

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

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Votre profil de leader
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Votre profil de leader
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

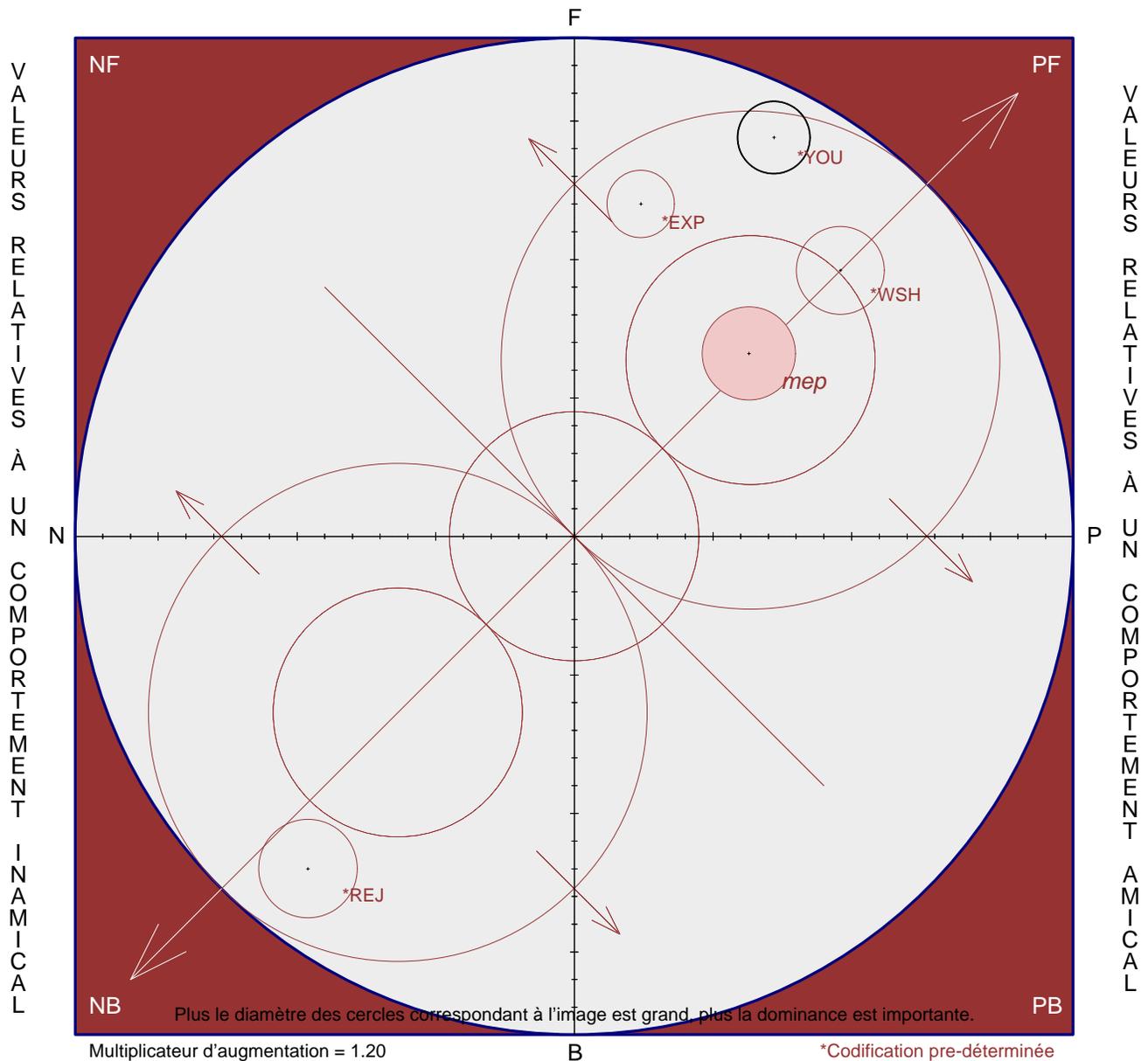
Le diagramme de champs de forces suivant affiche l'emplacement moyen pour chaque *concept*, et/ou *personne*, fondé sur les notations reçues.

| | Code Nom | Emplacement final de l'image | | | | | |
|-------------------------|-------------|------------------------------|---|-----|---|------|---|
| Images des Concepts | *REJ | 4.0 | U | 9.6 | N | 12.0 | B |
| | *WSH | 2.0 | U | 9.6 | P | 9.6 | F |
| | *EXP | 2.0 | D | 2.4 | P | 12.0 | F |
| Images des Personnes | *YOU | 1.0 | D | 7.2 | P | 14.4 | F |

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Votre profil de leader
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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



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

Rapport Bales

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

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

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

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

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

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

Images des concepts notés par YOU

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

Image de: *REJ

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité.*

Ces valeurs se révèlent souvent sous forme d'attaques réelles ou symboliques qui ridiculisent la dépendance soumise et le conformisme manifestés par les autres membres du groupe. Des efforts pour se montrer fascinant, fantastique, choquant, outrancier, spectaculaire et mystérieux sont constamment déployés, ainsi que pour attirer l'attention et l'admiration en agissant de façon extravagante et égocentrique, soit dans la

façon de se vêtir, soit dans la façon de s'exprimer. La croyance veut alors que les autres membres du groupe, du moins certains d'entre eux, soient des «poules mouillées» ternes et sans caractère.

Dans la même ligne de pensée, les personnes détenant ces valeurs croient qu'elles sont puissantes et indépendantes, qu'elles ne peuvent pas se faire manipuler par l'autorité en place, que ceux qui personnifient l'autorité sont inefficaces, incapables de punir la déviance, incapables de se défendre, incapables de protéger les membres du groupe qui sont soumis et dépendants de l'autorité. Des valeurs révolutionnaires ou hérétiques concernant la politique, la vie sociale ou la religion apparaissent parfois dans la description de ces personnes. Le rebelle se présente implicitement comme étant un meilleur leader et recherche des recrues soumises qui sont aussi exclues du groupe principal.

Image de: *WSH

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: *EXP

Description Générale

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

Les membres que l'on considère comme mettant beaucoup l'accent sur ces valeurs semblent souvent inexpressifs, ainsi que soumis. Ils refoulent les sentiments positifs et négatifs. Ils peuvent paraître n'avoir aucun sens de l'humour, maintenir une attitude impersonnelle et neutre envers les autres membres et être très prudents dans leurs paroles et dans leur travail. Ils sont silencieux la majorité du temps et penchent généralement vers une obéissance silencieuse et rigoureuse au travail.

Images des personnes notées par YOU

Image de: *YOU

Description Générale

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

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

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Votre profil de leader
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

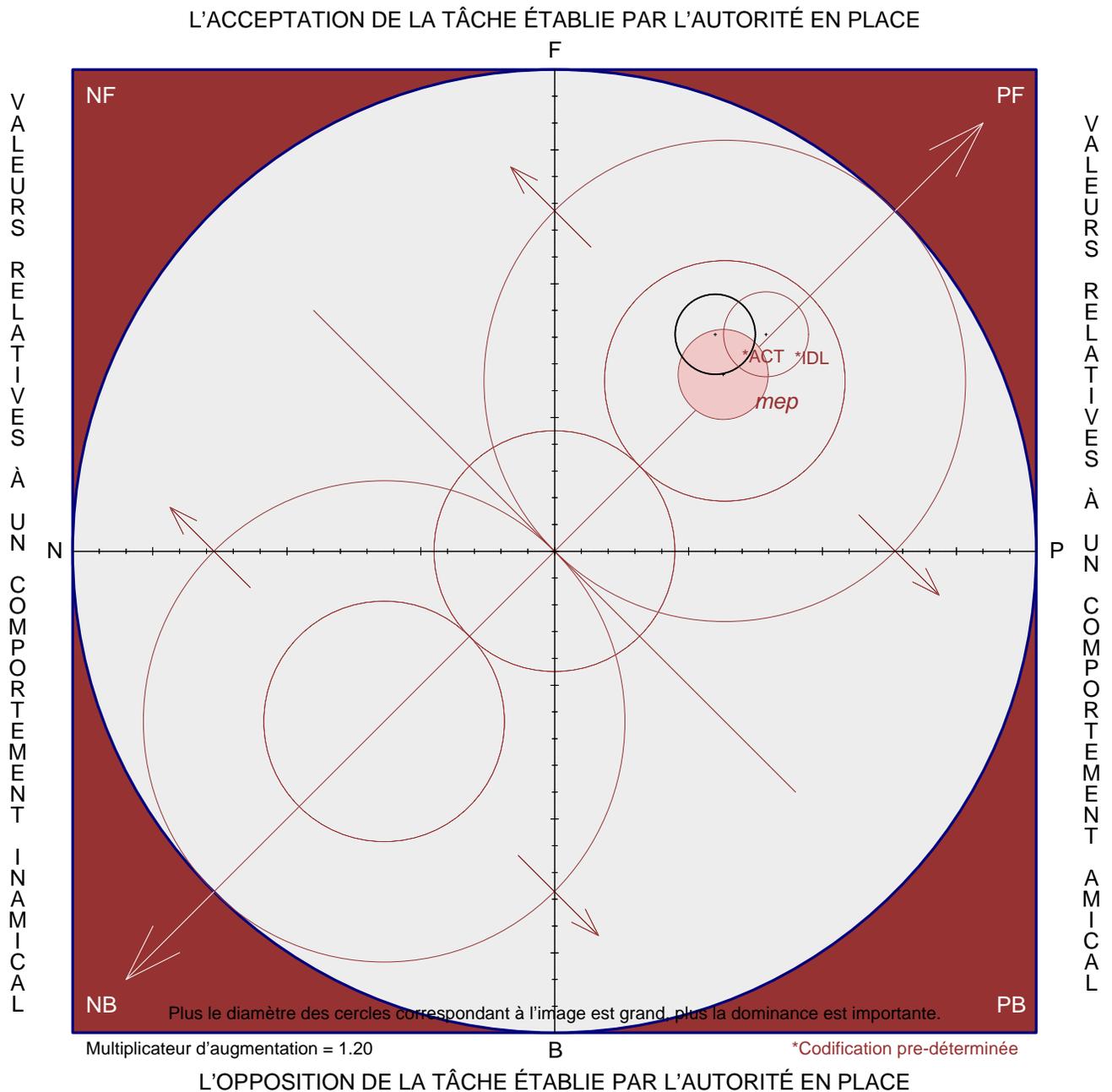
Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Votre profil de leader
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

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 | *IDL | 1.6 | U | 7.9 | P | 8.2 | F |
| Images des Personnes | *ACT | 1.2 | U | 6.0 | P | 8.2 | F |

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Votre profil de leader
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: *IDL

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.

Images des personnes notées par membres de votre groupe

Image de: *ACT

Description Générale

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

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.

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

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Votre profil de leader
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 réellement au quotidien dans son comportement?**

Rapport préparé pour: Pat Sample

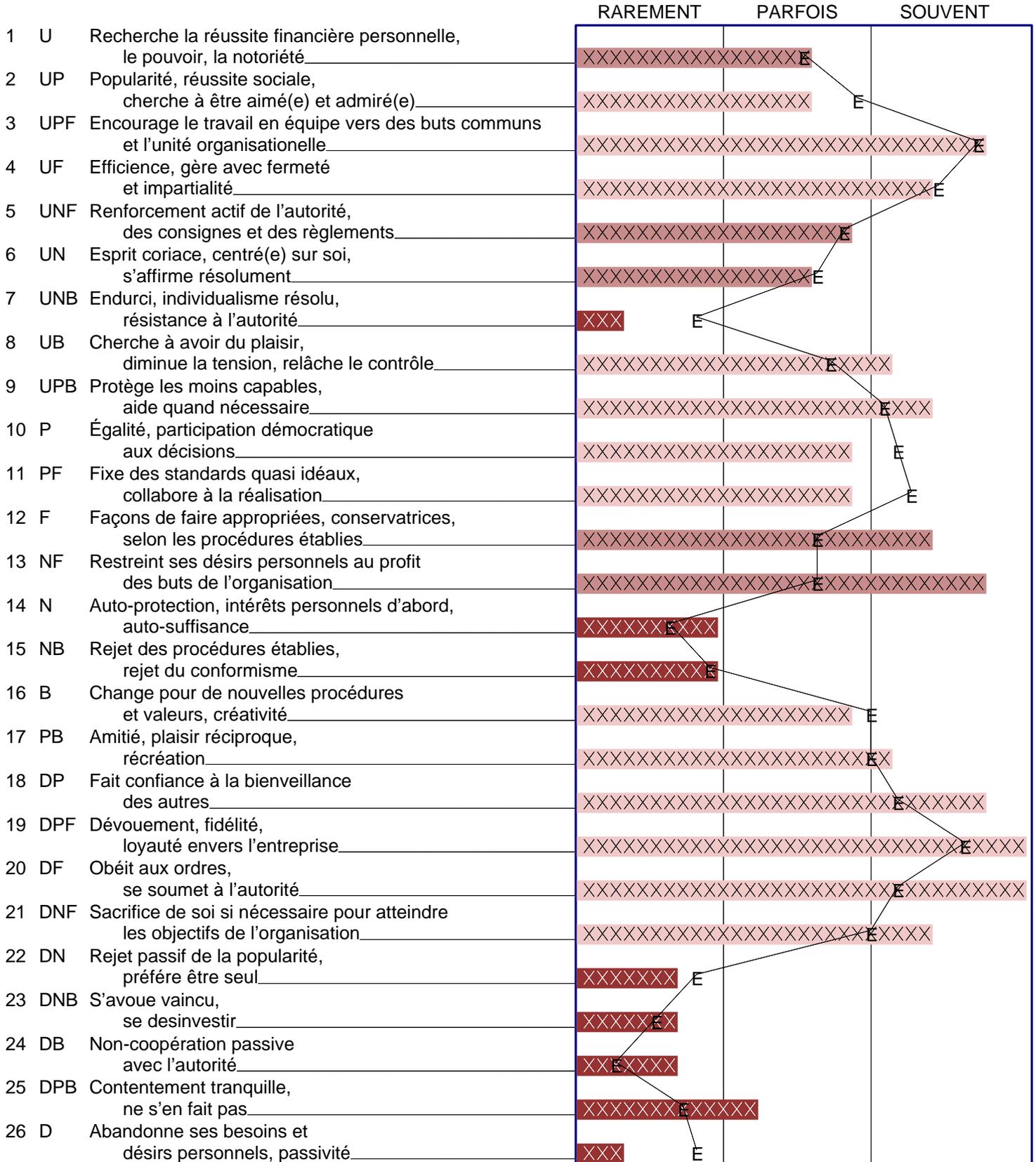
Type: PF

Emplacement final: 1.2U 6.0P 8.2F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point

Notations: 5

E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces



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

Résumé sur graphique à barres à propos de: *ACT

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

Énoncés du graphique à barres

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

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

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

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

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

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: *ACT

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

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

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

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

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

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

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 réellement au quotidien dans son comportement?**

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

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

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

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

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.

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

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

un équilibre optimum.

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:

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.

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

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

Si d'autres membres du groupe considèrent que vous accordez une place inhabituellement grande à cette série de valeurs, vous devriez peut-être vous demander si la situation exige réellement que vous insistiez à ce point sur l'obéissance, si vous n'avez pas personnellement un besoin particulier de le faire pour vous sécuriser et si vous ne pourriez pas, en fait, faire preuve de plus de souplesse sur ce plan sans engendrer des conséquences dangereuses.

Dans un tel cas, il est logique de compenser en faisant plus de place aux valeurs intitulées «Égalité, participation démocratique aux décisions» (voir énoncé descriptif n° 10), si la situation le permet.

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

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

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

Si cette série de valeurs est faible dans votre graphique, c'est peut-être parce que vous estimez que le système de récompense n'est pas équitable. Il est possible que vous ayez raison. D'un autre côté, il se peut aussi que vous transposiez dans le groupe des sentiments qui trouvent en fait leur origine ailleurs. L'idéalisme (la croyance optimiste à la possibilité de mettre en pratique des idéaux élevés) est un mode de pensée très difficile à adopter pour les personnes qui ont vécu trop d'expériences négatives.

Le groupe dans son ensemble peut cependant avoir intérêt à réellement chercher à savoir si un idéalisme responsable et la collaboration sont effectivement récompensés avec équité en son sein. La collaboration n'attire pas quand on a l'impression d'être embarqué dans une entreprise qui profite en grande partie à autrui. En d'autres termes, si la répartition des récompenses n'est pas fondamentalement «équitable», cette série de valeurs est en fait irréaliste et ne permet pas d'obtenir un soutien substantiel. D'un autre côté, il est possible que l'idée que vous vous faites de ce qui est équitable soit quelque peu irréaliste ou biaisée.

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

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

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

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

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

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

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

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

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

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.

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

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

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 réellement au quotidien dans son comportement?**

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

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

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

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: *IDL

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Votre profil de leader
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.

