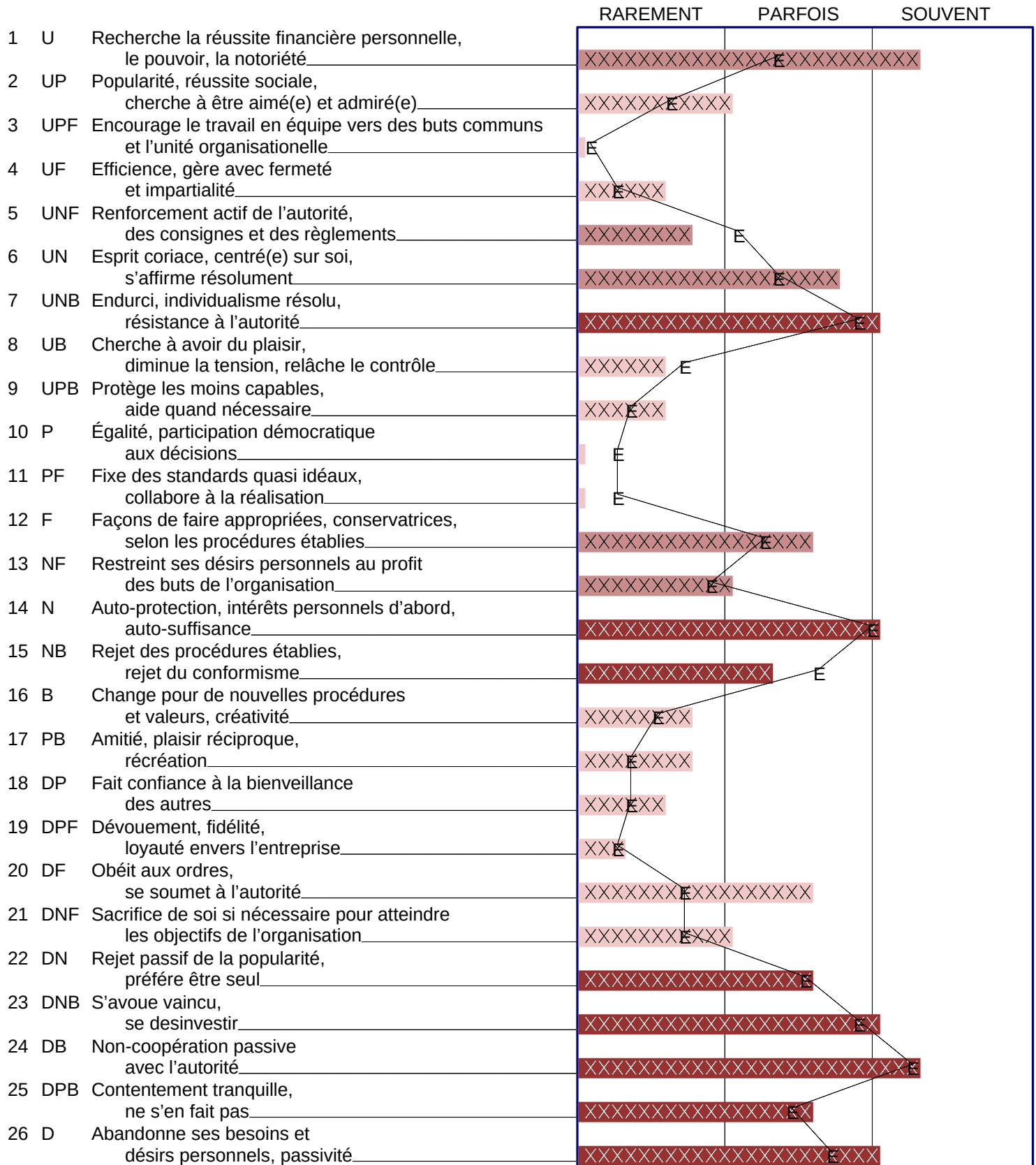
Rapport préparé pour: Sample Team

Type: DNB

Emplacement final: 2.2D 7.0N 4.0B

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 6

E = emplacement *optimal* des équipes les plus efficaces

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
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 cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement?**

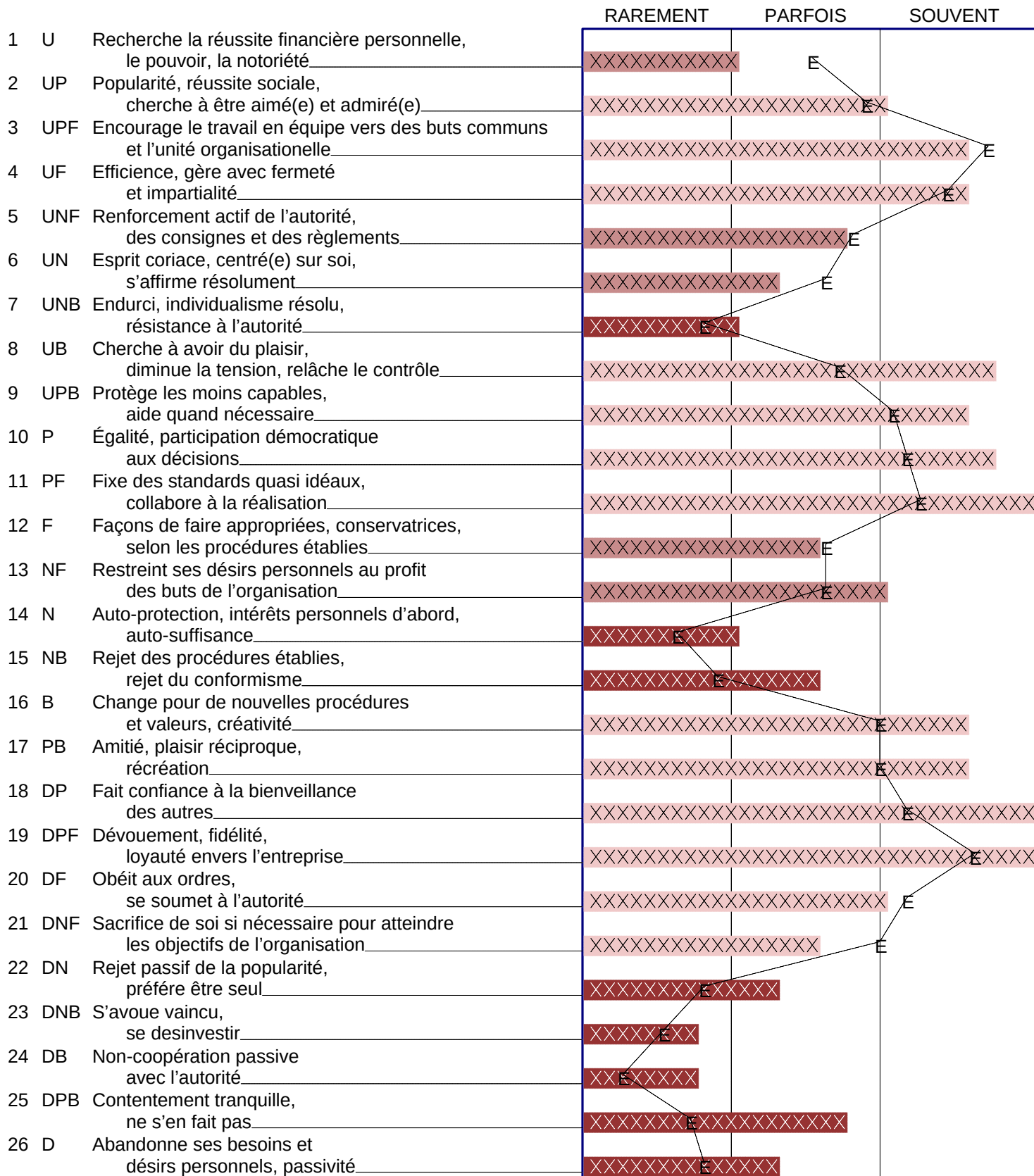
Rapport préparé pour: Sample Team

Type: P

Emplacement final: 1.3U 8.8P 3.0F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 6

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?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: LAB

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

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle vous avez été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui y sont associés, sont importantes afin de déterminer l'efficacité dont vous feriez preuve en étant membre d'un groupe.

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

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

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

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

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

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

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: LAB

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

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

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

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

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

Les notations des autres membres du groupe donnent l'impression que vous accordez une importance approximativement optimale à ces valeurs. L'affection et l'admiration mutuelles constituent les principales récompenses intrinsèques que les membres du groupe peuvent s'accorder les uns aux autres. Il est cependant important d'accorder autant de récompenses que vous en recevez. Un besoin trop violent d'être admiré et une trop faible tendance à montrer de l'admiration peuvent affaiblir la solidarité du groupe. Lorsque l'échange est réciproque et s'effectue sur une base d'égalité, il renforce au contraire grandement la solidarité du groupe. Vous vous classez dans la plage de notation optimale, ce qui indique probablement que l'échange est réciproque. Lorsque les récompenses sont mutuellement accordées pour un rendement efficace du travail, la combinaison est idéale pour le travail d'équipe.

3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle (près)

Vous incarnez cette combinaison idéale de valeurs. L'efficacité de la combinaison dépend d'un raccordement circulaire de valeurs qui ne vont pas automatiquement de pair et sont en fait fréquemment distinctes. Dans un cas idéal, la *solidarité de l'équipe* est tournée vers la réalisation de *tâches* qui contribuent efficacement au succès de l'*organisation*. Celle-ci distribue en retour à l'équipe des récompenses et fournit des *ressources* supplémentaires permettant d'accroître l'*efficacité du travail d'équipe*. Le fait que ces éléments aient pu être ainsi reliés les uns aux autres à l'intérieur d'un cercle où ils se renforcent constitue une réelle réussite. Il faut pour cela avoir fait preuve d'un leadership actif, délibéré et adroit.

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

En moyenne, les membres de votre groupe considèrent que vous accordez une place approximativement optimale à ces valeurs. Être parvenu à rester à ce niveau optimal est une réussite puisque ces valeurs sont très importantes pour l'efficacité du travail d'équipe; toutefois, elles n'apportent pas toujours des satisfactions immédiates à l'ensemble des membres du groupe. Si l'on insiste trop sur elles, elles peuvent engendrer des réactions négatives. Si elles sont négligées, la solidarité de l'équipe ainsi que la réalisation des tâches risquent d'en souffrir. Ces valeurs d'une saine gestion auront vraisemblablement d'autant plus des effets optimaux que vous (ainsi que votre groupe) accordez également beaucoup d'importance à l'égalité et à un comportement amical.

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

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

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

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

Vous accordez une importance approximativement idéale à ces valeurs. Or, il n'est pas facile de demeurer dans un registre approprié en ce qui concerne les questions d'obéissance. La plupart des gens trouvent difficile d'obéir et rares sont ceux qui aiment vraiment cela. Bien des personnes pensent qu'une obéissance excessive est dangereuse et que le fait d'obéir sans se poser de questions confine à l'immoralité. À la base, les sentiments éprouvés à l'égard de la notion d'obéissance diffèrent probablement beaucoup selon que l'on estime que l'autorité à laquelle on doit obéir est, de manière générale, bénéfique ou maléfique. Il est cependant évident que, dans les grandes organisations (où la communication et le consensus sont loin d'être parfaits), la coordination dépend en bonne partie d'un degré considérable d'obéissance à des instructions raisonnables. Vous paraissez manifester approximativement le degré d'obéissance qui est considéré par la plupart des gens comme le plus propice à l'efficacité du travail d'équipe.

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

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

Tous les groupes qui demeurent intacts et efficaces ont tendance à connaître des périodes où ils doivent se libérer des tensions qu'ils subissent. Durant ces périodes, les antagonismes et les anxiétés accumulés sont exprimés indirectement ou de façon humoristique. D'ordinaire, le groupe retrouve ensuite une solidarité amicale avant d'entamer une nouvelle période où le travail atteint son maximum. Toutefois, si l'un des membres du groupe, sinon plusieurs, a tendance à demeurer longtemps dans ces phases où les tensions sont libérées, ou si la fête donne une impression d'hystérie ou d'émotivité extrême, on peut se demander si cela ne cache pas des problèmes graves au sein du groupe. Si les autres vous perçoivent comme inhabituellement émotif, enclin à faire des suggestions, à digresser ou à prolonger ces périodes de libération des tensions, c'est peut-être parce que vous êtes plus sensible que d'autres à certains problèmes ou tensions sous-jacents dans le groupe ou, encore, que vous êtes de quelque façon la personne qui est particulièrement menacée.

Le problème le plus probable est une source chronique d'antagonisme et d'anxiété qui n'a pas été directement admise. Il est peut-être alors préférable de tenter d'exposer le problème au grand jour pour l'aborder de front. C'est à la direction en place qu'il appartient de le faire, et ce, même si elle est elle-même à l'origine du problème. Si elle n'y parvient pas, il faudra que la nouvelle direction qui émerge s'en charge et, sur ce plan, le nouveau meneur, c'est peut-être vous.

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

Cette valeur est importante pour pratiquement tous les groupes puisqu'il est très rare que l'intégralité des membres de ces groupes donnent le maximum de leur rendement en tout temps. Si l'accent est trop placé sur cette valeur, toutefois, cela risque de déboucher sur une culture de la dépendance chez certaines personnes et sur l'attribution de fardeaux excessifs à d'autres. Si des membres du groupe considèrent que vous accordez trop d'importance à la nécessité de protéger les autres membres, c'est peut-être parce que vous craignez tout particulièrement les pressions intolérantes ou impatientes qu'exerce l'autorité. Il est

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

important que vous vous demandiez si des incidents malheureux survenus dans le passé n'engendrent pas chez vous des craintes indues ou irréalistes. D'un autre côté, il se peut que vos réactions soient réalistes et que les autres ne soient pas suffisamment sensibles aux problèmes des personnes qui ont selon vous besoin de protection. Si vous pensez qu'un des membres du groupe est capable d'explorer le problème et, peut-être, de jouer le rôle de médiateur dans les conflits, il pourrait être bon de voir s'il ne peut pas vous aider.

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

Si les autres pensent que vous insistez beaucoup sur l'égalité, il y a sans doute des raisons. Mais vous devriez peut-être vous demander si vous êtes bien réaliste. Cette série de valeurs est en effet beaucoup plus facile à prôner dans l'abstrait qu'à traduire en réalité concrète. L'exercice d'un leadership efficace requiert pratiquement toujours un droit reconnu à l'initiative et un certain degré de dominance permettant à un ou plusieurs membres du groupe de coordonner les activités de celui-ci et de traiter efficacement avec des personnes de l'extérieur ayant un statut élevé. Les différences de personnalité entre les membres du groupe sont habituellement telles que, en fait, ils préfèrent littéralement ne jamais tous parler autant les uns que les autres, tous s'inquiéter au même degré à propos des mêmes problèmes, tous assumer le même degré de responsabilité pour toutes choses, etc. En fait, il n'existe probablement nulle part de véritables groupes de travail où une égalité complète est atteinte. Une subtile gradation dans la dominance couplée à un partage du leadership aussi étendu que possible, selon le problème et la situation, est plus proche d'un idéal réalisable. Quoiqu'il en soit, vous devriez arriver à la conclusion que les membres du groupe ne sont pas contraints de subir une domination inutile et, si vous n'êtes pas convaincu que c'est ainsi que les choses se passent, essayer d'amener le groupe à discuter du problème.

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

Cette série de valeurs complète directement celles qui caractérisent un travail d'équipe efficace; une valeur plaçant l'accent sur l'accomplissement de la tâche est équilibrée par une valeur favorisant les relations d'amitié et de collaboration avec autrui sans engendrer un besoin égocentrique excessif de statut ou de prééminence personnelle. Que pourrait-on demander de plus? Il peut toutefois arriver qu'une trop grande place soit laissée à ces valeurs.

Le problème est qu'une insistance extrême sur cette série de valeurs peut être révélatrice d'un manque de réalisme. Si les autres membres du groupe estiment que vous leur accordez trop de place, vous devriez peut-être vous demander si vous n'avez pas tendance à fermer les yeux sur la domination même quand elle pose un problème au sein du groupe, si vous ne manquez pas d'esprit critique à l'égard de l'autorité, si vous n'êtes pas porté à nier ou à négliger les comportements inamicaux d'autrui et si vous n'êtes pas enclin à faire preuve d'un optimisme excessif et à tomber d'accord avec tout le monde aussi souvent que possible sans vous intéresser suffisamment à la teneur du problème. De tels traits irritent fréquemment les membres du groupe les plus cyniques et les plus opposés à l'autorité, ce qui peut les amener à vous prendre en grippe ou à vous attaquer. Ces membres craignent souvent la «pensée unique» dans un groupe, une forme d'irréalisme suscité par le désir de préserver l'harmonie qui vient compromettre l'exécution des tâches à accomplir ou qui néglige les dangers externes ou internes qui menacent le groupe.

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

Dans la plupart des cas, les membres les plus efficaces d'un groupe ont trouvé un équilibre approximatif entre ces valeurs et celles qui sont décrites dans le graphique sous le titre «Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies» (voir énoncé descriptif n° 12), et ce, même si ces deux séries de valeurs ont tendance à être contradictoires dans le cadre de certaines procédures. Le fait que l'accent soit fortement placé sur le changement chez de nombreux membres donne à penser que les procédures en place ont perdu leur sens.

Si votre graphique personnel montre que vous accordez trop de place à ces valeurs, c'est peut-être parce que quelque chose vous amène à rejeter l'autorité, parce que les exigences de la tâche à accomplir ne vous conviennent pas ou parce que vous êtes affecté par la fatigue et l'ennui; il est aussi possible que vous

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

estimiez avoir une meilleure idée au sujet de la façon dont les choses pourraient être faites. Si tel est le cas, vous devriez essayer de faire connaître vos idées.

Cela peut être difficile, surtout si vous êtes entré en conflit avec ceux qui détiennent l'autorité au sein du groupe ou si vous estimez que l'atmosphère y est généralement étouffante et peu propice à la créativité. Il se peut toutefois que vous connaissiez certains membres du groupe qui vous paraissent plus portés à écouter vos idées. Vous pouvez tenter d'obtenir leur soutien. Les valeurs les plus susceptibles de calmer le jeu, dans un cas où un conflit oppose de nouvelles idées à une conception plus ancienne, sont celles du groupe «Égalité, participation démocratique aux décisions» (voir énoncé descriptif n° 10).

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

Il est évident que le loisir et le travail axé sur une tâche précise sont fréquemment mutuellement exclusifs à l'intérieur d'une période courte, ce qui fait que la plupart des groupes alternent entre l'un et l'autre en fonction de la nécessité et des occasions. Un graphique montrant que vous laissez énormément de place aux valeurs de l'amitié, du plaisir partagé et des loisirs révèle peut-être surtout que vous entretenez un fantasme à cet égard, mais il est probablement aussi révélateur d'un stress lié aux tâches du groupe, sinon à des sources d'aliénation plus graves. Quoiqu'il en soit, il s'agit d'un indice de l'existence d'un problème potentiel qui doit être compris. Si vous estimez que le groupe doit accorder plus de temps et d'attention à l'amitié, au plaisir partagé et aux loisirs, vous assurez peut-être une fonction de leadership importante en lançant certaines activités qui vont dans ce sens.

Il est également possible qu'il faille modifier la définition des tâches du groupe. Il est important de rattacher autant d'éléments de plaisir que possible aux tâches à exécuter. La restructuration des postes peut constituer une réponse.

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

Il s'agit là d'une valeur qui est typique des équipes efficaces. Sous sa forme extrême, cependant, elle peut accompagner un excès de soumission ainsi qu'une tendance à éviter de prendre des initiatives et à ne pas assez communiquer pour préserver une bonne coordination. Chez certaines personnes, ces traits de caractère peuvent être associés à une tendance à manquer de réalisme à propos des autres. Si d'autres membres du groupe considèrent que ces valeurs occupent une place inhabituellement grande chez vous, vous devriez peut-être vous demander si vous êtes sujet à l'une de ces tendances et si vous ne devriez pas adopter au sein du groupe un rôle plus alerte, moins dépendant et plus actif.

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

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

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

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

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

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

aucun des points.

Vous ne donnez pas l'impression d'accorder trop d'importance à l'une ou l'autre des valeurs qui sont parfois nécessaires, mais qui peuvent devenir dangereuses. Les moyennes, toutefois, ne disent pas tout. Un des membres, sinon plusieurs, peut continuer de penser que vous accordez trop d'importance à certaines valeurs et il pourrait être bon d'explorer cette possibilité.

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

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

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

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

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

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

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

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

15 NB Rejet des procédures établies, rejet du conformisme (*trop d'importance*)

Si les procédures établies donnent de mauvais résultats à grande échelle, il faut s'attendre à ce que ces valeurs émergent chez un certain nombre de membres du groupe. Une sorte de «révolution» constitue peut-être la meilleure solution.

D'un autre côté, à cause d'expériences antérieures, certaines personnes basent une partie de leur personnalité sur ces valeurs. Elles peuvent donner l'impression d'être irritables, cyniques et peu coopératives. Leur attitude à l'égard du groupe et de la tâche à effectuer risque de paraître négative. Il peut arriver qu'elles critiquent tout ce qui est conventionnel en général et refusent d'accepter les attributions sociales classiques de l'âge, du sexe, de la profession, de la classe sociale, de la citoyenneté, etc.

Si vous avez de telles attitudes et si vous vous comportez généralement de cette manière, il est probable que vous engendrez une polarisation générale du groupe et que vous vous retrouverez dans l'un des deux camps. Les membres du groupe ne pourront peut-être pas faire grande chose pour résoudre le problème, sauf éliminer les pressions qui poussent au conformisme et à la participation aux activités du groupe en cessant de faire excessivement attention à vous. Si vous êtes disposé à vous faire plus discret et à laisser le groupe tourner son attention vers d'autres questions, cela permettra au moins d'atténuer la polarisation et de laisser les autres travailler plus efficacement.

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. 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 aussi bonne opinion d'elles-mêmes. Si les raisons de ce comportement peuvent être décelées, les mesures qui permettent de rassurer la personne à l'égard d'elle-même et de lui redonner un rôle enrichissant sont parfois faciles à trouver.

Il arrive cependant que le comportement et l'état émotif soient liés au caractère ou à l'état physique ou, encore, à des problèmes extérieurs au groupe. Il est donc possible que les autres membres du groupe ne puissent pas faire grand-chose, sauf manifester du soutien et, peut-être, exhorter la personne à chercher de l'aide à l'extérieur.

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

Si cette valeur occupe beaucoup de place chez de nombreux membres du groupe, c'est peut-être parce que celui-ci est confronté à un problème grave qui est centré sur la relation avec l'autorité au sein du groupe, en dehors de celui-ci 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

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

demandent les représentants de l'autorité est mal ou que les objectifs ou conventions de ce groupe sont erronés. Elles peuvent cependant estimer que l'on doit demeurer «civil» dans la désobéissance et que, si l'on prône sérieusement un ensemble de valeurs différentes, il faut que la résistance soit «non violente». Il est possible que ce que demandent les représentants de l'autorité soit réprouvé par l'ensemble de la société et que l'individu se sente personnellement coupable de se plier à cette demande.

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

Quoiqu'il en soit, il est important de 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.

Si d'autres membres du groupe considèrent que vous ne coopérez pas avec les représentants de l'autorité et que vous vous montrez passif, vous auriez peut-être avantage à trouver un membre du groupe qui est apprécié, détient quelque pouvoir au sein du groupe et pourrait assurer une certaine forme de médiation entre les représentants de l'autorité et vous-même.

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

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

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

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

Dans ce cas, une forte notation indique probablement que cet élément est interprété comme un appel à une forme d'autosacrifice au profit des objectifs du groupe ou de l'organisation. Un groupe qui se trouve confronté à une situation d'urgence et a besoin d'un contrôle centralisé rigoureux peut y accorder de l'importance. Toutefois, il ne faut guère espérer que l'efficacité du travail d'équipe sera beaucoup améliorée parce que l'accent sera placé sur la passivité.

Cette valeur peut parfois être forte chez certaines personnes à cause de leur personnalité ou du rôle particulier qu'elles jouent au sein du groupe. Celles-ci adoptent un comportement qui peut sembler profondément introverti, passif, inexpressif et peu communicatif. Les personnes qui ont cette attitude 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 ce comportement a été acquis au sein du groupe, d'autres membres de celui-ci ont sans doute contribué à le faire apparaître, même si cela n'était pas du tout leur intention, soit en parlant continuellement, soit à travers d'autres formes de domination. Dans les groupes, il arrive fréquemment qu'une poignée de gens

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

prennent constamment la parole, ce qui amène les autres à ne pas être suffisamment actifs; il faut parfois mettre les membres qui prennent trop souvent la parole en face de la réalité afin qu'ils s'aperçoivent qu'ils ont un comportement dominateur.

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
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 cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement?**

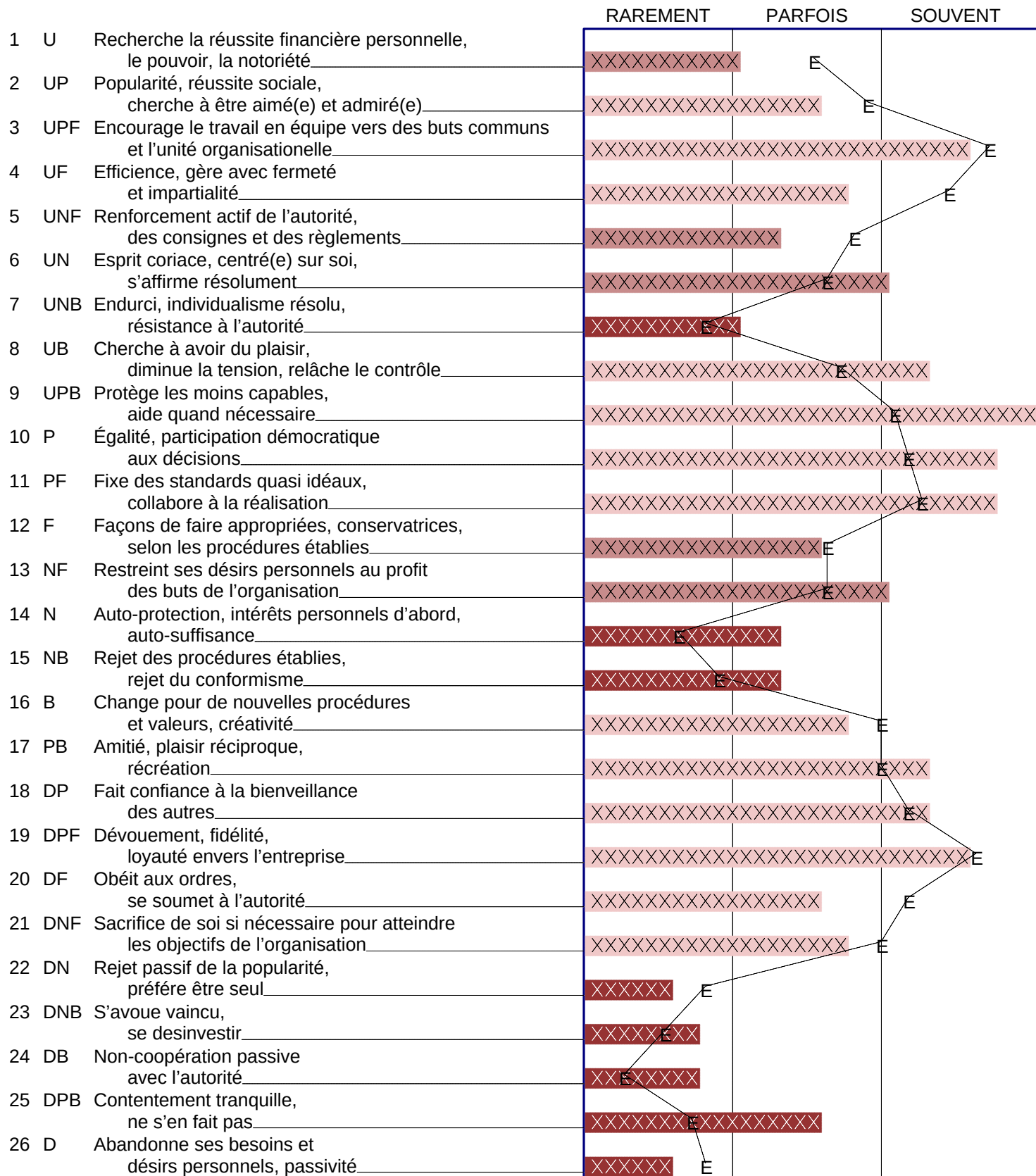
Rapport préparé pour: Sample Team

Type: P

Emplacement final: 2.8U 7.4P 2.4F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 6

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?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: NOC

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

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle vous avez été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui y sont associés, sont importantes afin de déterminer l'efficacité dont vous feriez preuve en étant membre d'un groupe.

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

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

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

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

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

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

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: NOC

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

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

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

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

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

Les notations des autres membres du groupe donnent l'impression que vous accordez une importance approximativement optimale à ces valeurs. L'affection et l'admiration mutuelles constituent les principales récompenses intrinsèques que les membres du groupe peuvent s'accorder les uns aux autres. Il est cependant important d'accorder autant de récompenses que vous en recevez. Un besoin trop violent d'être admiré et une trop faible tendance à montrer de l'admiration peuvent affaiblir la solidarité du groupe. Lorsque l'échange est réciproque et s'effectue sur une base d'égalité, il renforce au contraire grandement la solidarité du groupe. Vous vous classez dans la plage de notation optimale, ce qui indique probablement que l'échange est réciproque. Lorsque les récompenses sont mutuellement accordées pour un rendement efficace du travail, la combinaison est idéale pour le travail d'équipe.

3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle (près)

Vous incarnez cette combinaison idéale de valeurs. L'efficacité de la combinaison dépend d'un raccordement circulaire de valeurs qui ne vont pas automatiquement de pair et sont en fait fréquemment distinctes. Dans un cas idéal, la *solidarité de l'équipe* est tournée vers la réalisation de *tâches* qui contribuent efficacement au succès de *l'organisation*. Celle-ci distribue en retour à l'équipe des récompenses et fournit des *ressources* supplémentaires permettant d'accroître *l'efficacité du travail d'équipe*. Le fait que ces éléments aient pu être ainsi reliés les uns aux autres à l'intérieur d'un cercle où ils se renforcent constitue une réelle réussite. Il faut pour cela avoir fait preuve d'un leadership actif, délibéré et adroit.

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

Pour que le travail en équipe donne de bons résultats, il faut parfois poser des gestes qui peuvent sembler incohérents, voire contradictoires. Vous êtes en mesure de contribuer au maintien d'une souplesse aussi essentielle. Pour que le travail d'équipe soit d'une efficacité optimale au sein de la plupart des groupes axés sur la tâche à exécuter, il faut probablement accorder une égale importance aux modifications qui conduisent à adopter de nouvelles procédures et, d'un autre côté, aux manières établies, conservatrices et «correctes» de faire les choses. Il existe cependant toujours un risque de déséquilibre faisant que l'on ne parvient plus à se dégager de l'un des deux côtés. En ce qui concerne les valeurs qui se rapportent aux changements, vous vous situez dans la plage idéale. Vous êtes suffisamment souple pour pouvoir alterner entre le changement et une prudente stabilité et pouvez donc contribuer substantiellement au progrès et au développement du groupe.

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

17 PB Amitié, plaisir réciproque, récréation (près)

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

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

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

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

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

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

Le véritable révélateur du dévouement est la capacité à sacrifier son propre intérêt dans des circonstances où l'organisation, ou l'équipe, subit des contraintes sortant de l'ordinaire. Cette qualité a beaucoup d'importance pour l'efficacité du travail d'équipe. Toutefois, le sacrifice de soi est une chose qui devrait être demandée aussi rarement que possible. Il ne faut pas compter dessus pour remplacer un bon leadership et une saine gestion. Il s'agit d'une valeur qui se situe à la limite d'une dangereuse dépendance à l'égard de ressources rares. Votre conception du sacrifice semble résider à un niveau approximativement optimal. Cela pourrait indiquer que ceux qui dirigent votre équipe savent être prévoyants et n'ont pas excessivement tendance à compter sur le sacrifice de leurs subordonnés.

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

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

Tous les groupes qui demeurent intacts et efficaces ont tendance à connaître des périodes où ils doivent se libérer des tensions qu'ils subissent. Durant ces périodes, les antagonismes et les anxiétés accumulés sont exprimés indirectement ou de façon humoristique. D'ordinaire, le groupe retrouve ensuite une solidarité amicale avant d'entamer une nouvelle période où le travail atteint son maximum. Toutefois, si l'un des membres du groupe, sinon plusieurs, a tendance à demeurer longtemps dans ces phases où les tensions sont libérées, ou si la fête donne une impression d'hystérie ou d'émotivité extrême, on peut se demander si cela ne cache pas des problèmes graves au sein du groupe. Si les autres vous perçoivent comme inhabituellement émotif, enclin à faire des suggestions, à digresser ou à prolonger ces périodes de

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

libération des tensions, c'est peut-être parce que vous êtes plus sensible que d'autres à certains problèmes ou tensions sous-jacents dans le groupe ou, encore, que vous êtes de quelque façon la personne qui est particulièrement menacée.

Le problème le plus probable est une source chronique d'antagonisme et d'anxiété qui n'a pas été directement admise. Il est peut-être alors préférable de tenter d'exposer le problème au grand jour pour l'aborder de front. C'est à la direction en place qu'il appartient de le faire, et ce, même si elle est elle-même à l'origine du problème. Si elle n'y parvient pas, il faudra que la nouvelle direction qui émerge s'en charge et, sur ce plan, le nouveau meneur, c'est peut-être vous.

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

Cette valeur est importante pour pratiquement tous les groupes puisqu'il est très rare que l'intégralité des membres de ces groupes donnent le maximum de leur rendement en tout temps. Si l'accent est trop placé sur cette valeur, toutefois, cela risque de déboucher sur une culture de la dépendance chez certaines personnes et sur l'attribution de fardeaux excessifs à d'autres. Si des membres du groupe considèrent que vous accordez trop d'importance à la nécessité de protéger les autres membres, c'est peut-être parce que vous craignez tout particulièrement les pressions intolérantes ou impatientes qu'exerce l'autorité. Il est important que vous vous demandiez si des incidents malheureux survenus dans le passé n'engendrent pas chez vous des craintes indues ou irréalistes. D'un autre côté, il se peut que vos réactions soient réalistes et que les autres ne soient pas suffisamment sensibles aux problèmes des personnes qui ont selon vous besoin de protection. Si vous pensez qu'un des membres du groupe est capable d'explorer le problème et, peut-être, de jouer le rôle de médiateur dans les conflits, il pourrait être bon de voir s'il ne peut pas vous aider.

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

Si les autres pensent que vous insistez beaucoup sur l'égalité, il y a sans doute des raisons. Mais vous devriez peut-être vous demander si vous êtes bien réaliste. Cette série de valeurs est en effet beaucoup plus facile à prôner dans l'abstrait qu'à traduire en réalité concrète. L'exercice d'un leadership efficace requiert pratiquement toujours un droit reconnu à l'initiative et un certain degré de dominance permettant à un ou plusieurs membres du groupe de coordonner les activités de celui-ci et de traiter efficacement avec des personnes de l'extérieur ayant un statut élevé. Les différences de personnalité entre les membres du groupe sont habituellement telles que, en fait, ils préfèrent littéralement ne jamais tous parler autant les uns que les autres, tous s'inquiéter au même degré à propos des mêmes problèmes, tous assumer le même degré de responsabilité pour toutes choses, etc. En fait, il n'existe probablement nulle part de véritables groupes de travail où une égalité complète est atteinte. Une subtile gradation dans la dominance couplée à un partage du leadership aussi étendu que possible, selon le problème et la situation, est plus proche d'un idéal réalisable. Quoiqu'il en soit, vous devriez arriver à la conclusion que les membres du groupe ne sont pas contraints de subir une domination inutile et, si vous n'êtes pas convaincu que c'est ainsi que les choses se passent, essayer d'amener le groupe à discuter du problème.

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

Cette série de valeurs complète directement celles qui caractérisent un travail d'équipe efficace; une valeur plaçant l'accent sur l'accomplissement de la tâche est équilibrée par une valeur favorisant les relations d'amitié et de collaboration avec autrui sans engendrer un besoin égocentrique excessif de statut ou de prééminence personnelle. Que pourrait-on demander de plus? Il peut toutefois arriver qu'une trop grande place soit laissée à ces valeurs.

Le problème est qu'une insistance extrême sur cette série de valeurs peut être révélatrice d'un manque de réalisme. Si les autres membres du groupe estiment que vous leur accordez trop de place, vous devriez peut-être vous demander si vous n'avez pas tendance à fermer les yeux sur la domination même quand elle pose un problème au sein du groupe, si vous ne manquez pas d'esprit critique à l'égard de l'autorité, si vous n'êtes pas porté à nier ou à négliger les comportements inamicaux d'autrui et si vous n'êtes pas enclin à faire preuve d'un optimisme excessif et à tomber d'accord avec tout le monde aussi souvent que

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

possible sans vous intéresser suffisamment à la teneur du problème. De tels traits irritent fréquemment les membres du groupe les plus cyniques et les plus opposés à l'autorité, ce qui peut les amener à vous prendre en grippe ou à vous attaquer. Ces membres craignent souvent la «pensée unique» dans un groupe, une forme d'irréalisme suscité par le désir de préserver l'harmonie qui vient compromettre l'exécution des tâches à accomplir ou qui néglige les dangers externes ou internes qui menacent le groupe.

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

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

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

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

Dans bien des cas, un élargissement de la participation des membres aux fonctions de gestion (activation des valeurs mises en évidence dans le graphique, voir énoncé descriptif n° 10: «Égalité, participation démocratique aux décisions») constitue le meilleur remède.

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

Si d'autres membres du groupe considèrent que vous n'accordez pas assez d'importance à cette série de valeurs, c'est peut-être parce que vous avez adopté, de façon générale, une attitude de refus de l'autoritarisme qui n'est pas confiné aux relations à l'intérieur du groupe dont vous êtes actuellement membre. Cependant, même si tel est le cas, il se peut également que le conflit entre les représentants de l'autorité et vous-mêmes, au sein du groupe, en soit venu à s'autoperpétuer sous l'influence de provocations dont les deux parties sont à l'origine.

Lorsqu'une polarisation de ce genre apparaît, elle est très difficile à extirper. Même si les personnes qui détiennent l'autorité peuvent faire obéir les gens par la force ou la menace d'une punition, la désobéissance aura simplement tendance à se faire discrète et se manifestera par une résistance cachée et différentes formes d'évasion. Les représentants de l'autorité sont habituellement tout à fait conscients de cette résistance cachée, ce qui fait que le conflit perdure.

Si vous souhaitez réellement améliorer la situation, la meilleure façon de procéder pourrait consister à vous faire aider par un membre du groupe dont vous êtes suffisamment proche, qui est apprécié par les autres et qui détient un certain pouvoir au sein du groupe. Une telle personne sera peut-être en mesure de jouer les médiateurs entre vous-mêmes et les membres du groupe avec lesquels vous êtes entré en conflit. Il est important que vous essayiez d'adoucir les aspects négatifs de vos sentiments et de votre comportement et d'adopter une attitude amicale, au moins à l'égard du médiateur potentiel, afin que celui-ci puisse s'appuyer sur quelque chose. S'il parvient à amener les représentants de l'autorité à adopter une attitude similaire, le conflit est peut-être alors en voie de s'apaiser.

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

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

aucun des points.

Vous ne donnez pas l'impression d'accorder trop d'importance à l'une ou l'autre des valeurs qui sont parfois nécessaires, mais qui peuvent devenir dangereuses. Les moyennes, toutefois, ne disent pas tout. Un des membres, sinon plusieurs, peut continuer de penser que vous accordez trop d'importance à certaines valeurs et il pourrait être bon d'explorer cette possibilité.

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

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

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

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

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

On peut conclure que des problèmes existent au sein du groupe s'il est très souvent nécessaire d'y renforcer l'autorité. Toute tentative de résoudre les problèmes qui existent dans un groupe simplement par un exercice direct de l'autorité et du pouvoir engendre presque toujours des réactions négatives et une intensification de la polarisation. Si le groupe considère que vous avez une conception très négative de l'autorité, c'est peut-être parce que cela vous est arrivé dans le passé ou vous arrive actuellement. Dans tous les groupes, toutefois, il existe des circonstances où il est nécessaire d'exercer une autorité légitime à un degré approprié. Une allergie complète à l'autorité, qu'elle soit légitime ou non, est à long terme incompatible avec un travail d'équipe efficace et un rendement élevé.

De plus, il peut arriver que des menaces externes urgentes, ou un besoin urgent d'effectuer une coordination interne, obligent à faire preuve d'une forte autorité. Si les membres du groupe sont allergiques à toute forme d'autorité, ils peuvent être exposés à des dangers. Les personnes qui exercent cette autorité surestiment parfois de tels dangers alors que d'autres les sous-estiment. La réalité doit donc être examinée attentivement.

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

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

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

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

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

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

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

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

Si cette valeur occupe beaucoup de place chez de nombreux membres du groupe, c'est peut-être parce que celui-ci est confronté à un problème grave qui est centré sur la relation avec l'autorité au sein du groupe, en dehors de celui-ci 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 que les objectifs ou conventions de ce groupe sont erronés. Elles peuvent cependant estimer que l'on doit demeurer «civil» dans la désobéissance et que, si l'on prône sérieusement un ensemble de valeurs différentes, il faut que la résistance soit «non violente». Il est possible que ce que demandent les représentants de l'autorité soit réprouvé par l'ensemble de la société et que l'individu se sente personnellement coupable de se plier à cette demande.

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

Quoiqu'il en soit, il est important de 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.

Si d'autres membres du groupe considèrent que vous ne coopérez pas avec les représentants de l'autorité et que vous vous montrez passif, vous auriez peut-être avantage à trouver un membre du groupe qui est

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

apprécié, détient quelque pouvoir au sein du groupe et pourrait assurer une certaine forme de médiation entre les représentants de l'autorité et vous-même.

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

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

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

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
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 cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement?**

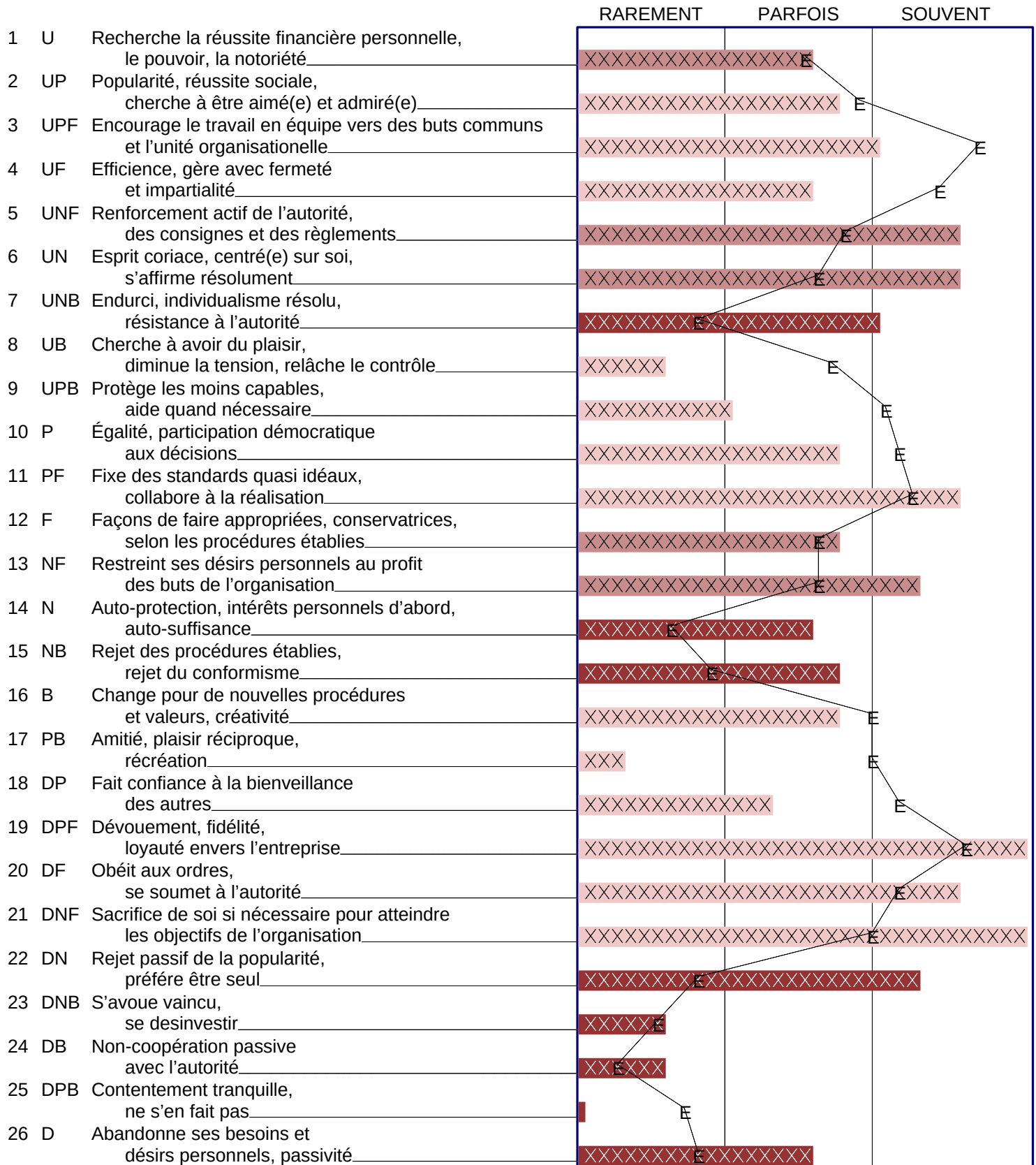
Rapport préparé pour: Sample Team

Type: F

Emplacement final: 0.5U 3.8N 10.2F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 6

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?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: ORC

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

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle vous avez été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui y sont associés, sont importantes afin de déterminer l'efficacité dont vous feriez preuve en étant membre d'un groupe.

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

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

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

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: ORC

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

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

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

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

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

Les notations des autres membres du groupe donnent l'impression que vous accordez une importance approximativement optimale à ces valeurs. L'affection et l'admiration mutuelles constituent les principales récompenses intrinsèques que les membres du groupe peuvent s'accorder les uns aux autres. Il est cependant important d'accorder autant de récompenses que vous en recevez. Un besoin trop violent d'être admiré et une trop faible tendance à montrer de l'admiration peuvent affaiblir la solidarité du groupe. Lorsque l'échange est réciproque et s'effectue sur une base d'égalité, il renforce au contraire grandement la solidarité du groupe. Vous vous classez dans la plage de notation optimale, ce qui indique probablement que l'échange est réciproque. Lorsque les récompenses sont mutuellement accordées pour un rendement efficace du travail, la combinaison est idéale pour le travail d'équipe.

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

S'il existe des valeurs dont on ne soulignera jamais assez l'importance pour le travail d'équipe, c'est bien celles-ci. Il s'agit d'un précieux fondement pour toutes les autres valeurs s'y rapportant. Ces valeurs se situent en plein centre du groupe de celles nécessaires au travail d'équipe. Cette série de valeurs n'a pratiquement pas d'effets secondaires indésirables. Vos valeurs et le fait que vous ayez orienté votre comportement dans ce sens aident beaucoup le groupe.

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

Pour que le travail en équipe donne de bons résultats, il faut parfois poser des gestes qui peuvent sembler incohérents, voire contradictoires. Vous êtes en mesure de contribuer au maintien d'une souplesse aussi essentielle. Pour que le travail d'équipe soit d'une efficacité optimale au sein de la plupart des groupes axés sur la tâche à exécuter, il faut probablement accorder une égale importance aux modifications qui conduisent à adopter de nouvelles procédures et, d'un autre côté, aux manières établies, conservatrices et «correctes» de faire les choses. Il existe cependant toujours un risque de déséquilibre faisant que l'on ne parvient plus à se dégager de l'un des deux côtés. En ce qui concerne les valeurs qui se rapportent aux changements, vous vous situez dans la plage idéale. Vous êtes suffisamment souple pour pouvoir alterner entre le changement et une prudente stabilité et pouvez donc contribuer substantiellement au progrès et au développement du groupe.

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

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

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

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

Vous accordez une importance approximativement idéale à ces valeurs. Or, il n'est pas facile de demeurer dans un registre approprié en ce qui concerne les questions d'obéissance. La plupart des gens trouvent difficile d'obéir et rares sont ceux qui aiment vraiment cela. Bien des personnes pensent qu'une obéissance excessive est dangereuse et que le fait d'obéir sans se poser de questions confine à l'immoralité. À la base, les sentiments éprouvés à l'égard de la notion d'obéissance diffèrent probablement beaucoup selon que l'on estime que l'autorité à laquelle on doit obéir est, de manière générale, bénéfique ou maléfique. Il est cependant évident que, dans les grandes organisations (où la communication et le consensus sont loin d'être parfaits), la coordination dépend en bonne partie d'un degré considérable d'obéissance à des instructions raisonnables. Vous paraissez manifester approximativement le degré d'obéissance qui est considéré par la plupart des gens comme le plus propice à l'efficacité du travail d'équipe.

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

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

Le sacrifice de soi au profit des objectifs organisationnels peut se justifier en cas d'urgence chez de nombreux membres du groupe qui font preuve de bonne volonté, mais si ce sacrifice est exigé trop longtemps, il risque d'engendrer des tensions qui saperont gravement la motivation. Si d'autres membres du groupe pensent que vous accordez trop d'importance à cette valeur, c'est probablement parce qu'ils ont l'impression que vous essayez de les faire sentir coupables ou honteux de ne pas faire assez d'efforts, ce qui peut les amener à considérer que votre comportement est quelque peu négatif puisqu'il n'est pas justifié par les impératifs véritables de la situation. Il est possible qu'ils aient tort, le sacrifice de soi étant véritablement nécessaire. Toutefois, si cette nécessité s'éternise, il faudra trouver des solutions plus efficaces et plus durables qu'un tel sacrifice. Vous pourriez être en mesure d'apporter une aide stratégique à ceux qui tentent de trouver des solutions à long terme.

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

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

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

Si vous avez l'impression que des facteurs externes doivent être modifiés pour que le groupe puisse

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

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

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

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

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

Dans bien des cas, un élargissement de la participation des membres aux fonctions de gestion (activation des valeurs mises en évidence dans le graphique, voir énoncé descriptif n° 10: «Égalité, participation démocratique aux décisions») constitue le meilleur remède.

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 de se détendre. Le rendement a tendance à devenir obsessif et le besoin de perfection risque d'augmenter la probabilité d'erreurs.

Si les autres membres du groupe considèrent que vous avez du mal à avoir du bon temps, à vous libérer des tensions accumulées et à détendre la situation, il vous faudra tenter de découvrir les sources d'anxiété, essayer de les réduire au minimum et légitimer, en en discutant et en manifestant votre accord, des moments, des lieux et des activités ayant spécifiquement pour but de détendre les choses, libérer les tensions et avoir du plaisir. De telles occasions constituent également des moments où les relations amicales entre les membres se reconstituent et se renforcent naturellement, des moments qui sont nécessaires à tout le monde et non simplement à vous.

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

Bien des groupes comptent un ou deux membres qui paraissent 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 à accomplir, ou 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 le leader ou les membres qui ont une conception plus rigide du travail à effectuer. Cela ne constitue pas nécessairement une forme très visible de polarisation, mais des conséquences se font néanmoins sentir au bout d'un certain temps.

Si d'autres membres du groupe estiment que vous ne laissez pas assez de place à des valeurs comme le soutien psychologique, la thérapie, l'enseignement et la formation en tant qu'aspects nécessaires à l'efficacité du travail d'équipe, c'est peut-être parce que vous faites preuve d'une anxiété déraisonnable à propos des menaces que les facteurs extérieurs font peser sur le groupe ou de l'importance de la production et du rendement immédiats. Vous devriez peut-être vous demander si vous ne sapez pas la

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

capacité du groupe à donner le meilleur de lui-même en négligeant ces fonctions réparatrices et préservatrices, qui sont nécessaires. Si de telles fonctions ne sont pas assurées par la personne qui a la responsabilité des tâches du groupe, il faut qu'elles le soient par un meneur socio-émotionnel qui doit être soutenu sur ce plan et auquel de la reconnaissance doit être témoignée. Il est tout particulièrement important que la personne qui s'occupe de la gestion fonctionnelle reconnaisse et soutienne le spécialiste des questions socio-émotionnelles en partageant avec lui le leadership du groupe. L'alliance entre ces deux types de leaders, si ces fonctions sont assurées par des personnes différentes, constitue peut-être le genre de relation le plus important au sein du groupe en ce qui concerne l'efficacité du travail d'équipe.

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

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

Les membres du groupe chez qui de telles valeurs élitistes sont très fortes ne se rendent pas toujours compte à quel point elles risquent de compromettre l'intégrité du groupe et l'efficacité du travail d'équipe. Une trop grande importance accordée aux valeurs qui s'opposent à l'égalité engendre pratiquement toujours des polarisations, même parmi ceux qui s'opposent à l'égalité, un fractionnement du groupe et la disparition du désir de coopérer.

Pour que le travail soit efficace à long terme, il est essentiel que l'équipe fasse preuve d'un minimum de solidarité et d'intégrité. Si la nature de la tâche empêche la création d'une telle solidarité, il peut être plus sage d'abaisser le niveau des aspirations ou de redéfinir et restructurer la tâche que de persister à croire que le travail d'équipe est possible.

Si le processus décisionnel n'est pas approprié et si le pouvoir décisionnel n'est pas équitablement partagé, le groupe ne parviendra pas à adopter des normes légitimes et unificatrices sans lesquelles il se fractionnera et verra son rendement périliter.

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

Si elle en a le moindre moment l'occasion, l'amitié a tendance à naître spontanément. Elle a besoin d'interactions, il faut que les gens puissent passer du temps ensemble. L'amitié 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. 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 vous accordez une faible valeur à l'amitié au sein du groupe, c'est peut-être parce que certaines des conditions nécessaires à son apparition n'y existent pas et que vous n'avez pas profité des satisfactions qu'elle offre. Il est possible que les membres du groupe ne se rencontrent pas assez souvent, que leurs interactions soient affectées par de trop grandes différences de statut ou qu'ils ne partagent pas vraiment un sort commun. Les amitiés ont par ailleurs tendance à s'altérer ou à ne pas s'enraciner si le groupe est chroniquement polarisé ou s'il existe des incompatibilités de personnalité qui engendrent une polarisation au sein d'un groupe.

Si, au sein d'un groupe donné, une petite minorité a tendance à consacrer trop de temps à des interactions

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

sociales amicales au détriment du travail, il peut en résulter une polarisation ainsi qu'une dévaluation des comportements amicaux en général parmi les personnes pour lesquelles le travail revêt le plus d'importance. Si tel est le cas, il existe toutefois des raisons plus profondes à la désaffection de la minorité et il faudra les mettre à jour puis les faire disparaître.

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

La raison la plus évidente pour laquelle les autres pourraient estimer que vous manquez de confiance en la bonté d'autrui est peut-être que vous avez l'impression que la confiance n'est pas justifiée et pourrait même en fait être dangereuse. C'est probablement le cas si vous percevez le monde comme une jungle et si vous basez vos actes essentiellement sur les valeurs de la survie personnelle. Cela tend bien sûr à faire également du groupe une jungle où ceux qui persistent à faire confiance le font pour des raisons irréalistes.

Ou, dans certaines 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 constitue un facteur délétère tendant à multiplier les problèmes.

Il n'existe pas de manière facile de faire disparaître un manque de confiance. Une confiance authentique ne s'instaure que si l'on fait preuve d'ouverture en étant disposé à laisser les autres démontrer de façon répétée qu'ils sont dignes de confiance, et ce, tout en apportant la preuve qu'on l'est soi-même. Il faut pour cela du temps et, pour lancer ce processus, il est habituellement nécessaire de discuter ouvertement des raisons qui motivent le manque de confiance en prenant la résolution de modifier la relation.

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

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

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

Lorsque les choses commencent à mal tourner au sein du 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 des valeurs dont dépendent l'ordre et la sécurité. Elles donnent en même temps l'occasion de se sentir moralement supérieur.

Le problème est que 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 au sein des groupes à vocation commerciale ainsi que dans les familles et c'est aussi, si on ne lui fait pas obstacle, l'une des plus dangereuses.

Les valeurs modératrices et médiatrices qui revêtent une importance stratégique sur ce plan sont celles où l'on «fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation» (énoncé descriptif n° 11 dans le graphique) et où l'on fait preuve de «dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise» (énoncé descriptif n° 19).

Ces valeurs sont fréquemment activées, ce qui permet d'éviter la polarisation, lorsqu'un leader démocratique et amical a suffisamment d'emprise sur les deux parties pour 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). Si d'autres membres du groupe ont l'impression que vous accordez une importance excessive aux valeurs autoritaristes, la modification la plus efficace que vous puissiez apporter consiste probablement à adopter un style de leadership plus amical et démocratique ou, du moins, à soutenir fortement d'autres personnes qui ont ce type de leadership au sein du groupe.

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 pouvant contribuer à la survie des individus les plus agressifs dans des situations «primitives». De manière générale, toutefois, elles menacent l'efficacité du travail en équipe. Les individus qui basent leur existence sur de telles valeurs travaillent parfois de manière solitaire; il arrive qu'ils s'allient avec les agents de l'autorité et soient utilisés comme «exécuteurs»; ils s'allient aussi parfois avec les meneurs d'une révolution en tant que «défenseurs de la liberté». Dans tous les cas, cela a pour effet de pousser la polarisation vers sa forme la plus préjudiciable: l'opposition entre le «totalitarisme de l'extrême droite» et la «révolution de l'extrême gauche».

Si d'autres membres du groupe pensent que vous accordez trop de place aux valeurs d'une affirmation de

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

soi vigoureuse, vous devriez peut-être vous demander si cette attitude est réellement nécessaire à votre survie ou si vous ne l'avez pas simplement copiée d'une autre personne ou d'un autre groupe en l'appliquant inutilement au groupe actuel. Dans la plupart des groupes normaux, cela débouche sur un conflit ou empire un conflit déjà existant.

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

L'insistance sur cette série de valeurs constitue une réaction normale à une situation d'urgence. Le danger est qu'on lui accorde trop d'importance au détriment de solutions plus fondamentales et que l'on continue d'insister sur ces valeurs au-delà du point où une personne est raisonnablement en mesure de tolérer la contrainte. Si cette situation perdure, la motivation s'érode et d'autres problèmes commencent à apparaître en réaction à la tension: fatigue, aliénation envers le groupe et la tâche, ressentiment envers l'autorité et, en définitive, une polarisation cristallisée du type le plus dévastateur.

Il est dangereux que les membres du groupe dépendent lourdement de la contrainte individuelle durant de longues périodes puisque, même avec la meilleure bonne volonté initiale, la qualité de vie des membres du groupe et le niveau général des récompenses qu'ils tirent de l'appartenance au groupe sont sapés jusqu'au point où tout sacrifice supplémentaire est refusé. Cela peut faire beaucoup baisser la mesure dans laquelle chacun est prêt à limiter ses désirs personnels.

De façon générale, le remède consiste, si l'on peut en trouver un, à améliorer la situation générale du groupe au sein du cadre dans lequel il fonctionne. Si la menace inhérente à la situation ne peut être supprimée, il faut envisager de redéfinir les postes, de redistribuer les charges de travail et de prendre d'autres mesures similaires.

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

aucun des points.

Vous ne donnez 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 continuer d'estimer que vous n'accordez 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?**

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

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

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

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, il suffit parfois de très peu de chose pour activer cette attitude. Celle-ci sert à s'affirmer par rapport à l'autorité et aux comportements conventionnels. Elle peut notamment amener quelqu'un à vouloir épater les autres et être considéré comme une personne fascinante, étonnante, non conformiste, libre de toute entrave et spectaculaire. La personne peut aussi manifester du mépris pour les «bonnes petites filles et les bons petits garçons» bien soumis à l'autorité et chercher simultanément à amener les représentants de l'autorité à prendre de manière excessive la défense de ces gens. Souvent, cette attitude trouve son origine dans la crainte d'être dépendant et sans défense face à une autorité menaçante.

Vous ne vous étonnerez probablement pas que les autres membres du groupe considèrent que ce comportement est chez vous excessif puisqu'il a habituellement pour but, entre autres, de provoquer une réaction; vous surveillez probablement de près le genre de réaction que vous suscitez. Il va sans dire que vous perturbez ainsi le fonctionnement habituel de l'équipe et vous ne serez donc pas surpris si vous vous attirez de nombreuses réactions négatives et si des efforts sont faits pour vous isoler. Vous ne voulez peut-être pas vraiment compromettre définitivement le fonctionnement de l'équipe, mais simplement mettre d'une certaine façon les choses en suspens jusqu'au moment où vous aurez fait découvrir aux autres les dangers qu'engendre la dépendance à l'égard d'une autorité néfaste. La meilleure façon de vous dégager de la polarisation dans laquelle vous êtes sans doute enfermé, si vous souhaitez réellement y arriver, consiste probablement à adopter une position plus conciliante et positive qui vous vaudra davantage d'amis.

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

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

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

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

15 NB Rejet des procédures établies, rejet du conformisme (*trop d'importance*)

Si les procédures établies donnent de mauvais résultats à grande échelle, il faut s'attendre à ce que ces valeurs émergent chez un certain nombre de membres du groupe. Une sorte de «révolution» constitue peut-être la meilleure solution.

D'un autre côté, à cause d'expériences antérieures, certaines personnes basent une partie de leur personnalité sur ces valeurs. Elles peuvent donner l'impression d'être irritables, cyniques et peu coopératives. Leur attitude à l'égard du groupe et de la tâche à effectuer risque de paraître négative. Il peut arriver qu'elles critiquent tout ce qui est conventionnel en général et refusent d'accepter les attributions sociales classiques de l'âge, du sexe, de la profession, de la classe sociale, de la citoyenneté, etc.

Si vous avez de telles attitudes et si vous vous comportez généralement de cette manière, il est probable que vous engendrez une polarisation générale du groupe et que vous vous retrouverez dans l'un des deux camps. Les membres du groupe ne pourront peut-être pas faire grande chose pour résoudre le problème, sauf éliminer les pressions qui poussent au conformisme et à la participation aux activités du groupe en cessant de faire excessivement attention à vous. Si vous êtes disposé à vous faire plus discret et à laisser le groupe tourner son attention vers d'autres questions, cela permettra au moins d'atténuer la polarisation et de laisser les autres travailler plus efficacement.

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. 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 aussi bonne opinion d'elles-mêmes. Si les raisons de ce comportement peuvent être décelées, les mesures qui permettent de rassurer la personne à l'égard d'elle-même et de lui redonner un rôle enrichissant sont parfois faciles à trouver.

Il arrive cependant que le comportement et l'état émotif soient liés au caractère ou à l'état physique ou, encore, à des problèmes extérieurs au groupe. Il est donc possible que les autres membres du groupe ne puissent pas faire grand-chose, sauf manifester du soutien et, peut-être, exhorter la personne à chercher de l'aide à l'extérieur.

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

Dans ce cas, une forte notation indique probablement que cet élément est interprété comme un appel à une forme d'autosacrifice au profit des objectifs du groupe ou de l'organisation. Un groupe qui se trouve confronté à une situation d'urgence et a besoin d'un contrôle centralisé rigoureux peut y accorder de l'importance. Toutefois, il ne faut guère espérer que l'efficacité du travail d'équipe sera beaucoup améliorée parce que l'accent sera placé sur la passivité.

Cette valeur peut parfois être forte chez certaines personnes à cause de leur personnalité ou du rôle particulier qu'elles jouent au sein du groupe. Celles-ci adoptent un comportement qui peut sembler profondément introverti, passif, inexpressif et peu communicatif. Les personnes qui ont cette attitude 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 ce comportement a été acquis au sein du groupe, d'autres membres de celui-ci ont sans doute contribué à le faire apparaître, même si cela n'était pas du tout leur intention, soit en parlant continuellement, soit à travers d'autres formes de domination. Dans les groupes, il arrive fréquemment qu'une poignée de gens prennent constamment la parole, ce qui amène les autres à ne pas être suffisamment actifs; il faut parfois mettre les membres qui prennent trop souvent la parole en face de la réalité afin qu'ils s'aperçoivent qu'ils

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

ont un comportement dominateur.

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
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 cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement?**

Rapport préparé pour: Sample Team

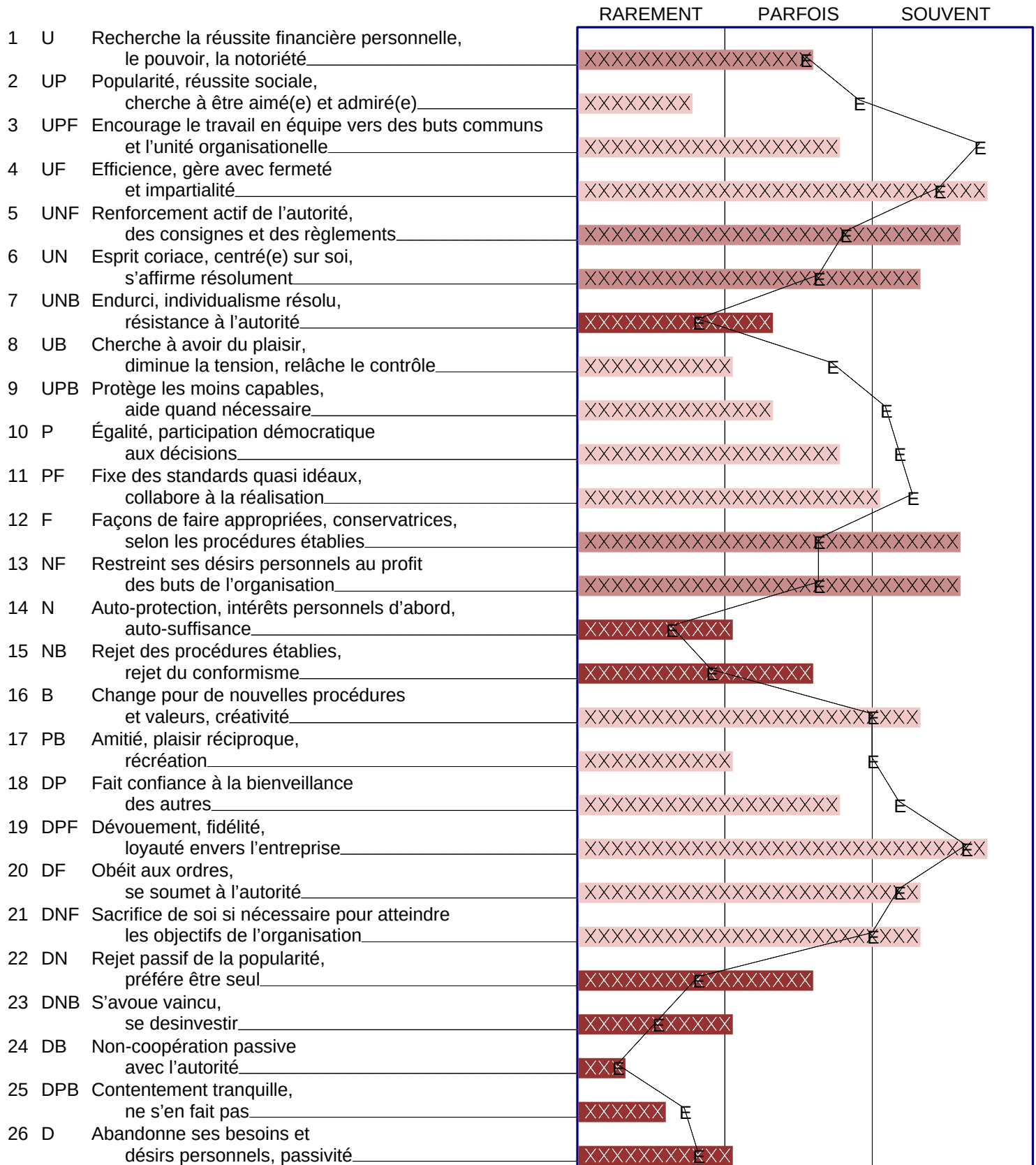
Type: F

Emplacement final: 1.2U 1.8N 9.0F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 6

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?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: ELF

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

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle vous avez été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui y sont associés, sont importantes afin de déterminer l'efficacité dont vous feriez preuve en étant membre d'un groupe.

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

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

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

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

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

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: ELF

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

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

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

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

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

En moyenne, les membres de votre groupe considèrent que vous accordez une place approximativement optimale à ces valeurs. Être parvenu à rester à ce niveau optimal est une réussite puisque ces valeurs sont très importantes pour l'efficacité du travail d'équipe; toutefois, elles n'apportent pas toujours des satisfactions immédiates à l'ensemble des membres du groupe. Si l'on insiste trop sur elles, elles peuvent engendrer des réactions négatives. Si elles sont négligées, la solidarité de l'équipe ainsi que la réalisation des tâches risquent d'en souffrir. Ces valeurs d'une saine gestion auront vraisemblablement d'autant plus des effets optimaux que vous (ainsi que votre groupe) accordez également beaucoup d'importance à l'égalité et à un comportement amical.

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

S'il existe des valeurs dont on ne soulignera jamais assez l'importance pour le travail d'équipe, c'est bien celles-ci. Il s'agit d'un précieux fondement pour toutes les autres valeurs s'y rapportant. Ces valeurs se situent en plein centre du groupe de celles nécessaires au travail d'équipe. Cette série de valeurs n'a pratiquement pas d'effets secondaires indésirables. Vos valeurs et le fait que vous ayez orienté votre comportement dans ce sens aident beaucoup le groupe.

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

Pour que le travail en équipe donne de bons résultats, il faut parfois poser des gestes qui peuvent sembler incohérents, voire contradictoires. Vous êtes en mesure de contribuer au maintien d'une souplesse aussi essentielle. Pour que le travail d'équipe soit d'une efficacité optimale au sein de la plupart des groupes axés sur la tâche à exécuter, il faut probablement accorder une égale importance aux modifications qui conduisent à adopter de nouvelles procédures et, d'un autre côté, aux manières établies, conservatrices et «correctes» de faire les choses. Il existe cependant toujours un risque de déséquilibre faisant que l'on ne parvient plus à se dégager de l'un des deux côtés. En ce qui concerne les valeurs qui se rapportent aux changements, vous vous situez dans la plage idéale. Vous êtes suffisamment souple pour pouvoir alterner entre le changement et une prudente stabilité et pouvez donc contribuer substantiellement au progrès et au développement du groupe.

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

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

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

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

Vous accordez une importance approximativement idéale à ces valeurs. Or, il n'est pas facile de demeurer dans un registre approprié en ce qui concerne les questions d'obéissance. La plupart des gens trouvent difficile d'obéir et rares sont ceux qui aiment vraiment cela. Bien des personnes pensent qu'une obéissance excessive est dangereuse et que le fait d'obéir sans se poser de questions confine à l'immoralité. À la base, les sentiments éprouvés à l'égard de la notion d'obéissance diffèrent probablement beaucoup selon que l'on estime que l'autorité à laquelle on doit obéir est, de manière générale, bénéfique ou maléfique. Il est cependant évident que, dans les grandes organisations (où la communication et le consensus sont loin d'être parfaits), la coordination dépend en bonne partie d'un degré considérable d'obéissance à des instructions raisonnables. Vous paraissez manifester approximativement le degré d'obéissance qui est considéré par la plupart des gens comme le plus propice à l'efficacité du travail d'équipe.

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

Le véritable révélateur du dévouement est la capacité à sacrifier son propre intérêt dans des circonstances où l'organisation, ou l'équipe, subit des contraintes sortant de l'ordinaire. Cette qualité a beaucoup d'importance pour l'efficacité du travail d'équipe. Toutefois, le sacrifice de soi est une chose qui devrait être demandée aussi rarement que possible. Il ne faut pas compter dessus pour remplacer un bon leadership et une saine gestion. Il s'agit d'une valeur qui se situe à la limite d'une dangereuse dépendance à l'égard de ressources rares. Votre conception du sacrifice semble résider à un niveau approximativement optimal. Cela pourrait indiquer que ceux qui dirigent votre équipe savent être prévoyants et n'ont pas excessivement tendance à compter sur le sacrifice de leurs subordonnés.

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

aucun des points.

Vous ne semblez pas accorder une importance excessive, c'est-à-dire jusqu'au stade où cela débouche sur un conflit, à l'une ou l'autre des valeurs ordinairement associées avec un rendement élevé du travail d'équipe. Les moyennes ne disent toutefois pas tout. Un des membres, sinon plusieurs, peut conserver l'impression que vous accordez trop d'importance à certaines valeurs et il serait bon que vous exploriez cette possibilité.

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

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

Bien que ces valeurs puissent être préjudiciables à une exécution optimale du travail si trop d'importance leur est accordée, elles ont tendance, lorsqu'elles sont adoptées à des degrés modérés, à susciter la confiance et une forte participation personnelle au groupe. La plupart des membres de celui-ci trouvent une source de récompense et de satisfaction importante à constater qu'ils sont appréciés et aimés et dans le fait qu'on les félicite. Chacun des membres du groupe doit être en mesure d'offrir ce genre de récompense.

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

Si d'autres personnes estiment que vous n'accordez pas assez d'importance à ces valeurs, c'est peut-être parce que vous ne récompensez pas les gens de cette manière. Il vous faut y parvenir, même si vous pensez que vous-même ne recevez pas assez de témoignages d'appréciation. Si vous estimez que l'on ne vous montre pas assez que vous êtes apprécié, il pourrait être utile de faire comprendre aux autres ce que vous ressentez.

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

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

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

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 de se détendre. Le rendement a tendance à devenir obsessif et le besoin de perfection risque d'augmenter la probabilité d'erreurs.

Si les autres membres du groupe considèrent que vous avez du mal à avoir du bon temps, à vous libérer des tensions accumulées et à détendre la situation, il vous faudra tenter de découvrir les sources d'anxiété, essayer de les réduire au minimum et légitimer, en en discutant et en manifestant votre accord, des moments, des lieux et des activités ayant spécifiquement pour but de détendre les choses, libérer les tensions et avoir du plaisir. De telles occasions constituent également des moments où les relations amicales entre les membres se reconstituent et se renforcent naturellement, des moments qui sont nécessaires à tout le monde et non simplement à vous.

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

Bien des groupes comptent un ou deux membres qui paraissent 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 à accomplir, ou 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 le leader ou les membres qui ont une conception plus rigide du travail à effectuer. Cela ne constitue pas nécessairement une forme très visible de polarisation, mais des conséquences se font néanmoins sentir au bout d'un certain temps.

Si d'autres membres du groupe estiment que vous ne laissez pas assez de place à des valeurs comme le soutien psychologique, la thérapie, l'enseignement et la formation en tant qu'aspects nécessaires à l'efficacité du travail d'équipe, c'est peut-être parce que vous faites preuve d'une anxiété déraisonnable à propos des menaces que les facteurs extérieurs font peser sur le groupe ou de l'importance de la production et du rendement immédiats. Vous devriez peut-être vous demander si vous ne sapez pas la capacité du groupe à donner le meilleur de lui-même en négligeant ces fonctions réparatrices et préservatrices, qui sont nécessaires. Si de telles fonctions ne sont pas assurées par la personne qui a la

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

responsabilité des tâches du groupe, il faut qu'elles le soient par un meneur socio-émotionnel qui doit être soutenu sur ce plan et auquel de la reconnaissance doit être témoignée. Il est tout particulièrement important que la personne qui s'occupe de la gestion fonctionnelle reconnaisse et soutienne le spécialiste des questions socio-émotionnelles en partageant avec lui le leadership du groupe. L'alliance entre ces deux types de leaders, si ces fonctions sont assurées par des personnes différentes, constitue peut-être le genre de relation le plus important au sein du groupe en ce qui concerne l'efficacité du travail d'équipe.

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

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

Les membres du groupe chez qui de telles valeurs élitistes sont très fortes ne se rendent pas toujours compte à quel point elles risquent de compromettre l'intégrité du groupe et l'efficacité du travail d'équipe. Une trop grande importance accordée aux valeurs qui s'opposent à l'égalité engendre pratiquement toujours des polarisations, même parmi ceux qui s'opposent à l'égalité, un fractionnement du groupe et la disparition du désir de coopérer.

Pour que le travail soit efficace à long terme, il est essentiel que l'équipe fasse preuve d'un minimum de solidarité et d'intégrité. Si la nature de la tâche empêche la création d'une telle solidarité, il peut être plus sage d'abaisser le niveau des aspirations ou de redéfinir et restructurer la tâche que de persister à croire que le travail d'équipe est possible.

Si le processus décisionnel n'est pas approprié et si le pouvoir décisionnel n'est pas équitablement partagé, le groupe ne parviendra pas à adopter des normes légitimes et unificatrices sans lesquelles il se fractionnera et verra son rendement périliter.

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

Si elle en a le moindre moment l'occasion, l'amitié a tendance à naître spontanément. Elle a besoin d'interactions, il faut que les gens puissent passer du temps ensemble. L'amitié 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. 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 vous accordez une faible valeur à l'amitié au sein du groupe, c'est peut-être parce que certaines des conditions nécessaires à son apparition n'y existent pas et que vous n'avez pas profité des satisfactions qu'elle offre. Il est possible que les membres du groupe ne se rencontrent pas assez souvent, que leurs interactions soient affectées par de trop grandes différences de statut ou qu'ils ne partagent pas vraiment un sort commun. Les amitiés ont par ailleurs tendance à s'altérer ou à ne pas s'enraciner si le groupe est chroniquement polarisé ou s'il existe des incompatibilités de personnalité qui engendrent une polarisation au sein d'un groupe.

Si, au sein d'un groupe donné, une petite minorité a tendance à consacrer trop de temps à des interactions sociales amicales au détriment du travail, il peut en résulter une polarisation ainsi qu'une dévaluation des comportements amicaux en général parmi les personnes pour lesquelles le travail revêt le plus

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

d'importance. Si tel est le cas, il existe toutefois des raisons plus profondes à la désaffection de la minorité et il faudra les mettre à jour puis les faire disparaître.

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

La raison la plus évidente pour laquelle les autres pourraient estimer que vous manquez de confiance en la bonté d'autrui est peut-être que vous avez l'impression que la confiance n'est pas justifiée et pourrait même en fait être dangereuse. C'est probablement le cas si vous percevez le monde comme une jungle et si vous basez vos actes essentiellement sur les valeurs de la survie personnelle. Cela tend bien sûr à faire également du groupe une jungle où ceux qui persistent à faire confiance le font pour des raisons irréalistes.

Ou, dans certaines 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 constitue un facteur délétère tendant à multiplier les problèmes.

Il n'existe pas de manière facile de faire disparaître un manque de confiance. Une confiance authentique ne s'instaure que si l'on fait preuve d'ouverture en étant disposé à laisser les autres démontrer de façon répétée qu'ils sont dignes de confiance, et ce, tout en apportant la preuve qu'on l'est soi-même. Il faut pour cela du temps et, pour lancer ce processus, il est habituellement nécessaire de discuter ouvertement des raisons qui motivent le manque de confiance en prenant la résolution de modifier la relation.

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

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

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

Lorsque les choses commencent à mal tourner au sein du 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 des valeurs dont dépendent l'ordre et la sécurité. Elles donnent en même temps l'occasion de se sentir moralement supérieur.

Le problème est que 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 au sein des groupes à vocation commerciale ainsi que dans les familles et c'est aussi, si on ne lui fait pas obstacle, l'une des plus dangereuses.

Les valeurs modératrices et médiatrices qui revêtent une importance stratégique sur ce plan sont celles où l'on «fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation» (énoncé descriptif n° 11 dans le graphique) et où l'on fait preuve de «dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise» (énoncé descriptif n° 19).

Ces valeurs sont fréquemment activées, ce qui permet d'éviter la polarisation, lorsqu'un leader démocratique et amical a suffisamment d'emprise sur les deux parties pour 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). Si d'autres membres du groupe ont l'impression que vous accordez une importance excessive aux valeurs autoritaristes, la modification la plus efficace que vous puissiez apporter consiste probablement à adopter un style de leadership plus amical et démocratique ou, du moins, à soutenir fortement d'autres personnes qui ont ce type de leadership au sein du groupe.

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 pouvant contribuer à la survie des individus les plus agressifs dans des situations «primitives». De manière générale, toutefois, elles menacent l'efficacité du travail en équipe. Les individus qui basent leur existence sur de telles valeurs travaillent parfois de manière solitaire; il arrive qu'ils s'allient avec les agents de l'autorité et soient utilisés comme «exécuteurs»; ils s'allient aussi parfois avec les meneurs d'une révolution en tant que «défenseurs de la liberté». Dans tous les cas, cela a pour effet de pousser la polarisation vers sa forme la plus préjudiciable: l'opposition entre le «totalitarisme de l'extrême droite» et la «révolution de l'extrême gauche».

Si d'autres membres du groupe pensent que vous accordez trop de place aux valeurs d'une affirmation de

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

soi vigoureuse, vous devriez peut-être vous demander si cette attitude est réellement nécessaire à votre survie ou si vous ne l'avez pas simplement copiée d'une autre personne ou d'un autre groupe en l'appliquant inutilement au groupe actuel. Dans la plupart des groupes normaux, cela débouche sur un conflit ou empire un conflit déjà existant.

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

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

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

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

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

L'insistance sur cette série de valeurs constitue une réaction normale à une situation d'urgence. Le danger est qu'on lui accorde trop d'importance au détriment de solutions plus fondamentales et que l'on continue d'insister sur ces valeurs au-delà du point où une personne est raisonnablement en mesure de tolérer la contrainte. Si cette situation perdure, la motivation s'érode et d'autres problèmes commencent à apparaître en réaction à la tension: fatigue, aliénation envers le groupe et la tâche, ressentiment envers l'autorité et, en définitive, une polarisation cristallisée du type le plus dévastateur.

Il est dangereux que les membres du groupe dépendent lourdement de la contrainte individuelle durant de longues périodes puisque, même avec la meilleure bonne volonté initiale, la qualité de vie des membres du groupe et le niveau général des récompenses qu'ils tirent de l'appartenance au groupe sont sapés jusqu'au point où tout sacrifice supplémentaire est refusé. Cela peut faire beaucoup baisser la mesure dans laquelle chacun est prêt à limiter ses désirs personnels.

De façon générale, le remède consiste, si l'on peut en trouver un, à améliorer la situation générale du groupe au sein du cadre dans lequel il fonctionne. Si la menace inhérente à la situation ne peut être supprimée, il faut envisager de redéfinir les postes, de redistribuer les charges de travail et de prendre d'autres mesures similaires.

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

aucun des points.

Vous ne donnez 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 continuer d'estimer que vous n'accordez 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?**

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

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

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

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, il suffit parfois de très peu de chose pour activer cette attitude. Celle-ci sert à s'affirmer par rapport à l'autorité et aux comportements conventionnels. Elle peut notamment amener quelqu'un à vouloir épater les autres et être considéré comme une personne fascinante, étonnante, non conformiste, libre de toute entrave et spectaculaire. La personne peut aussi manifester du mépris pour les «bonnes petites filles et les bons petits garçons» bien soumis à l'autorité et chercher simultanément à amener les représentants de l'autorité à prendre de manière excessive la défense de ces gens. Souvent, cette attitude trouve son origine dans la crainte d'être dépendant et sans défense face à une autorité menaçante.

Vous ne vous étonnerez probablement pas que les autres membres du groupe considèrent que ce comportement est chez vous excessif puisqu'il a habituellement pour but, entre autres, de provoquer une réaction; vous surveillez probablement de près le genre de réaction que vous suscitez. Il va sans dire que vous perturbez ainsi le fonctionnement habituel de l'équipe et vous ne serez donc pas surpris si vous vous attirez de nombreuses réactions négatives et si des efforts sont faits pour vous isoler. Vous ne voulez peut-être pas vraiment compromettre définitivement le fonctionnement de l'équipe, mais simplement mettre d'une certaine façon les choses en suspens jusqu'au moment où vous aurez fait découvrir aux autres les dangers qu'engendre la dépendance à l'égard d'une autorité néfaste. La meilleure façon de vous dégager de la polarisation dans laquelle vous êtes sans doute enfermé, si vous souhaitez réellement y arriver, consiste probablement à adopter une position plus conciliante et positive qui vous vaudra davantage d'amis.

15 NB Rejet des procédures établies, rejet du conformisme (*trop d'importance*)

Si les procédures établies donnent de mauvais résultats à grande échelle, il faut s'attendre à ce que ces valeurs émergent chez un certain nombre de membres du groupe. Une sorte de «révolution» constitue peut-être la meilleure solution.

D'un autre côté, à cause d'expériences antérieures, certaines personnes basent une partie de leur personnalité sur ces valeurs. Elles peuvent donner l'impression d'être irritables, cyniques et peu coopératives. Leur attitude à l'égard du groupe et de la tâche à effectuer risque de paraître négative. Il peut arriver qu'elles critiquent tout ce qui est conventionnel en général et refusent d'accepter les attributions sociales classiques de l'âge, du sexe, de la profession, de la classe sociale, de la citoyenneté, etc.

Si vous avez de telles attitudes et si vous vous comportez généralement de cette manière, il est probable que vous engendrez une polarisation générale du groupe et que vous vous retrouverez dans l'un des deux camps. Les membres du groupe ne pourront peut-être pas faire grande chose pour résoudre le problème, sauf éliminer les pressions qui poussent au conformisme et à la participation aux activités du groupe en cessant de faire excessivement attention à vous. Si vous êtes disposé à vous faire plus discret et à laisser le groupe tourner son attention vers d'autres questions, cela permettra au moins d'atténuer la

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

polarisation et de laisser les autres travailler plus efficacement.

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. 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 aussi bonne opinion d'elles-mêmes. Si les raisons de ce comportement peuvent être décelées, les mesures qui permettent de rassurer la personne à l'égard d'elle-même et de lui redonner un rôle enrichissant sont parfois faciles à trouver.

Il arrive cependant que le comportement et l'état émotif soient liés au caractère ou à l'état physique ou, encore, à des problèmes extérieurs au groupe. Il est donc possible que les autres membres du groupe ne puissent pas faire grand-chose, 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 d'autres membres du groupe considèrent que vous tenez trop à admettre votre échec en ce qui concerne certaines procédures ou problèmes spécifiques, c'est peut-être simplement que vous êtes en avance sur les autres et que le groupe ferait bien d'admettre lui-même son échec et de prendre une orientation différente.

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

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

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
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 cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement?**

Rapport préparé pour: Sample Team

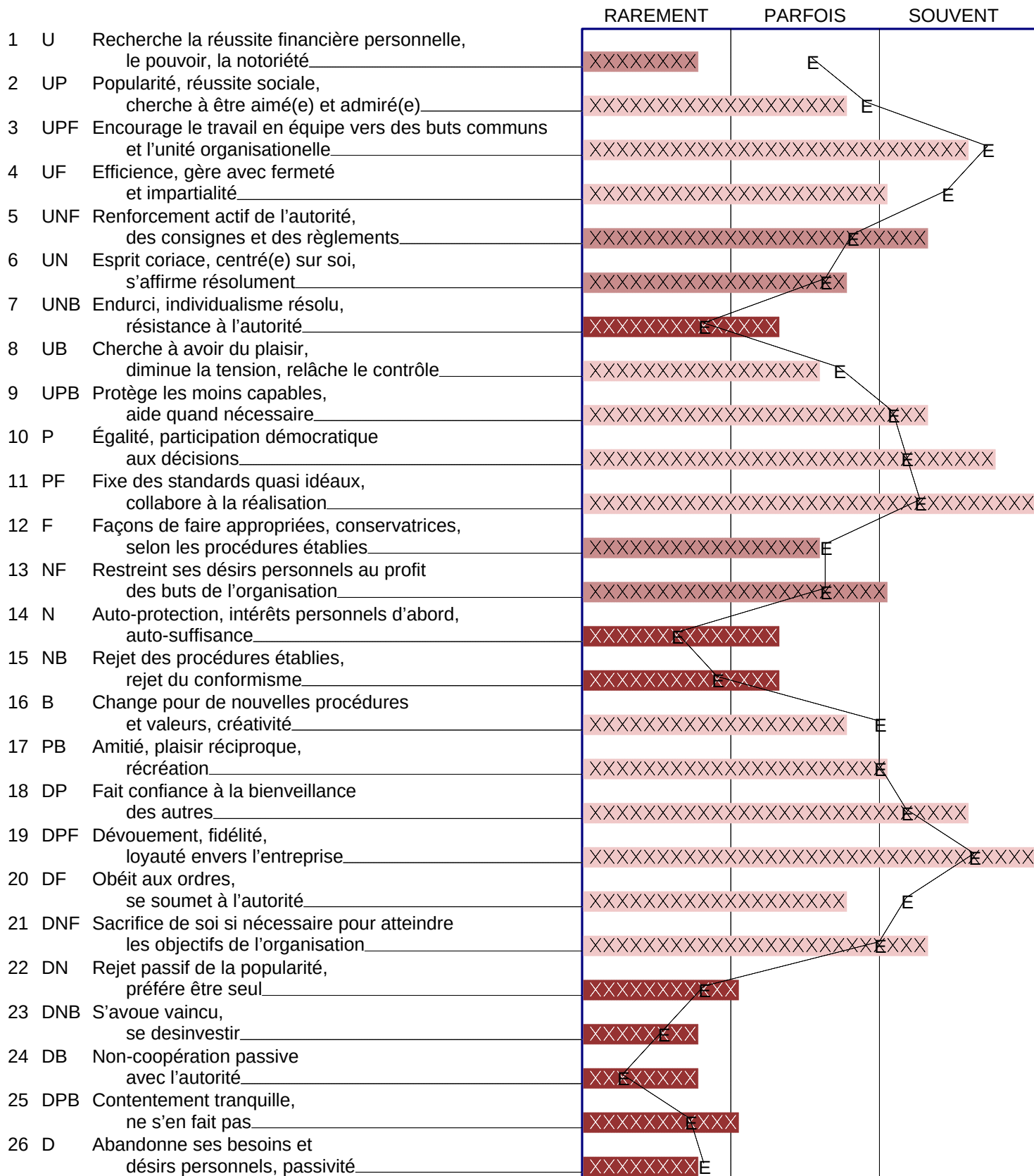
Type: PF

Emplacement final: 1.5U 5.6P 6.2F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

E = emplacement *optimal* des équipes les plus efficaces

Notations: 6



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

Résumé sur graphique à barres à propos de: TAP

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

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle vous avez été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui y sont associés, sont importantes afin de déterminer l'efficacité dont vous feriez preuve en étant membre d'un groupe.

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

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

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

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

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: TAP

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

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

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

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

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

Les notations des autres membres du groupe donnent l'impression que vous accordez une importance approximativement optimale à ces valeurs. L'affection et l'admiration mutuelles constituent les principales récompenses intrinsèques que les membres du groupe peuvent s'accorder les uns aux autres. Il est cependant important d'accorder autant de récompenses que vous en recevez. Un besoin trop violent d'être admiré et une trop faible tendance à montrer de l'admiration peuvent affaiblir la solidarité du groupe. Lorsque l'échange est réciproque et s'effectue sur une base d'égalité, il renforce au contraire grandement la solidarité du groupe. Vous vous classez dans la plage de notation optimale, ce qui indique probablement que l'échange est réciproque. Lorsque les récompenses sont mutuellement accordées pour un rendement efficace du travail, la combinaison est idéale pour le travail d'équipe.

3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle (près)

Vous incarnez cette combinaison idéale de valeurs. L'efficacité de la combinaison dépend d'un raccordement circulaire de valeurs qui ne vont pas automatiquement de pair et sont en fait fréquemment distinctes. Dans un cas idéal, la *solidarité de l'équipe* est tournée vers la réalisation de *tâches* qui contribuent efficacement au succès de *l'organisation*. Celle-ci distribue en retour à l'équipe des récompenses et fournit des *ressources* supplémentaires permettant d'accroître *l'efficacité du travail d'équipe*. Le fait que ces éléments aient pu être ainsi reliés les uns aux autres à l'intérieur d'un cercle où ils se renforcent constitue une réelle réussite. Il faut pour cela avoir fait preuve d'un leadership actif, délibéré et adroit.

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

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

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

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

En ce qui concerne l'importance de l'entraide, vos valeurs semblent se situer sur un plan sain et réaliste. Tous les groupes voient parfois arriver de nouveaux membres qui doivent être intégrés, éduqués ou formés et mis au niveau des autres. Tout individu connaît des moments où il n'est pas au meilleur de sa forme et où il a besoin de soutien supplémentaire ou d'aide spéciale. La nature de tels besoins varie beaucoup au fil du temps et en fonction des personnes, des groupes et des circonstances, mais il est toujours important de généralement chercher à déceler de tels besoins et à les prendre en charge de manière réaliste, comme vous semblez le faire.

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

Pour que le travail en équipe donne de bons résultats, il faut parfois poser des gestes qui peuvent sembler incohérents, voire contradictoires. Vous êtes en mesure de contribuer au maintien d'une souplesse aussi essentielle. Pour que le travail d'équipe soit d'une efficacité optimale au sein de la plupart des groupes axés sur la tâche à exécuter, il faut probablement accorder une égale importance aux modifications qui conduisent à adopter de nouvelles procédures et, d'un autre côté, aux manières établies, conservatrices et «correctes» de faire les choses. Il existe cependant toujours un risque de déséquilibre faisant que l'on ne parvient plus à se dégager de l'un des deux côtés. En ce qui concerne les valeurs qui se rapportent aux changements, vous vous situez dans la plage idéale. Vous êtes suffisamment souple pour pouvoir alterner entre le changement et une prudente stabilité et pouvez donc contribuer substantiellement au progrès et au développement du groupe.

17 PB Amitié, plaisir réciproque, récréation (près)

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

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

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

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

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

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

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

Le véritable révélateur du dévouement est la capacité à sacrifier son propre intérêt dans des circonstances où l'organisation, ou l'équipe, subit des contraintes sortant de l'ordinaire. Cette qualité a beaucoup d'importance pour l'efficacité du travail d'équipe. Toutefois, le sacrifice de soi est une chose qui devrait être demandée aussi rarement que possible. Il ne faut pas compter dessus pour remplacer un bon leadership et une saine gestion. Il s'agit d'une valeur qui se situe à la limite d'une dangereuse dépendance à l'égard de ressources rares. Votre conception du sacrifice semble résider à un niveau approximativement optimal. Cela pourrait indiquer que ceux qui dirigent votre équipe savent être prévoyants et n'ont pas excessivement tendance à compter sur le sacrifice de leurs subordonnés.

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

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

Si les autres pensent que vous insistez beaucoup sur l'égalité, il y a sans doute des raisons. Mais vous devriez peut-être vous demander si vous êtes bien réaliste. Cette série de valeurs est en effet beaucoup plus facile à prôner dans l'abstrait qu'à traduire en réalité concrète. L'exercice d'un leadership efficace requiert pratiquement toujours un droit reconnu à l'initiative et un certain degré de dominance permettant à un ou plusieurs membres du groupe de coordonner les activités de celui-ci et de traiter efficacement avec des personnes de l'extérieur ayant un statut élevé. Les différences de personnalité entre les membres du groupe sont habituellement telles que, en fait, ils préfèrent littéralement ne jamais tous parler autant les uns que les autres, tous s'inquiéter au même degré à propos des mêmes problèmes, tous assumer le même degré de responsabilité pour toutes choses, etc. En fait, il n'existe probablement nulle part de véritables groupes de travail où une égalité complète est atteinte. Une subtile gradation dans la dominance couplée à un partage du leadership aussi étendu que possible, selon le problème et la situation, est plus proche d'un idéal réalisable. Quoiqu'il en soit, vous devriez arriver à la conclusion que les membres du groupe ne sont pas contraints de subir une domination inutile et, si vous n'êtes pas convaincu que c'est ainsi que les choses se passent, essayer d'amener le groupe à discuter du problème.

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

Cette série de valeurs complète directement celles qui caractérisent un travail d'équipe efficace; une valeur plaçant l'accent sur l'accomplissement de la tâche est équilibrée par une valeur favorisant les relations d'amitié et de collaboration avec autrui sans engendrer un besoin égocentrique excessif de statut ou de prééminence personnelle. Que pourrait-on demander de plus? Il peut toutefois arriver qu'une trop grande place soit laissée à ces valeurs.

Le problème est qu'une insistance extrême sur cette série de valeurs peut être révélatrice d'un manque de réalisme. Si les autres membres du groupe estiment que vous leur accordez trop de place, vous devriez peut-être vous demander si vous n'avez pas tendance à fermer les yeux sur la domination même quand elle pose un problème au sein du groupe, si vous ne manquez pas d'esprit critique à l'égard de l'autorité, si vous n'êtes pas porté à nier ou à négliger les comportements inamicaux d'autrui et si vous n'êtes pas enclin à faire preuve d'un optimisme excessif et à tomber d'accord avec tout le monde aussi souvent que possible sans vous intéresser suffisamment à la teneur du problème. De tels traits irritent fréquemment les membres du groupe les plus cyniques et les plus opposés à l'autorité, ce qui peut les amener à vous prendre en grippe ou à vous attaquer. Ces membres craignent souvent la «pensée unique» dans un groupe, une forme d'irréalisme suscité par le désir de préserver l'harmonie qui vient compromettre l'exécution des tâches à accomplir ou qui néglige les dangers externes ou internes qui menacent le groupe.

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

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

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

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

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

Dans bien des cas, un élargissement de la participation des membres aux fonctions de gestion (activation des valeurs mises en évidence dans le graphique, voir énoncé descriptif n° 10: «Égalité, participation démocratique aux décisions») constitue le meilleur remède.

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

Si d'autres membres du groupe considèrent que vous n'accordez pas assez d'importance à cette série de valeurs, c'est peut-être parce que vous avez adopté, de façon générale, une attitude de refus de l'autoritarisme qui n'est pas confiné aux relations à l'intérieur du groupe dont vous êtes actuellement membre. Cependant, même si tel est le cas, il se peut également que le conflit entre les représentants de l'autorité et vous-mêmes, au sein du groupe, en soit venu à s'autoperpétuer sous l'influence de provocations dont les deux parties sont à l'origine.

Lorsqu'une polarisation de ce genre apparaît, elle est très difficile à extirper. Même si les personnes qui détiennent l'autorité peuvent faire obéir les gens par la force ou la menace d'une punition, la désobéissance aura simplement tendance à se faire discrète et se manifestera par une résistance cachée et différentes formes d'évasion. Les représentants de l'autorité sont habituellement tout à fait conscients de cette résistance cachée, ce qui fait que le conflit perdure.

Si vous souhaitez réellement améliorer la situation, la meilleure façon de procéder pourrait consister à vous faire aider par un membre du groupe dont vous êtes suffisamment proche, qui est apprécié par les autres et qui détient un certain pouvoir au sein du groupe. Une telle personne sera peut-être en mesure de jouer les médiateurs entre vous-mêmes et les membres du groupe avec lesquels vous êtes entré en conflit. Il est important que vous essayiez d'adoucir les aspects négatifs de vos sentiments et de votre comportement et d'adopter une attitude amicale, au moins à l'égard du médiateur potentiel, afin que celui-ci puisse s'appuyer sur quelque chose. S'il parvient à amener les représentants de l'autorité à adopter une attitude similaire, le conflit est peut-être alors en voie de s'apaiser.

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

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

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

Lorsque les choses commencent à mal tourner au sein du 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 des valeurs dont dépendent l'ordre et la sécurité. Elles donnent en même temps l'occasion de se sentir moralement supérieur.

Le problème est que 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 au sein des groupes à vocation commerciale ainsi que dans les familles et c'est aussi, si on ne lui fait pas obstacle, l'une des plus dangereuses.

Les valeurs modératrices et médiatrices qui revêtent une importance stratégique sur ce plan sont celles où l'on «fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation» (énoncé descriptif n° 11 dans le graphique) et où l'on fait preuve de «dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise» (énoncé descriptif n° 19).

Ces valeurs sont fréquemment activées, ce qui permet d'éviter la polarisation, lorsqu'un leader démocratique et amical a suffisamment d'emprise sur les deux parties pour 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). Si d'autres membres du groupe ont l'impression que vous accordez une importance excessive aux valeurs autoritaristes, la modification la plus efficace que vous puissiez apporter consiste probablement à adopter un style de leadership plus amical et démocratique ou, du moins, à soutenir fortement d'autres personnes qui ont ce type de leadership au sein du groupe.

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

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

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

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

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

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

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

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

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

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, il suffit parfois de très peu de chose pour activer cette attitude. Celle-ci sert à s'affirmer par rapport à l'autorité et aux comportements conventionnels. Elle peut notamment amener quelqu'un à vouloir épater les autres et être considéré comme une personne fascinante, étonnante, non conformiste, libre de toute entrave et spectaculaire. La personne peut aussi manifester du mépris pour les «bonnes petites filles et les bons petits garçons» bien soumis à l'autorité et chercher simultanément à amener les représentants de l'autorité à prendre de manière excessive la défense de ces gens. Souvent, cette attitude trouve son origine dans la crainte d'être dépendant et sans défense face à une autorité menaçante.

Vous ne vous étonnerez probablement pas que les autres membres du groupe considèrent que ce comportement est chez vous excessif puisqu'il a habituellement pour but, entre autres, de provoquer une réaction; vous surveillez probablement de près le genre de réaction que vous suscitez. Il va sans dire que vous perturbez ainsi le fonctionnement habituel de l'équipe et vous ne serez donc pas surpris si vous vous attirez de nombreuses réactions négatives et si des efforts sont faits pour vous isoler. Vous ne voulez peut-être pas vraiment compromettre définitivement le fonctionnement de l'équipe, mais simplement mettre d'une certaine façon les choses en suspens jusqu'au moment où vous aurez fait découvrir aux autres les dangers qu'engendre la dépendance à l'égard d'une autorité néfaste. La meilleure façon de vous dégager de la polarisation dans laquelle vous êtes sans doute enfermé, si vous souhaitez réellement y arriver, consiste probablement à adopter une position plus conciliante et positive qui vous vaudra davantage d'amis.

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

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

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

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

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

Si cette valeur occupe beaucoup de place chez de nombreux membres du groupe, c'est peut-être parce que celui-ci est confronté à un problème grave qui est centré sur la relation avec l'autorité au sein du groupe, en dehors de celui-ci 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 que les objectifs ou conventions de ce groupe sont erronés. Elles peuvent cependant estimer que l'on doit demeurer «civil» dans la désobéissance et que, si l'on prône sérieusement un ensemble de valeurs différentes, il faut que la résistance soit «non violente». Il est possible que ce que demandent les représentants de l'autorité soit réprouvé par l'ensemble de la société et que l'individu se sente personnellement coupable de se plier à cette demande.

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

Quoiqu'il en soit, il est important de 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.

Si d'autres membres du groupe considèrent que vous ne coopérez pas avec les représentants de l'autorité et que vous vous montrez passif, vous auriez peut-être avantage à trouver un membre du groupe qui est apprécié, détient quelque pouvoir au sein du groupe et pourrait assurer une certaine forme de médiation entre les représentants de l'autorité et vous-même.

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
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 cette personne démontre-t-elle au quotidien dans son comportement?**

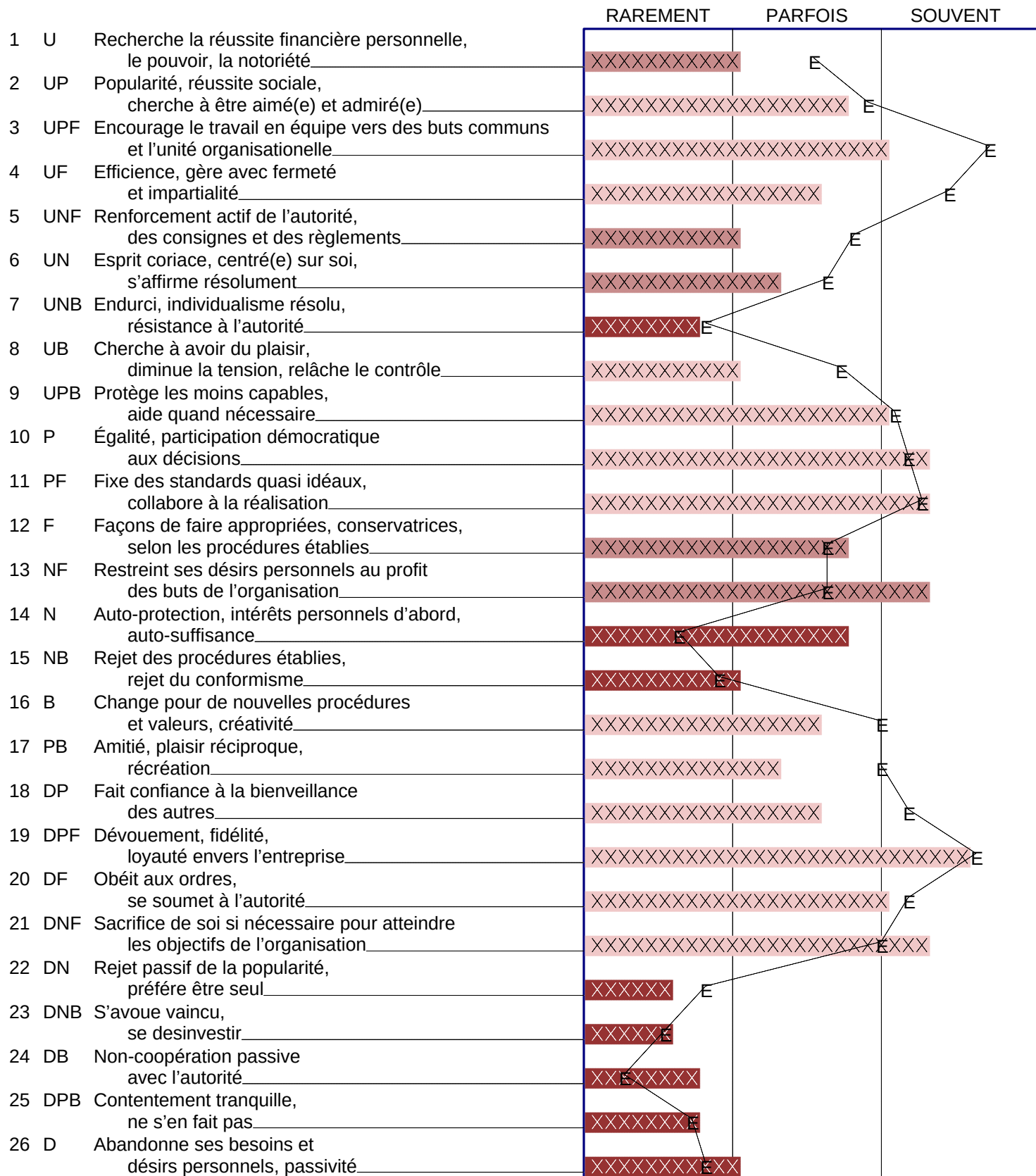
Rapport préparé pour: Sample Team

Type: PF

Emplacement final: 0.3U 4.0P 6.4F

Notations: 6

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?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: LIW

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

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle vous avez été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui y sont associés, sont importantes afin de déterminer l'efficacité dont vous feriez preuve en étant membre d'un groupe.

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

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

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

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: LIW

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

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

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

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

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

Les notations des autres membres du groupe donnent l'impression que vous accordez une importance approximativement optimale à ces valeurs. L'affection et l'admiration mutuelles constituent les principales récompenses intrinsèques que les membres du groupe peuvent s'accorder les uns aux autres. Il est cependant important d'accorder autant de récompenses que vous en recevez. Un besoin trop violent d'être admiré et une trop faible tendance à montrer de l'admiration peuvent affaiblir la solidarité du groupe. Lorsque l'échange est réciproque et s'effectue sur une base d'égalité, il renforce au contraire grandement la solidarité du groupe. Vous vous classez dans la plage de notation optimale, ce qui indique probablement que l'échange est réciproque. Lorsque les récompenses sont mutuellement accordées pour un rendement efficace du travail, la combinaison est idéale pour le travail d'équipe.

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

En ce qui concerne l'importance de l'entraide, vos valeurs semblent se situer sur un plan sain et réaliste. Tous les groupes voient parfois arriver de nouveaux membres qui doivent être intégrés, éduqués ou formés et mis au niveau des autres. Tout individu connaît des moments où il n'est pas au meilleur de sa forme et où il a besoin de soutien supplémentaire ou d'aide spéciale. La nature de tels besoins varie beaucoup au fil du temps et en fonction des personnes, des groupes et des circonstances, mais il est toujours important de généralement chercher à déceler de tels besoins et à les prendre en charge de manière réaliste, comme vous semblez le faire.

10 P Égalité, participation démocratique aux décisions (près)

L'importance que revêt pour vous l'égalité constitue peut-être l'un des plus grands atouts du groupe. Vous savez probablement aussi bien que toute autre personne qu'une égalité totale et rigoureuse n'est pratiquement jamais atteinte dans les faits. Mais vous êtes sans doute également conscient de quelque chose qui n'est pas toujours si évident: si l'on ne cherche pas à tendre vers l'égalité en se repliant sur celle-ci après les périodes de stress, il n'est pas possible de compenser les effets désintégrateurs des pressions qu'imposent la tâche à effectuer et les pulsions personnelles. Le désir partagé de parvenir à l'égalité est le ciment de la solidarité d'une équipe. Le souci que vous manifestez à l'égard de telles valeurs contribue grandement à renforcer la solidarité de l'équipe et à amener chacun à participer plus substantiellement.

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

S'il existe des valeurs dont on ne soulignera jamais assez l'importance pour le travail d'équipe, c'est bien celles-ci. Il s'agit d'un précieux fondement pour toutes les autres valeurs s'y rapportant. Ces valeurs se situent en plein centre du groupe de celles nécessaires au travail d'équipe. Cette série de valeurs n'a pratiquement pas d'effets secondaires indésirables. Vos valeurs et le fait que vous ayez orienté votre comportement dans ce sens aident beaucoup le groupe.

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

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

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

Vous accordez une importance approximativement idéale à ces valeurs. Or, il n'est pas facile de demeurer dans un registre approprié en ce qui concerne les questions d'obéissance. La plupart des gens trouvent difficile d'obéir et rares sont ceux qui aiment vraiment cela. Bien des personnes pensent qu'une obéissance excessive est dangereuse et que le fait d'obéir sans se poser de questions confine à l'immoralité. À la base, les sentiments éprouvés à l'égard de la notion d'obéissance diffèrent probablement beaucoup selon que l'on estime que l'autorité à laquelle on doit obéir est, de manière générale, bénéfique ou maléfique. Il est cependant évident que, dans les grandes organisations (où la communication et le consensus sont loin d'être parfaits), la coordination dépend en bonne partie d'un degré considérable d'obéissance à des instructions raisonnables. Vous paraissez manifester approximativement le degré d'obéissance qui est considéré par la plupart des gens comme le plus propice à l'efficacité du travail d'équipe.

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

Le véritable révélateur du dévouement est la capacité à sacrifier son propre intérêt dans des circonstances où l'organisation, ou l'équipe, subit des contraintes sortant de l'ordinaire. Cette qualité a beaucoup d'importance pour l'efficacité du travail d'équipe. Toutefois, le sacrifice de soi est une chose qui devrait être demandée aussi rarement que possible. Il ne faut pas compter dessus pour remplacer un bon leadership et une saine gestion. Il s'agit d'une valeur qui se situe à la limite d'une dangereuse dépendance à l'égard de ressources rares. Votre conception du sacrifice semble résider à un niveau approximativement optimal. Cela pourrait indiquer que ceux qui dirigent votre équipe savent être prévoyants et n'ont pas excessivement tendance à compter sur le sacrifice de leurs subordonnés.

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

aucun des points.

Vous ne semblez pas accorder une importance excessive, c'est-à-dire jusqu'au stade où cela débouche sur un conflit, à l'une ou l'autre des valeurs ordinairement associées avec un rendement élevé du travail d'équipe. Les moyennes ne disent toutefois pas tout. Un des membres, sinon plusieurs, peut conserver l'impression que vous accordez trop d'importance à certaines valeurs et il serait bon que vous exploriez cette possibilité.

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

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

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

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

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

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

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

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

Dans bien des cas, un élargissement de la participation des membres aux fonctions de gestion (activation des valeurs mises en évidence dans le graphique, voir énoncé descriptif n° 10: «Égalité, participation démocratique aux décisions») constitue le meilleur remède.

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 de se détendre. Le rendement a tendance à devenir obsessif et le besoin de perfection risque d'augmenter la probabilité d'erreurs.

Si les autres membres du groupe considèrent que vous avez du mal à avoir du bon temps, à vous libérer des tensions accumulées et à détendre la situation, il vous faudra tenter de découvrir les sources d'anxiété, essayer de les réduire au minimum et légitimer, en en discutant et en manifestant votre accord, des moments, des lieux et des activités ayant spécifiquement pour but de détendre les choses, libérer les tensions et avoir du plaisir. De telles occasions constituent également des moments où les relations amicales entre les membres se reconstituent et se renforcent naturellement, des moments qui sont nécessaires à tout le monde et non simplement à vous.

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

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

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

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

L'opposition entre changement et absence de changement ne peut probablement pas être éliminée sur un plan abstrait. Il peut donc être utile d'aborder une à la fois les propositions portant sur des changements concrets spécifiques. Les problèmes que soulève un changement doivent toutefois être étudiés par l'ensemble du groupe, puisque chacun risque d'être touché et que les décisions prises en groupe offrent des avantages prononcés par rapport aux décisions prises unilatéralement. En fait, certains changements ne peuvent être institués avec succès que si la décision a été prise collectivement.

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

Si elle en a le moindre moment l'occasion, l'amitié a tendance à naître spontanément. Elle a besoin d'interactions, il faut que les gens puissent passer du temps ensemble. L'amitié 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. 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 vous accordez une faible valeur à l'amitié au sein du groupe, c'est peut-être parce que certaines des conditions nécessaires à son apparition n'y existent pas et que vous n'avez pas profité des satisfactions qu'elle offre. Il est possible que les membres du groupe ne se rencontrent pas assez souvent, que leurs interactions soient affectées par de trop grandes différences de statut ou qu'ils ne partagent pas vraiment un sort commun. Les amitiés ont par ailleurs tendance à s'altérer ou à ne pas s'enraciner si le groupe est chroniquement polarisé ou s'il existe des incompatibilités de personnalité qui engendrent une polarisation au sein d'un groupe.

Si, au sein d'un groupe donné, une petite minorité a tendance à consacrer trop de temps à des interactions sociales amicales au détriment du travail, il peut en résulter une polarisation ainsi qu'une dévaluation des comportements amicaux en général parmi les personnes pour lesquelles le travail revêt le plus d'importance. Si tel est le cas, il existe toutefois des raisons plus profondes à la désaffection de la minorité et il faudra les mettre à jour puis les faire disparaître.

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

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

La raison la plus évidente pour laquelle les autres pourraient estimer que vous manquez de confiance en la bonté d'autrui est peut-être que vous avez l'impression que la confiance n'est pas justifiée et pourrait même en fait être dangereuse. C'est probablement le cas si vous percevez le monde comme une jungle et si vous basez vos actes essentiellement sur les valeurs de la survie personnelle. Cela tend bien sûr à faire également du groupe une jungle où ceux qui persistent à faire confiance le font pour des raisons irréalistes.

Ou, dans certaines 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 constitue un facteur délétère tendant à multiplier les problèmes.

Il n'existe pas de manière facile de faire disparaître un manque de confiance. Une confiance authentique ne s'instaure que si l'on fait preuve d'ouverture en étant disposé à laisser les autres démontrer de façon répétée qu'ils sont dignes de confiance, et ce, tout en apportant la preuve qu'on l'est soi-même. Il faut pour cela du temps et, pour lancer ce processus, il est habituellement nécessaire de discuter ouvertement des raisons qui motivent le manque de confiance en prenant la résolution de modifier la relation.

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

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

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

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

L'insistance sur cette série de valeurs constitue une réaction normale à une situation d'urgence. Le danger est qu'on lui accorde trop d'importance au détriment de solutions plus fondamentales et que l'on continue d'insister sur ces valeurs au-delà du point où une personne est raisonnablement en mesure de tolérer la contrainte. Si cette situation perdure, la motivation s'érode et d'autres problèmes commencent à apparaître en réaction à la tension: fatigue, aliénation envers le groupe et la tâche, ressentiment envers l'autorité et, en définitive, une polarisation cristallisée du type le plus dévastateur.

Il est dangereux que les membres du groupe dépendent lourdement de la contrainte individuelle durant de longues périodes puisque, même avec la meilleure bonne volonté initiale, la qualité de vie des membres du groupe et le niveau général des récompenses qu'ils tirent de l'appartenance au groupe sont sapés jusqu'au point où tout sacrifice supplémentaire est refusé. Cela peut faire beaucoup baisser la mesure dans laquelle chacun est prêt à limiter ses désirs personnels.

De façon générale, le remède consiste, si l'on peut en trouver un, à améliorer la situation générale du groupe au sein du cadre dans lequel il fonctionne. Si la menace inhérente à la situation ne peut être supprimée, il faut envisager de redéfinir les postes, de redistribuer les charges de travail et de prendre d'autres mesures similaires.

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

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

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

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

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

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

On peut conclure que des problèmes existent au sein du groupe s'il est très souvent nécessaire d'y renforcer l'autorité. Toute tentative de résoudre les problèmes qui existent dans un groupe simplement par un exercice direct de l'autorité et du pouvoir engendre presque toujours des réactions négatives et une intensification de la polarisation. Si le groupe considère que vous avez une conception très négative de l'autorité, c'est peut-être parce que cela vous est arrivé dans le passé ou vous arrive actuellement. Dans tous les groupes, toutefois, il existe des circonstances où il est nécessaire d'exercer une autorité légitime à un degré approprié. Une allergie complète à l'autorité, qu'elle soit légitime ou non, est à long terme incompatible avec un travail d'équipe efficace et un rendement élevé.

De plus, il peut arriver que des menaces externes urgentes, ou un besoin urgent d'effectuer une coordination interne, obligent à faire preuve d'une forte autorité. Si les membres du groupe sont allergiques à toute forme d'autorité, ils peuvent être exposés à des dangers. Les personnes qui exercent cette autorité surestiment parfois de tels dangers alors que d'autres les sous-estiment. La réalité doit donc être examinée attentivement.

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

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

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

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

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

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

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

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

Si cette valeur occupe beaucoup de place chez de nombreux membres du groupe, c'est peut-être parce que celui-ci est confronté à un problème grave qui est centré sur la relation avec l'autorité au sein du groupe, en dehors de celui-ci 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 que les objectifs ou conventions de ce groupe sont erronés. Elles peuvent cependant estimer que l'on doit demeurer «civil» dans la désobéissance et que, si l'on prône sérieusement un ensemble de valeurs différentes, il faut que la résistance soit «non violente». Il est possible que ce que demandent les représentants de l'autorité soit réprouvé par l'ensemble de la société et que l'individu se sente personnellement coupable de se plier à cette demande.

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

Quoiqu'il en soit, il est important de 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.

Si d'autres membres du groupe considèrent que vous ne coopérez pas avec les représentants de l'autorité et que vous vous montrez passif, vous auriez peut-être avantage à trouver un membre du groupe qui est

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

apprécié, détient quelque pouvoir au sein du groupe et pourrait assurer une certaine forme de médiation entre les représentants de l'autorité et vous-même.

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

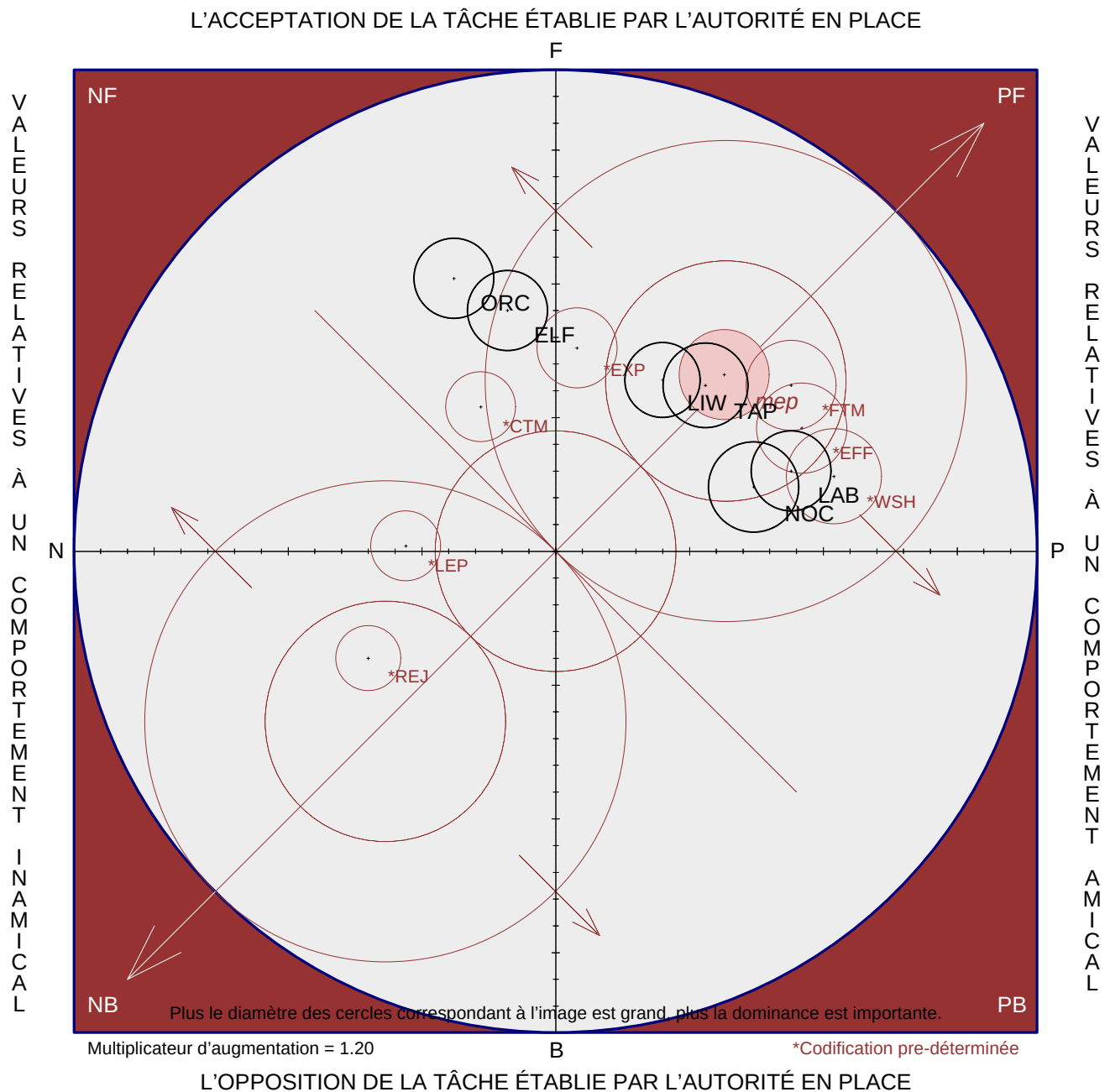
Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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	*WSH	4.0	U	10.4	P	2.8	F
	*FTM	3.3	U	8.8	P	6.2	F
	*EFF	2.8	U	9.2	P	4.6	F
	*EXP	1.2	U	0.8	P	7.6	F
	*LEP	0.7	D	5.6	N	0.2	F
	*CTM	1.3	D	2.8	N	5.4	F
	*REJ	2.2	D	7.0	N	4.0	B
Images des Personnes	NOC	2.8	U	7.4	P	2.4	F
	TAP	1.5	U	5.6	P	6.2	F
	LAB	1.3	U	8.8	P	3.0	F
	ELF	1.2	U	1.8	N	9.0	F
	ORC	0.5	U	3.8	N	10.2	F
	LIW	0.3	U	4.0	P	6.4	F

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005



Rapport Bales

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

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

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

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

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

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

Images des concepts notés par membres de votre groupe

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

Image de: *WSH

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Popularité et réussite sociale, travail d'équipe axé vers la solidarité sociale.*

Les membres présentant ces valeurs manifestent un comportement actif, amical et très social. Ils sont enclins à être sûrs d'eux-mêmes et à se sentir très engagés, forts et prêts à diriger le groupe vers des objectifs d'égalité et de travail d'équipe professionnel. Toutefois, ils portent habituellement plus d'intérêt à être aimés et admirés d'un groupe d'amis qu'à structurer et à accomplir les tâches exigeantes du groupe. Leur

activité a tendance à être de nature «politique» et «sociale». Ils tendent à attirer l'attention, sont bien aimés et ont souvent du succès dans les «élections populaires» de toutes sortes. Ils sont peut-être plus «aimés» que capables d'être des dirigeants optimaux.

Image de: *FTM

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, 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 personifier les désirs de beaucoup de membres du groupe.

Image de: *EFF

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 cœur les leaders qui représentent leur idéal d'autorité bienveillante, mais ne sont pas tellement enclins à assumer eux-mêmes le leadership. Ils ont tendance à présumer le meilleur à propos des autres et à rechercher ce qu'il y a de mieux. Ils peuvent parfois faire preuve d'un manque d'esprit critique.

Image de: *EXP

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.

Image de: *CTM

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation.*

Les membres qui sont notés fortement dans cette catégorie montrent probablement un comportement formel tenace et un désir de toujours avoir raison (même si de telles personnes peuvent faire de gros efforts pour ne pas s'avérer dominatrices). Les autres interprètent souvent leur insistance sur les contraintes comme étant une tentative de projeter une image remarquable de bonté. Certains peuvent tellement vouloir être parfaits que les autres se sentent coupables et pleins de ressentiment. Il est difficile de recommander ou de prendre en exemple une contrainte fondée sur des valeurs sans donner l'impression d'admettre que la personne a raison et que les autres ont tort. C'est cette impression que ces membres ont tendance à donner.

Image de: *LEP

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, 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: *REJ

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, 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 membres de votre groupe

Image de: NOC

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Égalité, participation démocratique aux décisions, démontre un idéalisme social, collaboration.*

De telles personnes ont tendance à se montrer sûres d'elles-mêmes et amicales sans s'avérer dominatrices. Elles entretiennent de bons rapports avec les autres et sont bien adaptées psychologiquement. Elles ont la conversation facile et font la juste mesure entre le parler et l'écoute. Elles sont habituellement capables d'engager et d'entretenir une discussion sérieuse. De plus, elles sont équitables et n'entretiennent aucun préjugé, mais elles ont naturellement tendance à favoriser des relations satisfaisantes avec les autres plutôt que d'avoir une discussion intellectuelle ou de remplir les exigences liées aux tâches.

Image de: LAB

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 cœur les leaders qui représentent leur idéal d'autorité bienveillante, mais ne sont pas tellement enclins à assumer eux-mêmes le leadership. Ils ont tendance à présumer le meilleur à propos des autres et à rechercher ce qu'il y a de mieux. Ils peuvent parfois faire preuve d'un manque d'esprit critique.

Image de: TAP

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: LIW

Description Générale

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

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

Image de: ELF, et ORC

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, 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.

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

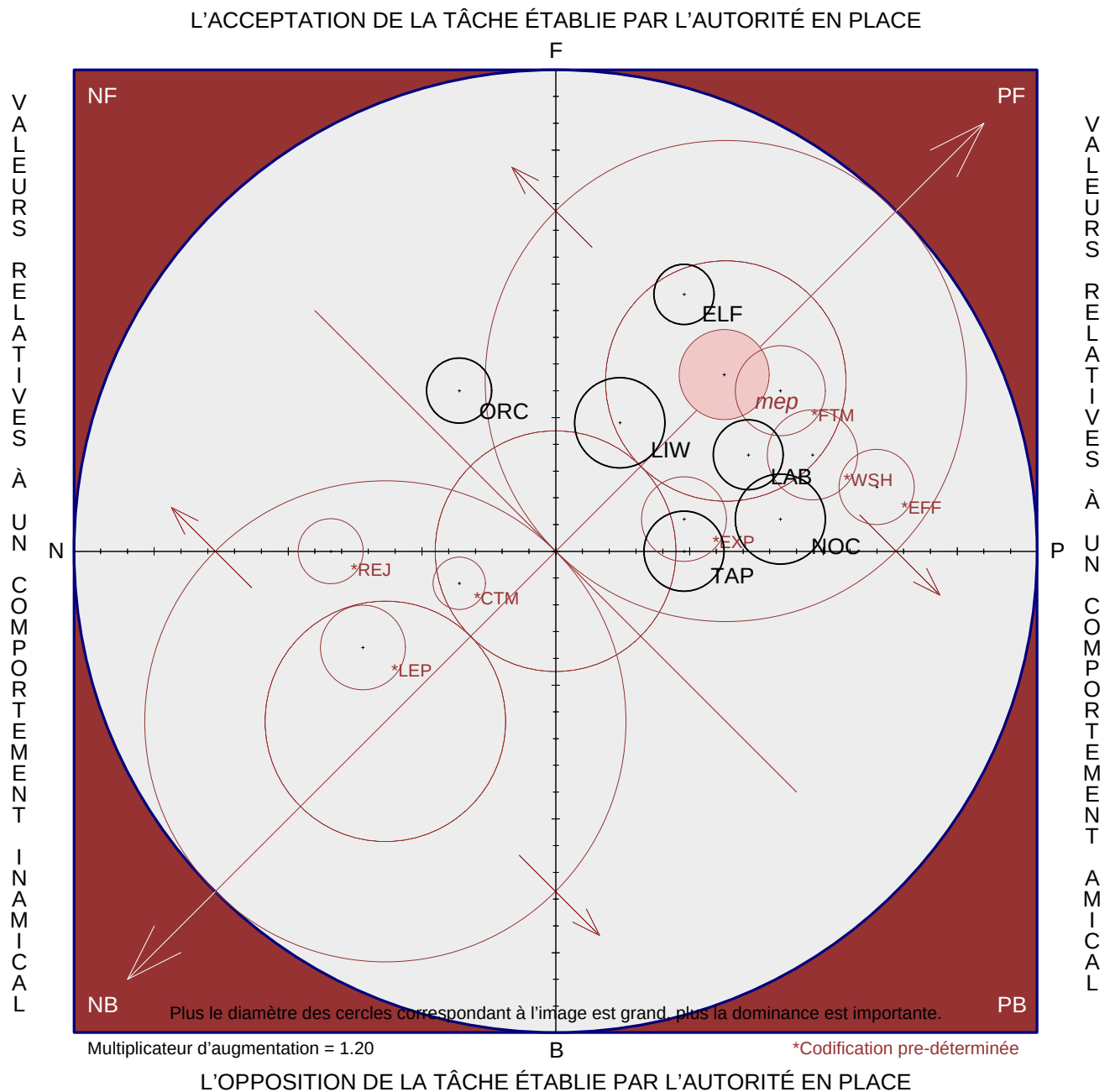
Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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	*FTM	3.0	U	8.4	P	6.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	3.6	F
	*EXP	2.0	U	4.8	P	1.2	F
	*LEP	2.0	U	7.2	N	3.6	B
	*EFF	0.0	U	12.0	P	2.4	F
	*REJ	2.0	D	8.4	N	0.0	F
	*CTM	5.0	D	3.6	N	1.2	B
Images des Personnes	NOC	3.0	U	8.4	P	1.2	F
	LIW	3.0	U	2.4	P	4.8	F
	TAP	1.0	U	4.8	P	0.0	F
	LAB	1.0	D	7.2	P	3.6	F
	ORC	2.0	D	3.6	N	6.0	F
	ELF	3.0	D	4.8	P	9.6	F

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005



Rapport Bales

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

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

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

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

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

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

Images des concepts notés par LAB

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

Image de: *FTM, 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, et *EFF

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Égalité, participation démocratique aux décisions, démontre un idéalisme social, collaboration.*

De telles personnes ont tendance à se montrer sûres d'elles-mêmes et amicales sans s'avérer dominatrices. Elles entretiennent de bons rapports avec les autres et sont bien adaptées psychologiquement. Elles ont la conversation facile et font la juste mesure entre le parler et l'écoute. Elles sont habituellement capables d'engager et d'entretenir une discussion sérieuse. De plus, elles sont équitables et n'entretiennent aucun préjugé, mais elles ont naturellement tendance à favoriser des relations satisfaisantes avec les autres plutôt que d'avoir une discussion intellectuelle ou de remplir les exigences liées aux tâches.

Image de: *LEP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Rejet des procédures établies, rejet du conformisme.*

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

Image de: *CTM

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Abandonne, ne participe pas, passivité.*

Un comportement inhibitif, introverti, passif et non-communicatif est typique de cette valeur. La personne peut ne montrer presque aucune participation, peu de mouvements physiques, peu de signes non-verbaux concernant ses intérêts ou ses sentiments, et aucun esprit d'initiative à l'égard de la tâche ou des activités sociales de groupe.

Image de: *REJ

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Rejet passif de la popularité, préfère être seul.*

Le comportement de ce genre de membres tend à être introverti, insensible, dépressif, triste et rancunier. Une façon de supporter un manque de popularité, ou une perte de popularité, est de rejeter celle-ci comme si elle n'était pas tentante (rancoeur). De telles attitudes peuvent entraîner une tendance à déprécier l'attirance physique et à désapprouver et à éviter tout comportement qui pourrait être interprété comme visant une amélioration de la situation sociale ou de l'acceptabilité personnelle, comme l'achat de beaux vêtements, de voitures, de maisons et d'autres possessions qui pourraient être liées à la popularité. Au contraire, la personne risque de porter des gestes pour s'abaisser, ou se rendre peu attrayante. Toutefois, la rancœur peut n'être qu'une explication sans valeur pour les causes. De plus amples renseignements sont nécessaires.

Images des personnes notées par LAB

Image de: NOC

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Popularité et réussite sociale, travail d'équipe axé vers la solidarité sociale.*

Les membres présentant ces valeurs manifestent un comportement actif, amical et très social. Ils sont enclins à être sûrs d'eux-mêmes et à se sentir très engagés, forts et prêts à diriger le groupe vers des objectifs d'égalité et de travail d'équipe professionnel. Toutefois, ils portent habituellement plus d'intérêt à être aimés et admirés d'un groupe d'amis qu'à structurer et à accomplir les tâches exigeantes du groupe. Leur activité a tendance à être de nature «politique» et «sociale». Ils tendent à attirer l'attention, sont bien aimés et ont souvent du succès dans les «élections populaires» de toutes sortes. Ils sont peut-être plus «aimés» que capables d'être des dirigeants optimaux.

Image de: LIW

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: TAP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Égalité, participation démocratique aux décisions, démontre un idéalisme social, collaboration.*

De telles personnes ont tendance à se montrer sûres d'elles-mêmes et amicales sans s'avérer dominatrices. Elles entretiennent de bons rapports avec les autres et sont bien adaptées psychologiquement. Elles ont la conversation facile et font la juste mesure entre le parler et l'écoute. Elles sont habituellement capables d'engager et d'entretenir une discussion sérieuse. De plus, elles sont équitables et n'entretiennent aucun préjugé, mais elles ont naturellement tendance à favoriser des relations satisfaisantes avec les autres plutôt que d'avoir une discussion intellectuelle ou de remplir les exigences liées aux tâches.

Image de: LAB

Description Générale

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

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

Image de: ELF

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Obéit aux ordres, dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise.*

Les membres de ce type s'intéressent généralement plus aux aspects techniques particuliers aux tâches du groupe qui relèvent de sa responsabilité qu'aux relations avec les autres. Ils ont tendance à être soumis et détestent avoir à porter attention aux problèmes concernant le pouvoir et l'autorité, ainsi qu'aux difficultés liées à l'entretien des relations amicales. Ils se montrent souvent impersonnels, non-émotifs et n'ont pas tellement le sens de l'humour. Toutefois, ils s'avèrent des travailleurs très efficaces dans le domaine de travail sur lequel ils se concentrent.

Image de: ORC

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation.*

Bien que l'appartenance à un groupe exige presque toujours un certain sacrifice de soi, les membres qui s'associent à ce type semblent volontaires pour jouer les martyres et insistent extrêmement sur le sacrifice de soi. De telles personnes travaillent fort, mais tellement fort qu'ils semblent se punir eux-mêmes. Ils sont obéissants, mais éprouvent du ressentiment du fait qu'ils aient à être obéissants. Ils se portent volontaires pour servir, mais considèrent qu'ils se font exploiter. Ils se sentent dépendants et impuissants. Ils ont aussi tendance à se sentir prêts à succomber à la rancune et à se prendre en pitié.

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

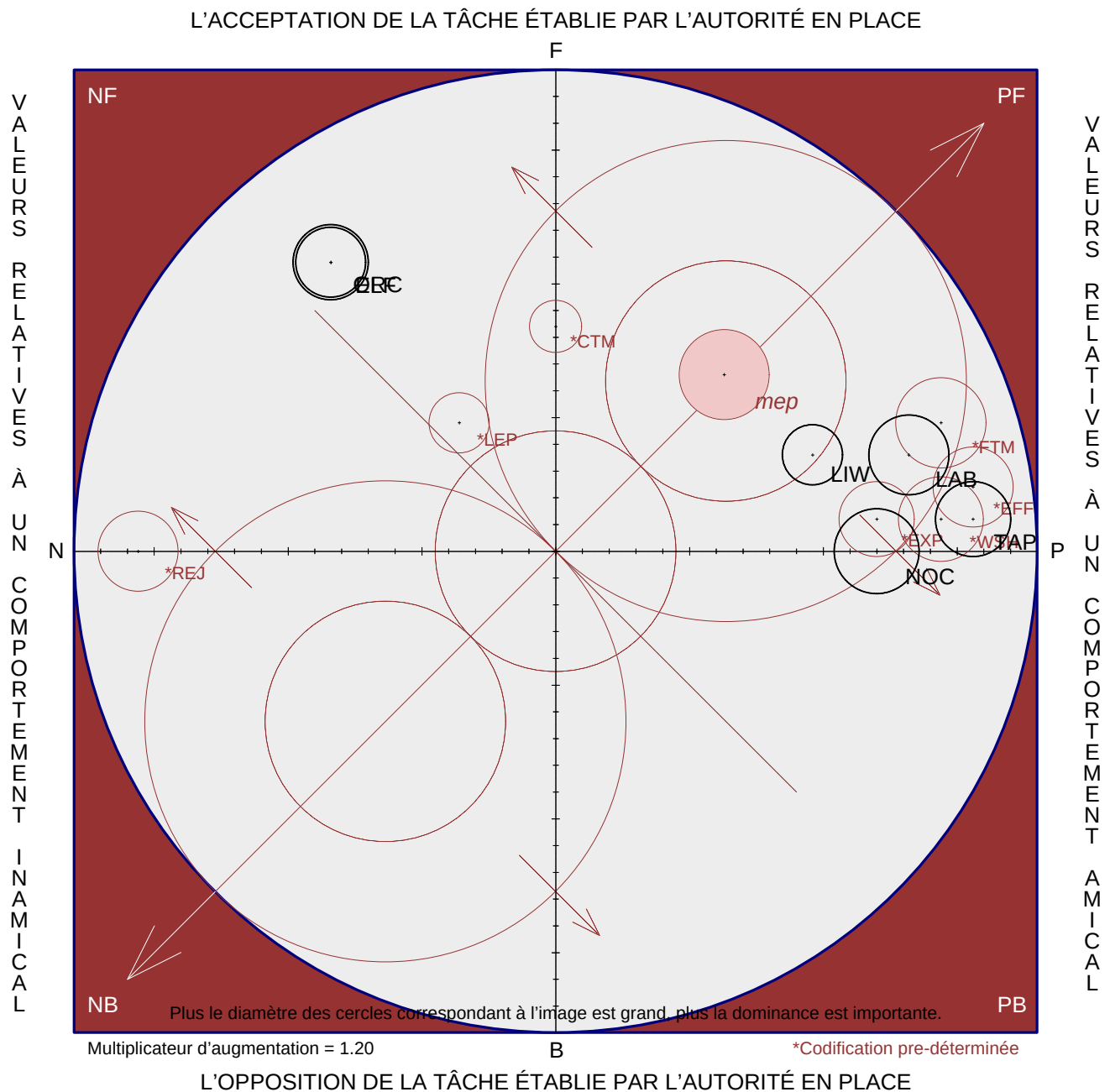
Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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	*FTM	3.0	U	14.4	P	4.8	F
	*WSH	2.0	U	14.4	P	1.2	F
	*EFF	1.0	U	15.6	P	2.4	F
	*REJ	1.0	U	15.6	N	0.0	F
	*EXP	0.0	U	12.0	P	1.2	F
	*LEP	3.0	D	3.6	N	4.8	F
	*CTM	5.0	D	0.0	P	8.4	F
Images des Personnes	NOC	2.0	U	12.0	P	0.0	F
	LAB	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	ELF	0.0	U	8.4	N	10.8	F
	TAP	0.0	U	15.6	P	1.2	F
	ORC	1.0	D	8.4	N	10.8	F
	LIW	3.0	D	9.6	P	3.6	F

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005



Rapport Bales

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

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

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

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

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

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

Images des concepts notés par NOC

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

Image de: *FTM

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Encourage le travail en équipe vers des buts communs, 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, *EFF, et *WSH

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Égalité, participation démocratique aux décisions, démontre un idéalisme social, collaboration.*

De telles personnes ont tendance à se montrer sûres d'elles-mêmes et amicales sans s'avérer dominatrices. Elles entretiennent de bons rapports avec les autres et sont bien adaptées psychologiquement. Elles ont la conversation facile et font la juste mesure entre le parler et l'écoute. Elles sont habituellement capables d'engager et d'entretenir une discussion sérieuse. De plus, elles sont équitables et n'entretiennent aucun préjugé, mais elles ont naturellement tendance à favoriser des relations satisfaisantes avec les autres plutôt que d'avoir une discussion intellectuelle ou de remplir les exigences liées aux tâches.

Image de: *REJ

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: *CTM

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité, sacrifice de soi si nécessaire.*

Les membres qui reçoivent ces notations semblent visiblement mal à l'aise. Ils le démontrent par une soumission respectueuse et par le peu d'émotion qu'ils manifestent. Ils paraissent un peu froids et souvent lors des conflits. Ils se montrent prudents, centrés sur la tâche et se préoccupent des réactions des personnes en charge. Ils travaillent souvent très fort, ou du moins tendent vers une approche répétitive et obsessionnelle de leur travail. Ils font aussi souvent remarquer qu'ils s'épuisent pour satisfaire l'autorité.

Image de: *LEP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation.*

Bien que l'appartenance à un groupe exige presque toujours un certain sacrifice de soi, les membres qui s'associent à ce type semblent volontaires pour jouer les martyres et insistent extrêmement sur le sacrifice de soi. De telles personnes travaillent fort, mais tellement fort qu'ils semblent se punir eux-mêmes. Ils sont obéissants, mais éprouvent du ressentiment du fait qu'ils aient à être obéissants. Ils se portent volontaires pour servir, mais considèrent qu'ils se font exploiter. Ils se sentent dépendants et impuissants. Ils ont aussi tendance à se sentir prêts à succomber à la rancune et à se prendre en pitié.

Images des personnes notées par NOC

Image de: NOC, LAB, et TAP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Égalité, participation démocratique aux décisions, démontre un idéalisme social, collaboration.*

De telles personnes ont tendance à se montrer sûres d'elles-mêmes et amicales sans s'avérer dominatrices. Elles entretiennent de bons rapports avec les autres et sont bien adaptées psychologiquement. Elles ont la conversation facile et font la juste mesure entre le parler et l'écoute. Elles sont habituellement capables d'engager et d'entretenir une discussion sérieuse. De plus, elles sont équitables et n'entretiennent aucun préjugé, mais elles ont naturellement tendance à favoriser des relations satisfaisantes avec les autres plutôt que d'avoir une discussion intellectuelle ou de remplir les exigences liées aux tâches.

Image de: ORC, et ELF

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation.*

Les membres qui sont notés fortement dans cette catégorie montrent probablement un comportement formel tenace et un désir de toujours avoir raison (même si de telles personnes peuvent faire de gros efforts pour ne pas s'avérer dominatrices). Les autres interprètent souvent leur insistance sur les contraintes comme étant une tentative de projeter une image remarquable de bonté. Certains peuvent tellement vouloir être parfaits que les autres se sentent coupables et pleins de ressentiment. Il est difficile de recommander ou de prendre en exemple une contrainte fondée sur des valeurs sans donner l'impression d'admettre que la personne a raison et que les autres ont tort. C'est cette impression que ces membres ont tendance à donner.

Image de: LIW

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Dévouement, fidélité, fait confiance à la bienveillance des autres.*

Les personnes qui s'associent à ces valeurs sont prédisposées à être aimables et amicales, bonnes, pratiques, stables et dignes de confiance. Elles prennent leurs responsabilités au sérieux et se préoccupent de faire du bon travail. Elles souhaitent contribuer à l'honnêteté, à la justice et à l'intégrité au sein du groupe et entre les groupes. Elles sont prêtes à suivre fidèlement des leaders qui représentent leur idéal d'autorité bienveillante, mais elles n'ont pas tendance à assumer le leadership elles-mêmes. Elles s'attendent à ce que l'autorité se montre bienveillante et peuvent parfois être dépourvues de sens critique. Elles présument généralement le meilleur à propos des autres et ce qu'il y a de mieux.

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

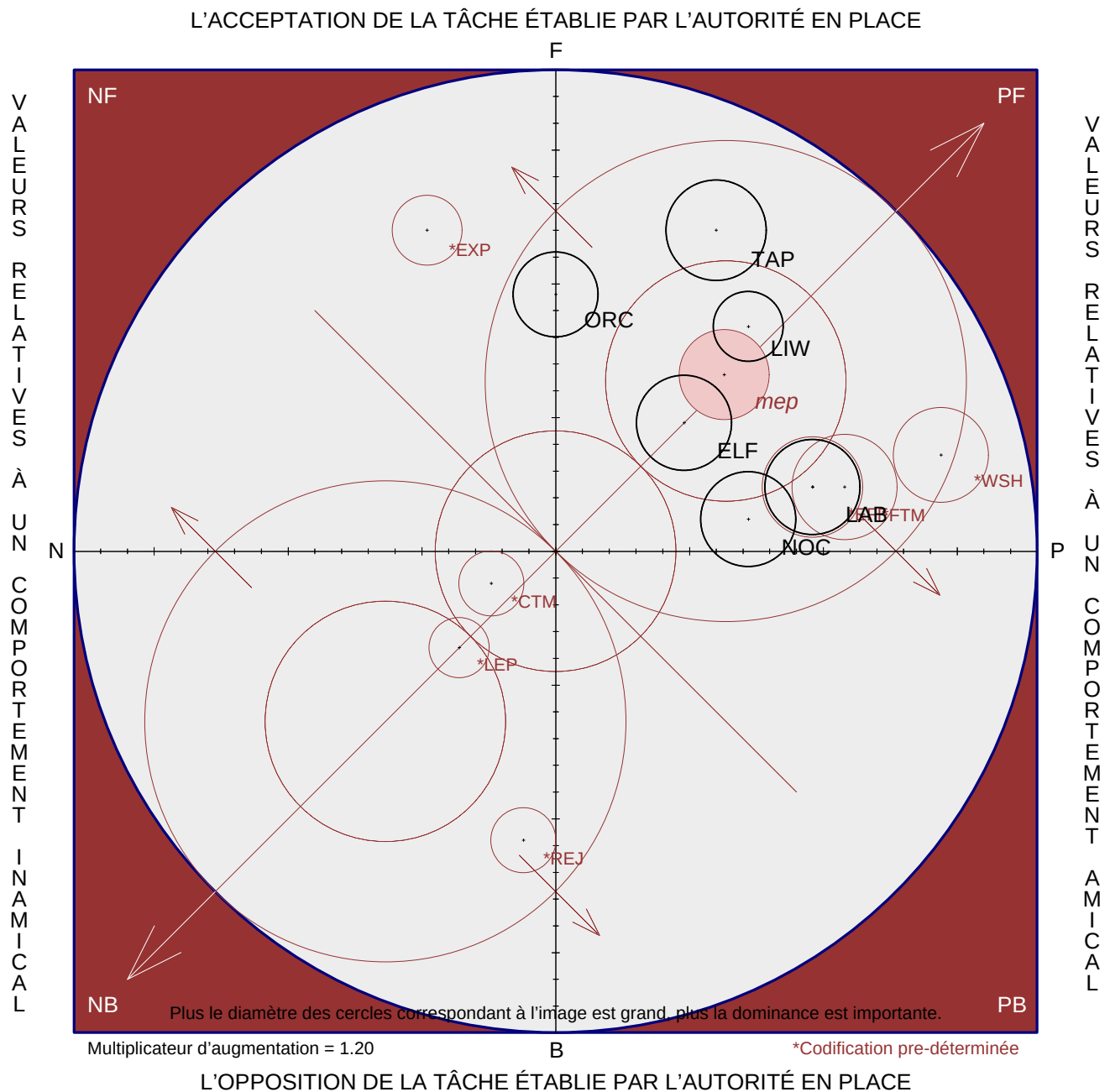
Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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	*FTM	6.0	U	10.8	P	2.4	F
	*EFF	5.0	U	9.6	P	2.4	F
	*WSH	4.0	U	14.4	P	3.6	F
	*EXP	1.0	D	4.8	N	12.0	F
	*CTM	2.0	D	2.4	N	1.2	B
	*REJ	2.0	D	1.2	N	10.8	B
	*LEP	3.0	D	3.6	N	3.6	B
Images des Personnes	TAP	5.0	U	6.0	P	12.0	F
	LAB	4.0	U	9.6	P	2.4	F
	NOC	4.0	U	7.2	P	1.2	F
	ELF	4.0	U	4.8	P	4.8	F
	ORC	2.0	U	0.0	P	9.6	F
	LIW	1.0	D	7.2	P	8.4	F

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005



Rapport Bales

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

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

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

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

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

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

Images des concepts notés par ORC

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, *FTM, et *WSH

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Popularité et réussite sociale, travail d'équipe axé vers la solidarité sociale.*

Les membres présentant ces valeurs manifestent un comportement actif, amical et très social. Ils sont enclins à être sûrs d'eux-mêmes et à se sentir très engagés, forts et prêts à diriger le groupe vers des objectifs d'égalité et de travail d'équipe professionnel. Toutefois, ils portent habituellement plus d'intérêt à être aimés et admirés d'un groupe d'amis qu'à structurer et à accomplir les tâches exigeantes du groupe. Leur

activité a tendance à être de nature «politique» et «sociale». Ils tendent à attirer l'attention, sont bien aimés et ont souvent du succès dans les «élections populaires» de toutes sortes. Ils sont peut-être plus «aimés» que capables d'être des dirigeants optimaux.

Image de: *EXP

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: *CTM

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Abandonne, ne participe pas, passivité.*

Un comportement inhibitif, introverti, passif et non-communicatif est typique de cette valeur. La personne peut ne montrer presque aucune participation, peu de mouvements physiques, peu de signes non-verbaux concernant ses intérêts ou ses sentiments, et aucun esprit d'initiative à l'égard de la tâche ou des activités sociales de groupe.

Image de: *LEP

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.

Image de: *REJ

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Non-coopération passive avec l'autorité*.

La caractéristique principale de ce genre de comportement consiste à éviter de faire ce que l'autorité exige ou désire, mais aussi à éviter les punitions en faisant passer, le plus possible, leurs actions inaperçues ou en demeurant passif. Parfois, la peur de l'échec ou une anxiété générale concernant sa propre capacité de montrer un rendement satisfaisant est la cause principale de cette caractéristique. L'hésitation, le recul, le fait de rougir ou de se détourner sont des indices d'un comportement passager de ce genre. Toutefois, certaines causes peuvent être liées aux valeurs.

Images des personnes notées par ORC

Image de: NOC, et LAB

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Popularité et réussite sociale, travail d'équipe axé vers la solidarité sociale.*

Les membres présentant ces valeurs manifestent un comportement actif, amical et très social. Ils sont enclins à être sûrs d'eux-mêmes et à se sentir très engagés, forts et prêts à diriger le groupe vers des objectifs d'égalité et de travail d'équipe professionnel. Toutefois, ils portent habituellement plus d'intérêt à être aimés et admirés d'un groupe d'amis qu'à structurer et à accomplir les tâches exigeantes du groupe. Leur activité a tendance à être de nature «politique» et «sociale». Ils tendent à attirer l'attention, sont bien aimés et ont souvent du succès dans les «élections populaires» de toutes sortes. Ils sont peut-être plus «aimés» que capables d'être des dirigeants optimaux.

Image de: ELF

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: TAP

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: *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.

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

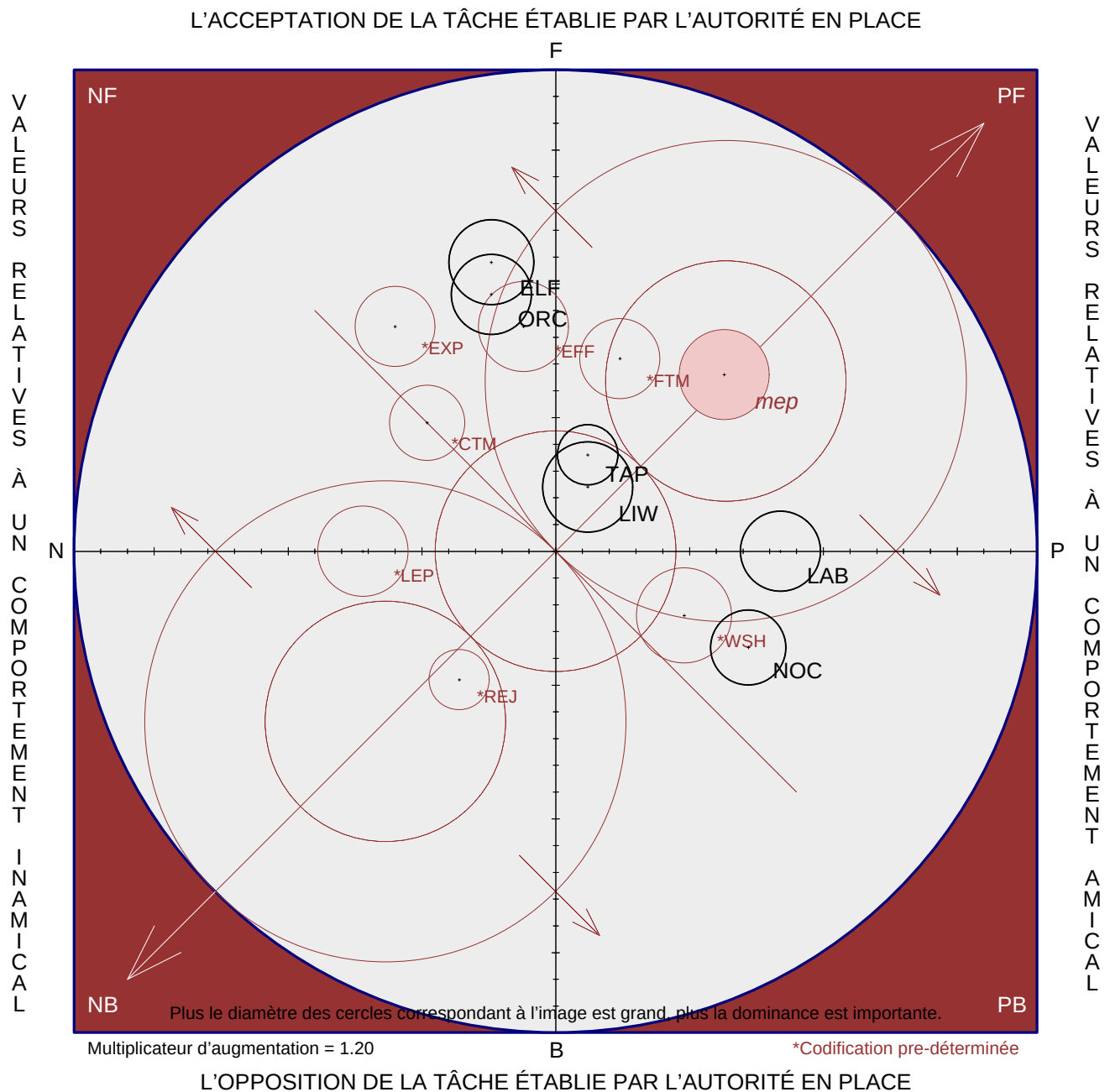
Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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	*WSH	4.0	U	4.8	P	2.4	B
	*EFF	3.0	U	1.2	N	8.4	F
	*LEP	3.0	U	7.2	N	0.0	F
	*EXP	1.0	U	6.0	N	8.4	F
	*FTM	1.0	U	2.4	P	7.2	F
	*CTM	0.0	U	4.8	N	4.8	F
	*REJ	3.0	D	3.6	N	4.8	B
Images des Personnes	LIW	3.0	U	1.2	P	2.4	F
	ELF	2.0	U	2.4	N	10.8	F
	LAB	1.0	U	8.4	P	0.0	F
	ORC	1.0	U	2.4	N	9.6	F
	NOC	0.0	U	7.2	P	3.6	B
	TAP	3.0	D	1.2	P	3.6	F

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005



Rapport Bales

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

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

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

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

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

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

Images des concepts notés par ELF

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

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Efficience, gère avec fermeté et impartialité, renforcement actif de l'autorité.*

Ces valeurs appartiennent habituellement à des personnes, souvent celles qui tiennent un rôle de leader conventionnel, qui semblent être assurées, méthodiques, strictement impersonnelles et quelque peu rudes. Leurs traits de caractère comprennent une inclinaison vers une insensibilité envers les divergences individuelles entre les membres, une préférence pour la loyauté plutôt que pour la sympathie de la part des

membres du groupe, une auto-assimilation à un plan rationnel, une disposition à croire qu'il existe une façon «juste» et «correcte» d'accomplir les tâches dictées par l'autorité (soi-même ou une autorité d'un niveau plus élevé), une ardeur à préciser les normes de réussite et une attente d'engagement total et d'efficacité de la part des membres du groupe.

Image de: *LEP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument.*

Un comportement de ce genre est dominateur, agressif et menaçant envers les autres membres du groupe. Les membres dominateurs et hostiles ne ressentent que du mépris pour la faiblesse, la sensibilité et la tendresse. Ils n'accepteront pas de ressentir ces sentiments et ont tendance à ridiculiser et à attaquer ceux qui se montrent sensibles et confiants. Ils croient que «la survie du plus fort» est la «loi de la jungle», que la violence est nécessaire à la survie et que ceux qui possèdent un esprit faible et tendre méritent d'être «éliminés».

Image de: *WSH

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Protège les moins capables, aide quand nécessaire.*

Les personnes correspondant à ces valeurs se distinguent par une tendance à fournir un soutien affectif aux autres par un comportement actif, divertissant, sociable, souriant et chaleureux. Ces personnes expriment souvent leurs inquiétudes en ce qui concerne le confort et le bien-être des membres du groupe qui sont gênés affectivement ou qui sont incapables d'accomplir les tâches du groupe, ce qui conforte ces derniers. Les personnes qui font preuve de leadership dans ce sens sont souvent de bons parents. Elles essaient de garder l'atmosphère émotive qui règne dans le groupe (ou du moins l'atmosphère d'entraide dans un sous-groupe soumis et dépendant) à un niveau chaleureux et amical. Elles peuvent se montrer particulièrement précieuses pour aider les personnes moins matures, ou celles qui ont vécu des expériences difficiles de tous genres et qui en sont au début de leur apprentissage, de leur formation ou de leur rétablissement.

Image de: *FTM

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, fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation.*

Les membres de ce type ont comme première préoccupation de faire du bon travail et de bien le faire. Ils ne sont ni dominateurs, ni soumis, et ne se préoccupent pas tellement d'entretenir des relations amicales avec les autres. Ils se montrent sérieux, réfléchis, maîtres d'eux-mêmes et n'ont pas tellement le sens de l'humour. Ils se sont généralement identifiés aux demandes ou exigences de l'autorité. Ils désirent être capables d'approuver ce qu'ils font selon leurs propres normes, lesquelles coïncident habituellement avec celles établies par l'autorité. Leur approche professionnelle et consciencieuse s'étend jusqu'à un sentiment

d'obligation de maintenir de bonnes et sérieuses relations avec les autres. Ils croient aussi en la coopération, ou du moins en la «loyauté». Ils ne sont cependant pas très chaleureux ni très équitables, et ils ont tendance à prendre des décisions, surtout en fonction de ce qu'ils perçoivent être des exigences de travail.

Image de: *CTM, et *EXP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation.*

Les membres qui sont notés fortement dans cette catégorie montrent probablement un comportement formel tenace et un désir de toujours avoir raison (même si de telles personnes peuvent faire de gros efforts pour ne pas s'avérer dominatrices). Les autres interprètent souvent leur insistance sur les contraintes comme étant une tentative de projeter une image remarquable de bonté. Certains peuvent tellement vouloir être parfaits que les autres se sentent coupables et pleins de ressentiment. Il est difficile de recommander ou de prendre en exemple une contrainte fondée sur des valeurs sans donner l'impression d'admettre que la personne a raison et que les autres ont tort. C'est cette impression que ces membres ont tendance à donner.

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 ELF

Image de: LIW

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Domination personnelle, notoriété et pouvoir, recherche la réussite financière personnelle.*

Les membres perçus ainsi désirent être enviés, peut-être même craints, comme s'ils étaient supérieurs aux autres. Ils peuvent parler abondamment d'eux-mêmes, ou des personnes ou groupes occupant des postes ayant du pouvoir, et s'associer aux personnes détenant le pouvoir si possible. Ils risquent de parler de leurs possessions pour impressionner les autres et de prétendre qu'eux-mêmes détiennent du pouvoir et occupent un poste à un haut niveau. Ils peuvent faire preuve d'un intérêt passionnant envers leur propre force physique, leur activité physique, leur endurance, etc., ou envers une grande richesse, une technologie moderne et performante, des armes, des symboles de grandeur nationale, la grandeur et l'invincibilité. Ils peuvent manifester un grand désir de surpasser et de battre les autres, d'être le «numéro un». Ils peuvent être très actifs et dominants physiquement, parler abondamment et ignorer et couper la parole aux autres.

Image de: LAB

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Égalité, participation démocratique aux décisions, démontre un idéalisme social, collaboration.*

De telles personnes ont tendance à se montrer sûres d'elles-mêmes et amicales sans s'avérer dominatrices. Elles entretiennent de bons rapports avec les autres et sont bien adaptées psychologiquement. Elles ont la conversation facile et font la juste mesure entre le parler et l'écoute. Elles sont habituellement capables d'engager et d'entretenir une discussion sérieuse. De plus, elles sont équitables et n'entretiennent aucun préjugé, mais elles ont naturellement tendance à favoriser des relations satisfaisantes avec les autres plutôt que d'avoir une discussion intellectuelle ou de remplir les exigences liées aux tâches.

Image de: ORC, et ELF

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: NOC

Description Générale

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

Ces membres semblent valoriser grandement l'affection et l'appréciation. Ils réagissent si facilement et d'une façon si positive qu'ils attirent les blagues et les sentiments d'amitié de la part des autres. Ils tendent à créer des relations à deux spéciales, ou à faire partie d'un groupe d'amis au sein duquel ils reçoivent le soutien spécial dont ils ont besoin. Toutefois, un groupe d'amis de la sorte a tendance à être renfermé sur lui-même et non centré sur la tâche. Les membres partagent amplement et se fournissent un appui émotif et de la chaleur. Le désir de recevoir et de donner de l'appui peut dans certains cas se révéler si fort qu'il conduit à une identification générale aux personnes moins privilégiées de tous les genres et à un désir d'aider. Dans certains cas, toutefois, ce désir peut n'être que pure fantaisie et mener à peu d'actions réalistes.

Image de: TAP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Abandonne, ne participe pas, passivité.*

Un comportement inhibitif, introverti, passif et non-communicatif est typique de cette valeur. La personne peut ne montrer presque aucune participation, peu de mouvements physiques, peu de signes non-verbaux concernant ses intérêts ou ses sentiments, et aucun esprit d'initiative à l'égard de la tâche ou des activités sociales de groupe.

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

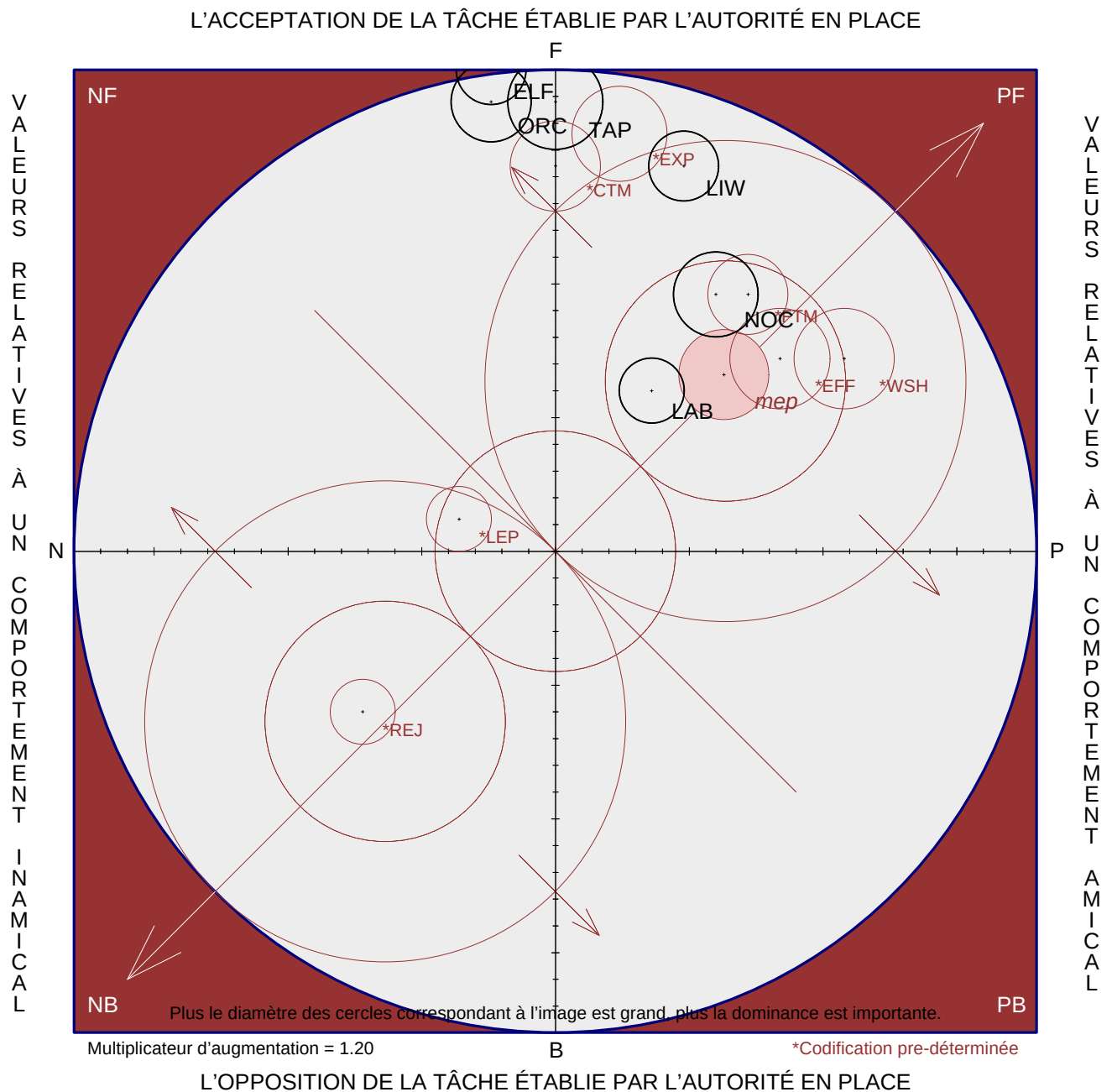
Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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	*EFF	5.0	U	8.4	P	7.2	F
	*WSH	5.0	U	10.8	P	7.2	F
	*EXP	4.0	U	2.4	P	15.6	F
	*CTM	3.0	U	0.0	P	14.4	F
	*FTM	1.0	U	7.2	P	9.6	F
	*LEP	2.0	D	3.6	N	1.2	F
	*REJ	2.0	D	7.2	N	6.0	B
Images des Personnes	TAP	4.0	U	0.0	P	16.8	F
	NOC	2.0	U	6.0	P	9.6	F
	ORC	1.0	U	2.4	N	16.8	F
	ELF	1.0	D	2.4	N	18.0	F
	LIW	1.0	D	4.8	P	14.4	F
	LAB	2.0	D	3.6	P	6.0	F

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005



Rapport Bales

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

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

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

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

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

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

Images des concepts notés par TAP

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: *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: *EFF

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: *EXP

Description Générale

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

Les personnes qui démontrent ces valeurs tiennent souvent un rôle de leader conventionnel. Leur comportement semble être assuré, «méthodique» et strictement impersonnel. Ils sont portés à prendre une forte initiative pour diriger le groupe vers des buts centrés sur le travail et à insister sur le travail d'équipe actif, mais ne sont pas très amicaux. Ils peuvent ne pas être capables de «se détendre» et d'agir de façon plus détendue et plus amicale même dans les moments où il n'y a aucune pression et que les occasions le permettent. Ils ont aussi tendance à présumer que tous les membres acceptent automatiquement les buts déterminés par une autorité extérieure comme étant les buts communs, et si ce n'est pas le cas, qu'ils le devraient.

Image de: *CTM

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Efficiences, gère avec fermeté et impartialité, renforcement actif de l'autorité.*

Ces valeurs appartiennent habituellement à des personnes, souvent celles qui tiennent un rôle de leader conventionnel, qui semblent être assurées, méthodiques, strictement impersonnelles et quelque peu rudes. Leurs traits de caractère comprennent une inclinaison vers une insensibilité envers les divergences individuelles entre les membres, une préférence pour la loyauté plutôt que pour la sympathie de la part des membres du groupe, une auto-assimilation à un plan rationnel, une disposition à croire qu'il existe une façon «juste» et «correcte» d'accomplir les tâches dictées par l'autorité (soi-même ou une autorité d'un niveau plus élevé), une ardeur à préciser les normes de réussite et une attente d'engagement total et d'efficacité de la

part des membres du groupe.

Image de: *FTM

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: *LEP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Abandonne, ne participe pas, passivité.*

Un comportement inhibitif, introverti, passif et non-communicatif est typique de cette valeur. La personne peut ne montrer presque aucune participation, peu de mouvements physiques, peu de signes non-verbaux concernant ses intérêts ou ses sentiments, et aucun esprit d'initiative à l'égard de la tâche ou des activités sociales de 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 TAP

Image de: TAP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Efficience, gère avec fermeté et impartialité, renforcement actif de l'autorité.*

Ces valeurs appartiennent habituellement à des personnes, souvent celles qui tiennent un rôle de leader conventionnel, qui semblent être assurées, méthodiques, strictement impersonnelles et quelque peu rudes. Leurs traits de caractère comprennent une inclinaison vers une insensibilité envers les divergences individuelles entre les membres, une préférence pour la loyauté plutôt que pour la sympathie de la part des membres du groupe, une auto-assimilation à un plan rationnel, une disposition à croire qu'il existe une façon «juste» et «correcte» d'accomplir les tâches dictées par l'autorité (soi-même ou une autorité d'un niveau plus élevé), une ardeur à préciser les normes de réussite et une attente d'engagement total et d'efficacité de la part des membres du groupe.

Image de: NOC, et LIW

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, fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation.*

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

Image de: ORC, et ELF

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: LAB

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Obéit aux ordres, dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise.*

Les membres de ce type s'intéressent généralement plus aux aspects techniques particuliers aux tâches du groupe qui relèvent de sa responsabilité qu'aux relations avec les autres. Ils ont tendance à être soumis et détestent avoir à porter attention aux problèmes concernant le pouvoir et l'autorité, ainsi qu'aux difficultés liées à l'entretien des relations amicales. Ils se montrent souvent impersonnels, non-émotifs et n'ont pas tellement le sens de l'humour. Toutefois, ils s'avèrent des travailleurs très efficaces dans le domaine de travail sur lequel ils se concentrent.

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

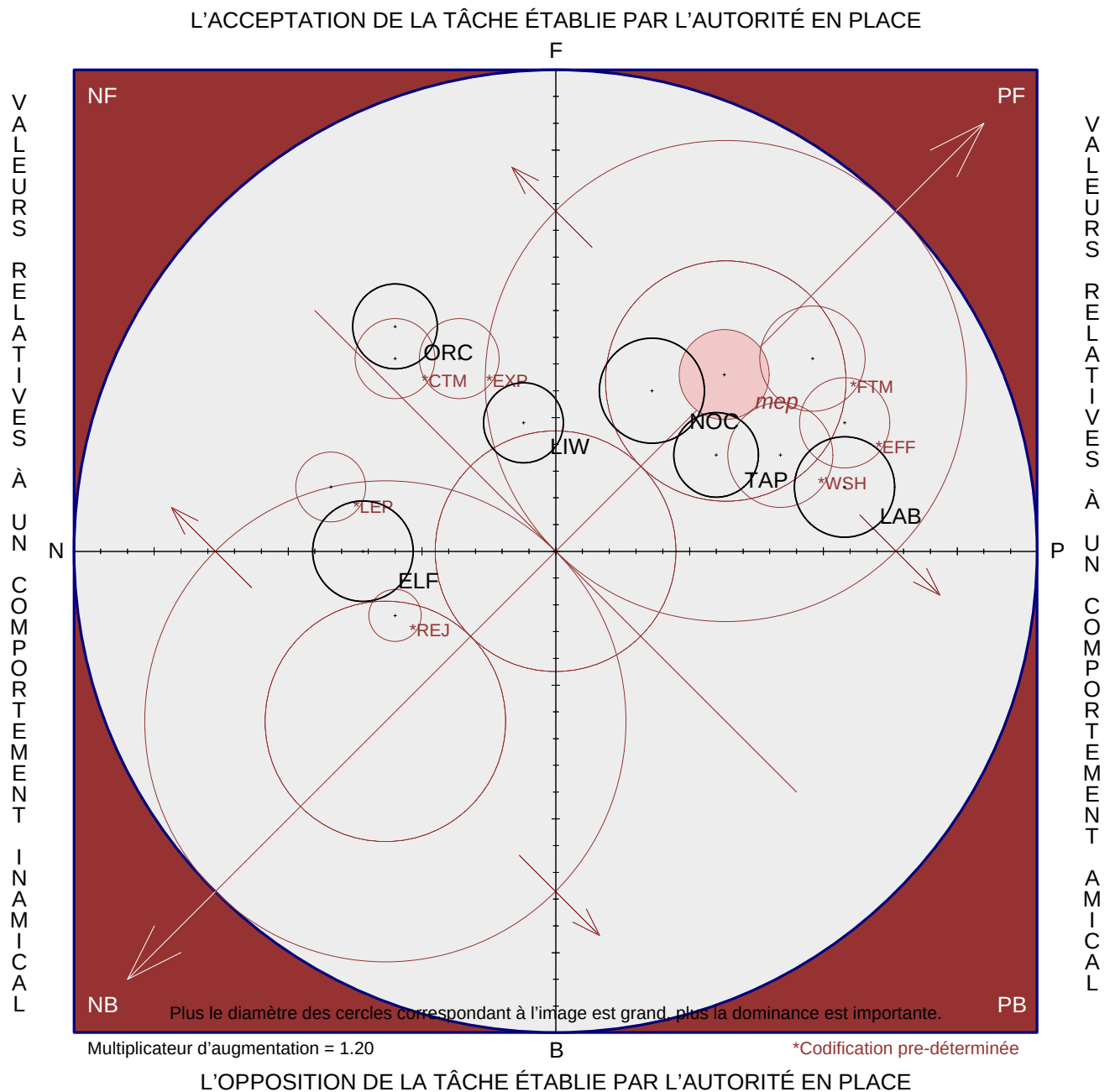
Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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	*FTM	6.0	U	9.6	P	7.2	F
	*WSH	6.0	U	8.4	P	3.6	F
	*EFF	3.0	U	10.8	P	4.8	F
	*CTM	1.0	U	6.0	N	7.2	F
	*EXP	1.0	U	3.6	N	7.2	F
	*LEP	1.0	D	8.4	N	2.4	F
	*REJ	5.0	D	6.0	N	2.4	B
Images des Personnes	NOC	6.0	U	3.6	P	6.0	F
	LAB	5.0	U	10.8	P	2.4	F
	ELF	5.0	U	7.2	N	0.0	F
	ORC	2.0	U	6.0	N	8.4	F
	TAP	2.0	U	6.0	P	3.6	F
	LIW	1.0	U	1.2	N	4.8	F

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005



Rapport Bales

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

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

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

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

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

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

Images des concepts notés par LIW

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: *WSH, et *EFF

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: *FTM

Description Générale

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

Les membres qui possèdent ces valeurs ont tendance à maintenir un bon équilibre moyen entre: 1) une activité modérément soutenue en amorçant de nombreuses actions pour le groupe dans son ensemble et en attirant beaucoup d'initiative et de réponse de la part des personnes; 2) aptitude modérément grande à être apprécié en inspirant une sympathie justifiée chez beaucoup d'autres personnes; et 3) une insistance modérément forte, mais non détestable, sur la réalisation du travail, tout en faisant preuve d'une compétence remarquable, d'un esprit d'initiative et d'une persévérance remarquable en ce qui concerne l'organisation et l'exécution des tâches du groupe, ou pour la persuasion et la formation des autres membres afin qu'ils puissent exécuter divers rôles utiles. Cela comprend souvent d'éduquer et de former d'autres personnes qui les remplaceront dans un rôle de chef, et d'établir ces membres dans leurs fonctions.

Image de: *CTM, et *EXP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation.*

Les membres qui sont notés fortement dans cette catégorie montrent probablement un comportement formel tenace et un désir de toujours avoir raison (même si de telles personnes peuvent faire de gros efforts pour ne pas s'avérer dominatrices). Les autres interprètent souvent leur insistance sur les contraintes comme étant une tentative de projeter une image remarquable de bonté. Certains peuvent tellement vouloir être parfaits que les autres se sentent coupables et pleins de ressentiment. Il est difficile de recommander ou de prendre en exemple une contrainte fondée sur des valeurs sans donner l'impression d'admettre que la personne a raison et que les autres ont tort. C'est cette impression que ces membres ont tendance à donner.

Image de: *LEP

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: *REJ

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Rejet passif de la popularité, préfère être seul.*

Le comportement de ce genre de membres tend à être introverti, insensible, dépressif, triste et rancunier. Une façon de supporter un manque de popularité, ou une perte de popularité, est de rejeter celle-ci comme si elle n'était pas tentante (rancoeur). De telles attitudes peuvent entraîner une tendance à déprécier l'attirance physique et à désapprouver et à éviter tout comportement qui pourrait être interprété comme visant une amélioration de la situation sociale ou de l'acceptabilité personnelle, comme l'achat de beaux vêtements, de voitures, de maisons et d'autres possessions qui pourraient être liées à la popularité. Au contraire, la personne risque de porter des gestes pour s'abaisser, ou se rendre peu attrayante. Toutefois, la rancoeur peut n'être qu'une explication sans valeur pour les causes. De plus amples renseignements sont nécessaires.

Images des personnes notées par LIW

Image de: LAB

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Popularité et réussite sociale, travail d'équipe axé vers la solidarité sociale.*

Les membres présentant ces valeurs manifestent un comportement actif, amical et très social. Ils sont enclins à être sûrs d'eux-mêmes et à se sentir très engagés, forts et prêts à diriger le groupe vers des objectifs d'égalité et de travail d'équipe professionnel. Toutefois, ils portent habituellement plus d'intérêt à être aimés et admirés d'un groupe d'amis qu'à structurer et à accomplir les tâches exigeantes du groupe. Leur activité a tendance à être de nature «politique» et «sociale». Ils tendent à attirer l'attention, sont bien aimés et ont souvent du succès dans les «élections populaires» de toutes sortes. Ils sont peut-être plus «aimés» que capables d'être des dirigeants optimaux.

Image de: NOC

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: ELF

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument.*

Un comportement de ce genre est dominateur, agressif et menaçant envers les autres membres du groupe. Les membres dominateurs et hostiles ne ressentent que du mépris pour la faiblesse, la sensibilité et la tendresse. Ils n'accepteront pas de ressentir ces sentiments et ont tendance à ridiculiser et à attaquer ceux qui se montrent sensibles et confiants. Ils croient que «la survie du plus fort» est la «loi de la jungle», que la violence est nécessaire à la survie et que ceux qui possèdent un esprit faible et tendre méritent d'être «éliminés».

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, 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: LIW

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: ORC

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation.*

Les membres qui sont notés fortement dans cette catégorie montrent probablement un comportement formel tenace et un désir de toujours avoir raison (même si de telles personnes peuvent faire de gros efforts pour ne pas s'avérer dominatrices). Les autres interprètent souvent leur insistance sur les contraintes comme étant une tentative de projeter une image remarquable de bonté. Certains peuvent tellement vouloir être parfaits que les autres se sentent coupables et pleins de ressentiment. Il est difficile de recommander ou de prendre en exemple une contrainte fondée sur des valeurs sans donner l'impression d'admettre que la personne a raison et que les autres ont tort. C'est cette impression que ces membres ont tendance à donner.

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

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport préparé pour: Sample Team
 Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

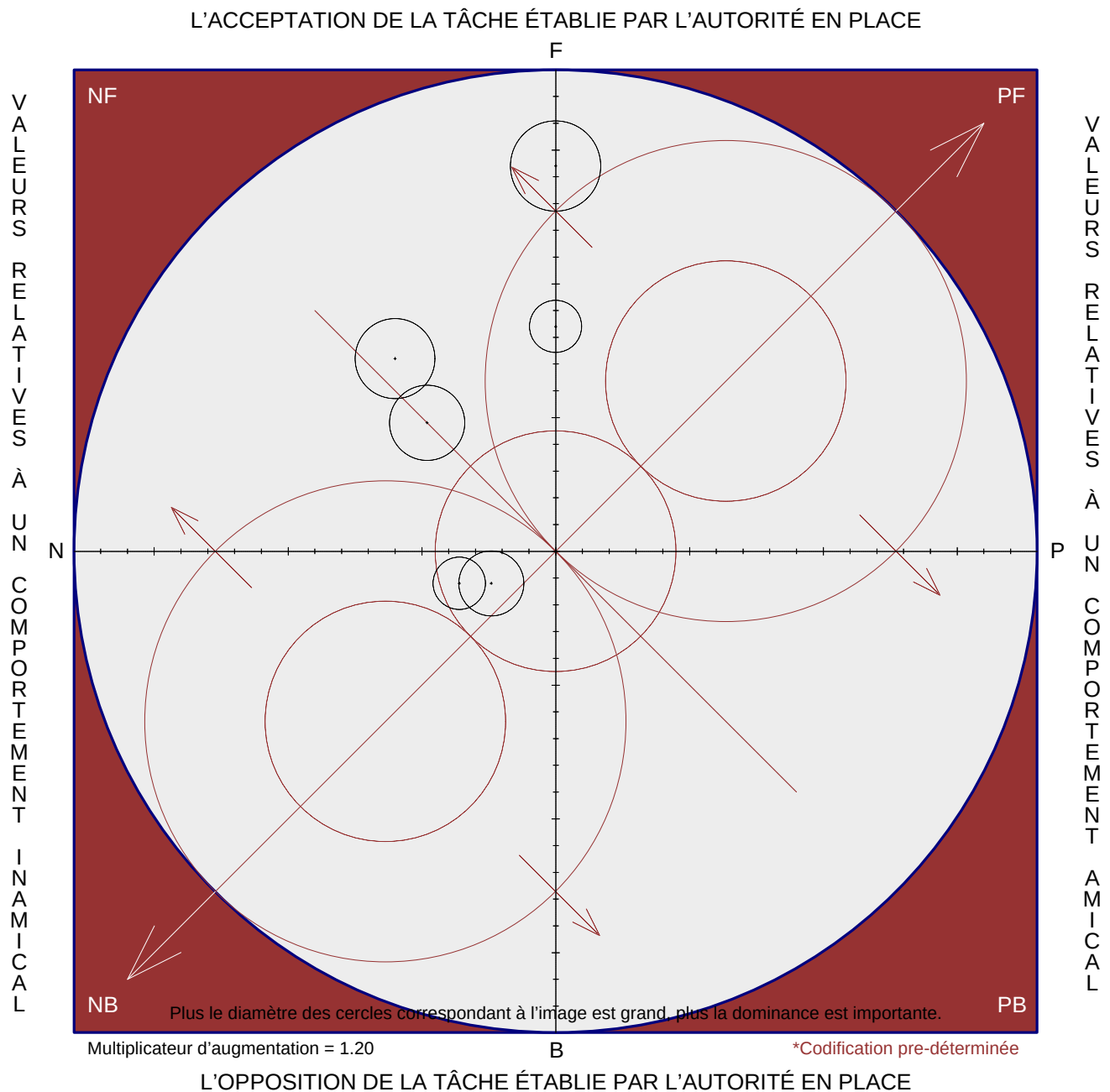


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *FTM

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs votre équipe devrait-t-elle démontrer à l'avenir pour être le plus efficace possible au quotidien?**

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

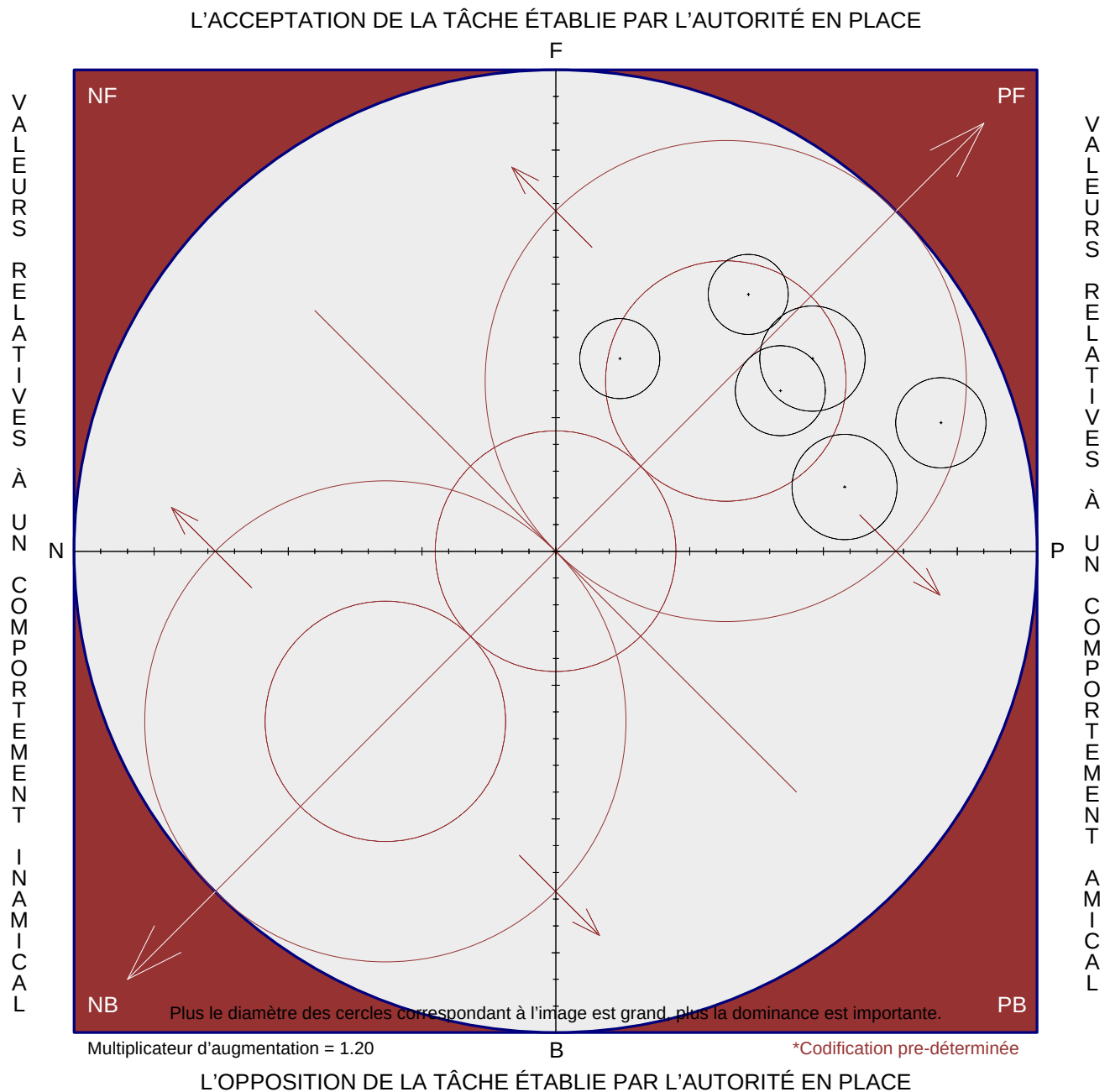


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *LEP

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport préparé pour: Sample Team
 Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

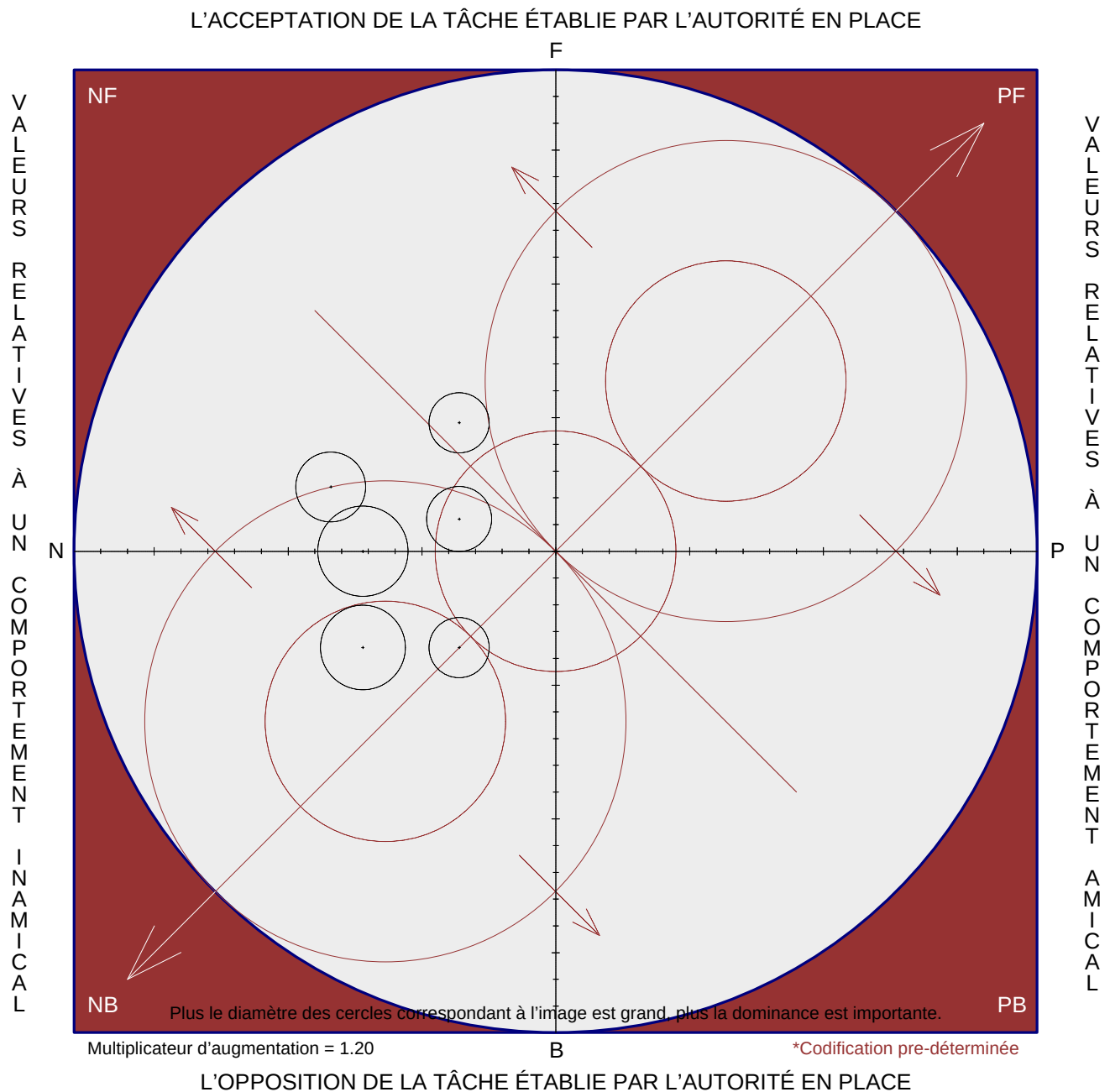


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *EFF

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport préparé pour: Sample Team
 Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

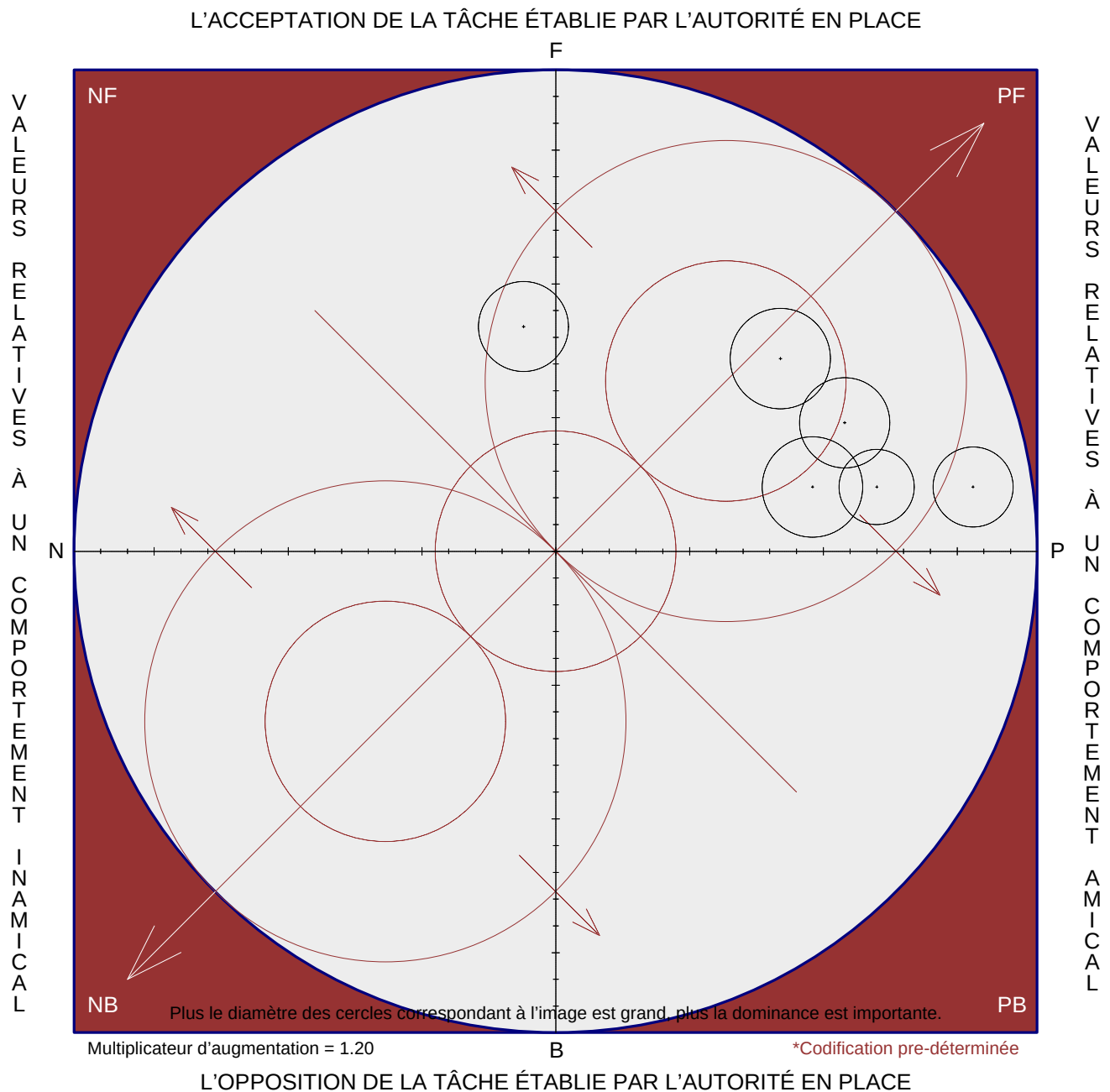


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *WSH

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport préparé pour: Sample Team
 Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

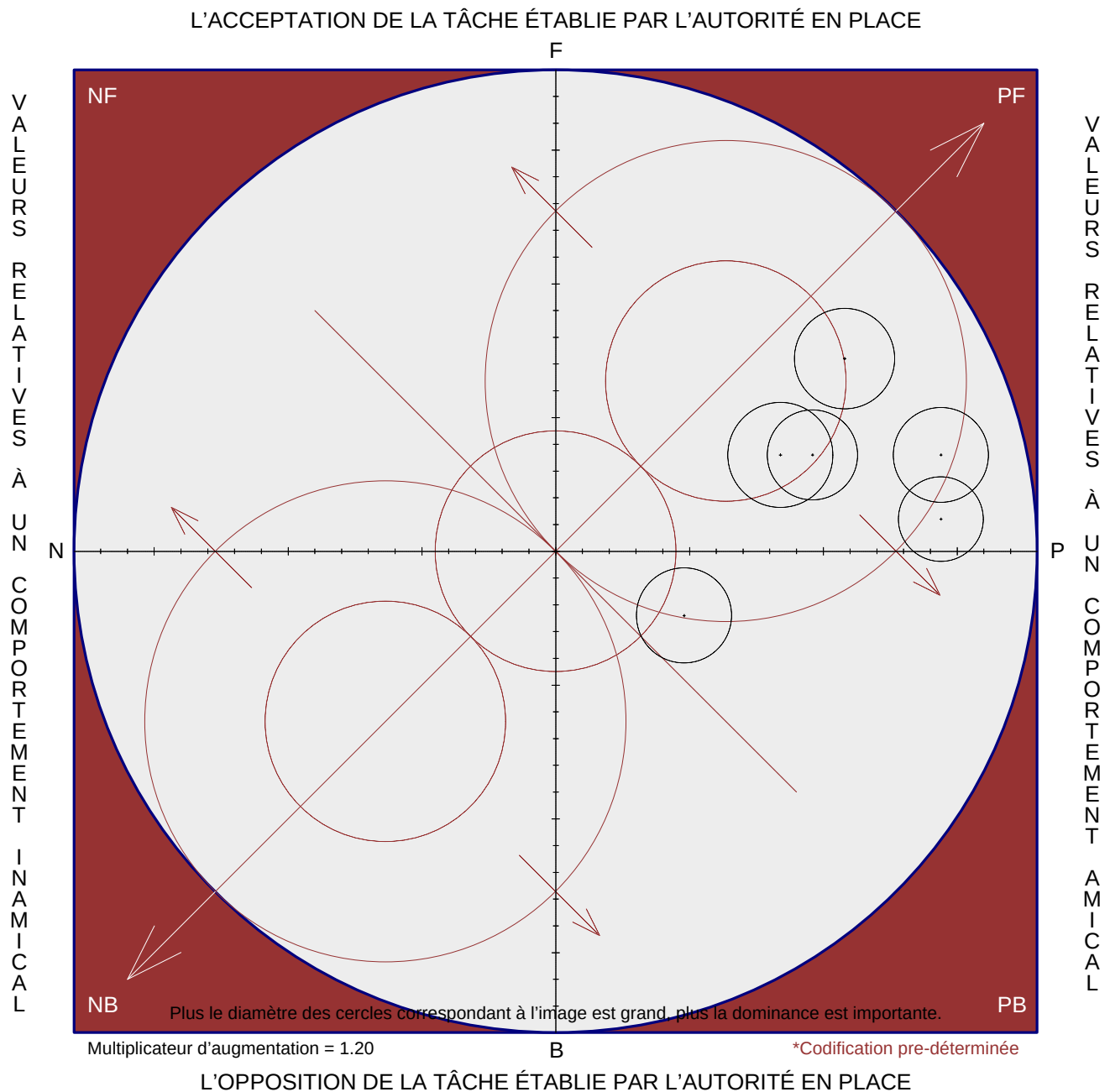


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *REJ

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport préparé pour: Sample Team
 Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

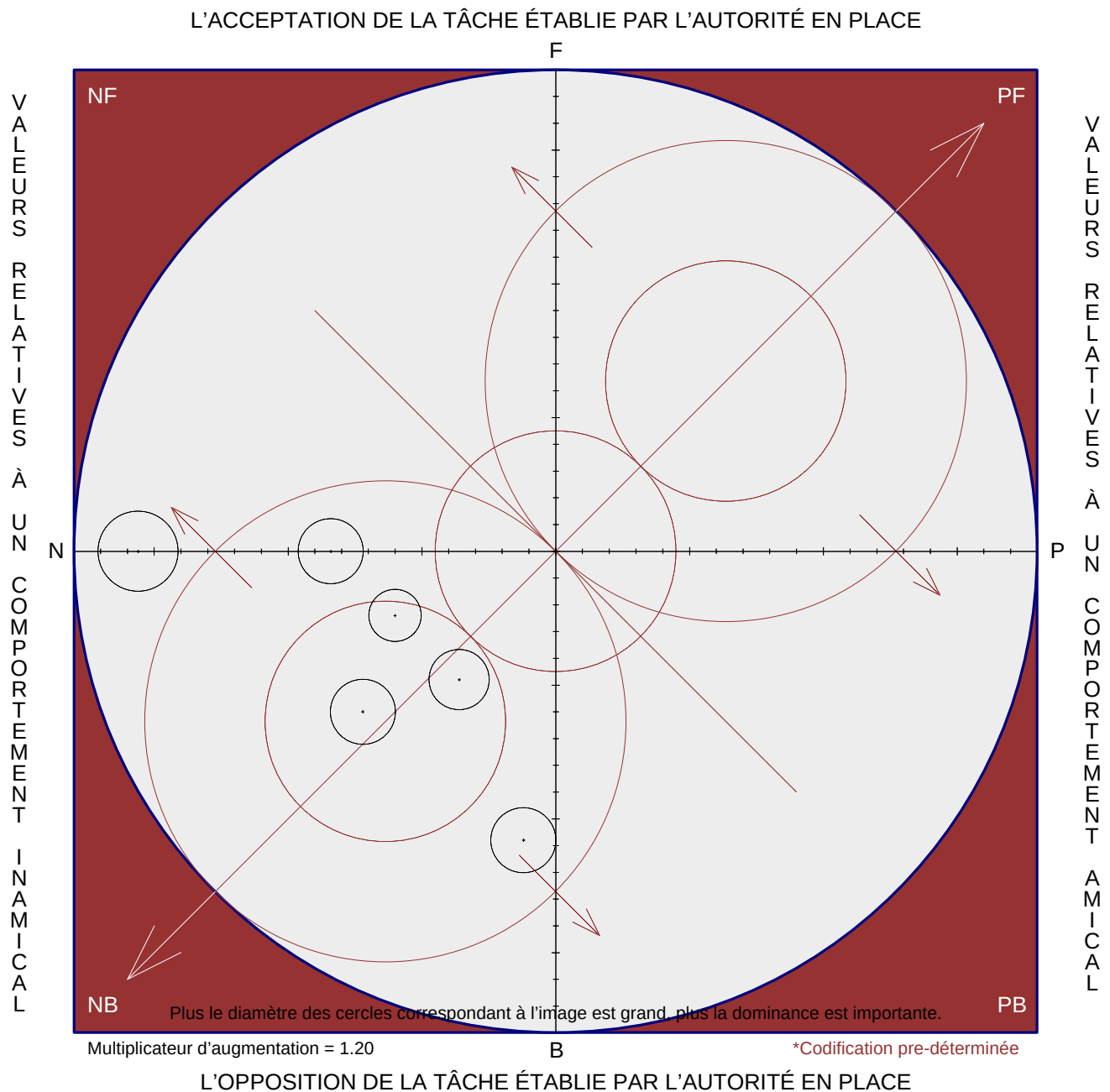


Diagramme de dispersion de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Distribution de notations individuelles à propos de: *EXP

Rapport préparé pour: Sample Team
Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport préparé pour: Sample Team
 Développement d'équipe-Optimiser la performance d'équipe
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

