



Indicateur de type Myers-Briggs® Rapport d'équipe pour l'animateur

Développé par Allen L. Hammer

Edition européenne

Team (Exemple) 270111

Rapport préparé pour
ANIMATEUR D'EQUIPE



Pour l'animateur

Ce rapport de l'animateur a été conçu pour vous aider à animer une session de cohésion d'équipe à l'aide du Rapport d'équipe MBTI®. Il contient des informations sur l'équipe dans son ensemble, ainsi que des conseils pour vous aider à conduire la discussion au sein de l'équipe.

Chaque membre de l'équipe a reçu un Rapport d'équipe individualisé comprenant deux types d'informations :

- Des informations sur l'équipe dans son ensemble, identiques pour tous et transmises à tout le monde.
- Des informations individuelles, personnalisées en fonction du type du destinataire et expliquant la manière dont celui-ci peut avoir un impact sur l'équipe.

Les sections du rapport de l'animateur qui concernent l'équipe dans son ensemble sont exactement les mêmes que celles transmises à chacun des membres de l'équipe. Le rapport de l'animateur diffère des rapports individuels des membres de l'équipe sur deux points :

- Il contient des remarques qui vous sont destinées en tant qu'animateur de l'équipe. Toutes les remarques destinées à l'animateur sont présentées dans un encadré rouge avec une flèche dans le coin supérieur gauche.
- Il signale l'emplacement dans les rapports personnalisés des sections comportant des informations individuelles liées au type du destinataire. Toutefois, comme le contenu personnalisé varie d'un type à l'autre, dans le rapport de l'animateur ces sections sont laissées en blanc.

Avant le séminaire :

- Assurez-vous que tous les membres de l'équipe ont déjà eu un entretien de découverte du type MBTI, soit individuellement soit en groupe.
- Demandez-leur si quelqu'un parmi eux souhaite avoir des clarifications sur ses résultats MBTI ou s'ils ont des questions.
- Demandez-leur s'ils sont d'accord pour partager leur type avec le reste de l'équipe. (Les résultats MBTI sont confidentiels et ne doivent pas être révélés à des tiers sans l'autorisation de la personne concernée.)
- Lisez ce rapport en entier, sans oublier l'analyse de la table des types présentée en dernière page.

Au début du séminaire :

- Rappelez aux membres de l'équipe pourquoi il leur a été demandé de passer le MBTI.
- Soulignez que le MBTI évalue les préférences et non les aptitudes.
- Dites clairement que tous les types se valent et que chacun a ses forces et ses zones de développement potentiel.

Présentation

Ce rapport applique les informations de l'*indicateur du type Myers-Briggs®* (MBTI®) à votre équipe. Le MBTI a été développé par Isabel Briggs Myers et Katharine Briggs à partir de la théorie des types psychologiques de Carl Jung. Les résultats MBTI peuvent aider chaque membre de l'équipe à mieux comprendre le mode de fonctionnement de l'équipe. Comprendre le type de personnalité peut également améliorer la qualité des interactions entre les membres de l'équipe. L'objectif de ce rapport est d'utiliser l'instrument MBTI pour aider tous les membres de l'équipe à identifier leurs points forts, les défis à relever et les moyens d'améliorer les performances.

Ce rapport peut aider votre équipe et vous-même

- **A identifier les points forts et les éventuels défis**
- **A travailler – ou atténuer – les zones de développement potentiel**
- **A améliorer les capacités individuelles et du groupe à résoudre les problèmes, communiquer et utiliser le conflit de manière constructive**
- **A maximiser les avantages naturels que l'on peut tirer des similarités et des différences des membres de l'équipe**
- **A développer des plans d'action en équipe et individuellement avec des étapes spécifiques pour aider à l'amélioration des performances**

Une équipe qui fonctionne correctement est capable d'accomplir des tâches plus nombreuses – et souvent de meilleure qualité – qu'un individu, voire même un groupe travaillant de manière indépendante. Les équipes apportent différentes perspectives sur les problèmes, un soutien mutuel pour atteindre les objectifs et un sens partagé de la réalisation. Cependant, le travail en équipe présente également des défis parce qu'il oblige des individus ayant des points de vue différents à travailler en étroite collaboration pour atteindre un objectif. Les membres d'une équipe doivent identifier les moyens de s'écouter mutuellement et de communiquer les uns avec les autres – afin de comprendre véritablement la vision que leurs coéquipiers ont du monde et leurs préférences pour accomplir un travail.



- **Répétez les points soulignant les avantages et les défis du travail en équipe.**
- **Insistez sur le fait que, pour améliorer l'efficacité de l'équipe, chacun doit s'entraîner activement à comprendre et tolérer les différences. L'écoute passive n'amènera pas de changements durables.**

Votre rapport MBTI s'organise autour

- **Du type de personnalité de votre équipe**
- **Des points forts de votre équipe**
- **Des zones de développement potentiel**
- **De votre contribution personnelle à l'équipe**
- **De vos propres zones de développement potentiel**
- **De la résolution des problèmes au sein de l'équipe et de son style préféré de résolution des problèmes**
- **De la communication dans l'équipe et de votre style de communication préféré**
- **Des conflits dans l'équipe et de votre style de conflit**
- **Des similarités/diversités dans l'équipe**
- **De l'influence de l'entreprise/l'organisation sur l'équipe**
- **Des plans d'action individuels et collectifs**

Le type de personnalité de votre équipe

Comprendre le type de personnalité de votre équipe vous aidera à comprendre comment fonctionne l'équipe. Un type d'équipe peut être élaboré selon différentes manières ; dans ce rapport, il est calculé grâce à un comptage de chaque préférence des membres de l'équipe. La table des types ci-après présente les types MBTI des personnes composant votre équipe.



- La table des types présentée ci-dessous est reproduite sur chacun des rapports des membres de l'équipe. Pour pouvoir vous y référer, la table des types peut être reproduite sur un paper-board et affichée. Demandez aux participants, s'ils sont d'accord pour partager leur type, d'aller inscrire leur nom dans la case correspondant à leur type validé.
- Il n'existe pas de moyen idéal pour calculer le type de l'équipe. La méthode utilisée ici consiste à faire un comptage des préférences individuelles. On peut également utiliser le type modal (le plus fréquent dans l'équipe) ou le type du chef de l'équipe. Cependant, le problème avec ces deux méthodes est que les préférences individuelles qui composent les types peuvent être minoritaires et donc ne pas refléter le fonctionnement de l'équipe.

Le type de votre équipe : ESTJ

ISTJ	ISFJ 1	INFJ 1	INTJ
ISTP	ISFP 1	INFP	INTP 1
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP 2
ESTJ 1	ESFJ 1	ENFJ	ENTJ

Nombre de personnes dans votre équipe ayant chaque préférence

E Extraversion	4	I Introversiion	4
S Sensation	4	N Intuition	4
T Pensée	4	F Sentiment	4
J Jugement	4	P Perception	4

Les équipes ESTJ sont correctement armées pour des situations dans lesquelles des décisions délicates et une action décisive sont nécessaires. Elles excellent généralement à organiser et diriger les autres afin qu'ils atteignent des objectifs clairs et tangibles.



Face à une équipe ESTJ, préparez-vous à :

- Bien gérer votre temps ; commencez et finissez votre intervention à l'heure
- Démontrer les applications pratiques des informations données par le type que reçoit l'équipe
- Suggérer en quoi les informations données par le type peuvent être appliquées pour affecter favorablement le résultat final

Le comptage des préférences des membres de l'équipe aboutit à des égalités dans une ou plusieurs des dichotomies MBTI. L'égalité a été éliminée en utilisant un système basé à la fois sur les observations d'équipes similaires et la recherche sur les préférences les plus fréquemment utilisées et récompensées dans des situations typiques de lieu de travail.



Le travail d'équipe couronné de succès ne vient pas souvent de manière naturelle ; il implique engagement, compétence et effort. Dans la mesure où l'équipe parfaite n'existe pas, vous aurez à améliorer en continu l'efficacité de votre équipe en décidant d'actions qui seront présentées plus loin dans ce rapport. Connaître la valeur et comprendre les types de personnalité de vos coéquipiers constitue une première étape importante.

Les points forts de votre équipe

Les équipes, à l'image des personnes, présentent des points forts qui découlent naturellement de leurs préférences. Les équipes qui comprennent et utilisent leurs propres moyens naturels et préférés de perception des informations et de prise de décision atteignent souvent d'excellents résultats. Une équipe est souvent plus efficace lorsqu'elle utilise son style préféré pour résoudre les problèmes et réaliser les tâches.

Le tableau ci-dessous propose un instantané des points forts de votre équipe dont elle est susceptible de faire usage. Tous les points forts ne vont pas nécessairement correspondre, cependant : ils sont fonction de la composition des préférences individuelles représentées dans l'équipe.



Au cours du séminaire observez les occasions où l'équipe utilise les comportements décrits dans le tableau des points forts de l'équipe. Des exemples immédiats permettront de rendre le type plus concret pour l'équipe. Si vous connaissez bien cette équipe, proposez des exemples tirés d'observations précédemment effectuées.

Les points forts de l'équipe : ESTJ	Nécessaire ?
Prendre des décisions rapides et s'y conformer	
Prendre des décisions immédiates	
Fonder les décisions sur des faits avérés	
Fixer des objectifs clairs et tangibles	
S'organiser pour atteindre les objectifs	
Pousser les autres à atteindre les objectifs	
Fixer des critères clairs pour les performances	
Obtenir des résultats concrets	
Suivre le progrès et s'en sentir responsable	
Analyser les problèmes avec logique et objectivité	

Plans d'action

- ▶ En tant qu'équipe, discuter de ces points forts.
- ▶ Dans la deuxième colonne du tableau, cocher les points forts dont votre équipe a besoin pour résoudre son problème actuel ou accomplir ses tâches.
- ▶ Identifier comment vous pouvez utiliser au mieux ces points forts pour qu'ils profitent à l'équipe.



- Assurez-vous de laisser suffisamment de temps pour une discussion minutieuse des points forts de l'équipe.
- Prenez plus de temps pour aborder les points forts qui se révèlent nécessaires pour que l'équipe fonctionne efficacement en prenant en considération ses défis actuels.
- Demandez que l'on vous donne des exemples d'un ou plusieurs points forts utilisés sur une mission actuelle de l'équipe.
- Si de nombreux points forts ne font pas écho auprès de l'équipe, voir les sections "Similarité/diversité dans l'équipe" et "Influences de l'organisation sur l'équipe" pour identifier d'éventuelles raisons.

Les zones de développement potentiel de votre équipe

Tout comme chaque équipe possède ses propres points forts, elle possède également ses zones de développement – les comportements que les membres de l'équipe n'envisagent pas d'utiliser ou même ne voient pas car ils sont concentrés sur les comportements associés aux préférences de l'équipe. Les zones de développement peuvent faire échouer une équipe sauf si elles sont mises en évidence et prises en compte.

Le tableau ci-après propose une liste des zones de développement potentiel et offre des suggestions pour les gérer. Si votre équipe a un leader dont le type diffère de celui de l'équipe, ou des membres de l'équipe qui ont une certaine souplesse dans l'utilisation des préférences, certaines de ces zones de développement peuvent ne pas correspondre.



- **Certaines équipes sont susceptibles de passer sur les zones de développement, de tenter de changer de sujet, ou de se mettre sur la défensive. Travaillez à ce que l'équipe se concentre afin de discuter de ses zones de développement et des solutions proposées. Aidez l'équipe afin qu'elle élabore si nécessaire des solutions supplémentaires.**
- **Face à une équipe ESTJ, soyez particulièrement vigilant(e) face aux membres de l'équipe qui :**
 - **Décident de manière hâtive qu'ils comprennent toutes leurs zones de développement et passent rapidement au sujet suivant**
 - **N'apprécient pas les contributions de chacun ; ne prennent pas la peine d'écouter ce que chacun a à dire**
 - **Critiquent immédiatement les idées des coéquipiers ou celles de l'animateur**

Les zones de développement de l'équipe : ESTJ

Solutions proposées

Susceptible de prendre des décisions rapides et de s'engager dans l'action trop rapidement, et ensuite de devoir refaire le travail plus tard

S'assurer que l'équipe a passé suffisamment de temps à discuter tous les faits, possibilités et implications de sa décision

Susceptible de rejeter des idées nouvelles sans vraiment les avoir explorées, sous prétexte qu'elles ne sont pas pratiques

Identifier les incohérences ou les défauts qui doivent être traités pour permettre à une idée neuve de fonctionner ; imaginer le scénario idéal

Susceptible de ne pas réussir à reconnaître les tendances ou de ne pas avoir une vue d'ensemble

Demander ce qui pourrait se passer si le comportement actuel était extrapolé sur 1, 3 ou 5 ans dans le futur

Susceptible de ne pas voir l'ensemble en raison d'une concentration de l'équipe trop axée sur les résultats à court terme

Demander dans quelle mesure les objectifs de l'équipe correspondent aux objectifs des autres, d'une organisation plus grande ou de la communauté

Susceptible de passer en force tous les obstacles

Déterminer si l'obstacle est un signe que l'équipe n'a pas réussi à envisager quelque chose d'important ; tenter d'influencer les autres plutôt que de les écraser par le pouvoir

Susceptible de ne pas fêter les succès rencontrés

Prévoir du temps pour célébrer les succès de l'équipe, même les plus petits

Plans d'action

- ▶ Demander à un membre de l'équipe dont le type diffère de celui de l'équipe de jouer le rôle d'observateur et proposer des pistes alternatives pour travailler.
- ▶ Inviter une personne extérieure à jouer ce rôle.
- ▶ Etudier les points forts et les défis d'équipes ayant des types différents du type de votre équipe.
- ▶ Observer une équipe avec un type d'équipe différent afin de comprendre comment cette équipe travaille.
- ▶ Réfléchir à des moyens pour l'équipe de travailler ses zones de développement ; établir une liste des stratégies.



- **Lors du bilan de ces plans d'action, soyez attentif(-ve) à ne pas laisser les membres de l'équipe stigmatiser les personnes dont les préférences sont opposées à celles de l'équipe.**
- **Si de nombreuses zones de développement ne semblent pas correspondre à cette équipe, voir les sections "Similarité/diversité dans l'équipe" et "Influences de l'organisation sur l'équipe" pour les éventuelles raisons.**

Votre contribution personnelle à l'équipe

Chaque membre de votre équipe possède des points forts en relation avec son type de personnalité. Avoir une bonne connaissance de votre type peut vous aider à mieux comprendre comment il vous est possible d'utiliser vos points forts pour aider votre équipe. Vous donnez le meilleur de vous-même lorsque vous extériorisez vos préférences naturelles. Conformément à vos résultats de l'interprétation du MBTI, vous exprimez une préférence pour [_ _ _ _].



- Cette page contient des informations données par le type des membres de l'équipe pris individuellement.
- Donnez aux différents membres le temps de relire cette page et demandez-leur de préciser les points forts qui semblent concorder.
- Option d'activité de groupe : divisez l'équipe en groupes de types semblables et chargez chaque groupe de discuter et de se mettre d'accord sur ce qu'il apporte à l'équipe. Demandez à chaque groupe de présenter ses contributions à l'équipe entière.

Votre type

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ



Des informations personnalisées sont proposées sur chaque rapport individuel des membres de l'équipe. Ces informations contiennent les quatre préférences qui constituent ce type de personnalité ainsi qu'une rapide description de son type envisagé comme un tout. Le type de la personne apparaît en gras dans un cadre de la table des types sur la gauche.

Vos points forts

Utilisé actuellement ?



Une liste des points forts basée sur le type individuel de la personne est présentée ici.

Plan d'action individuel

- ▶ Déterminer lesquels de ces comportements vous décrivent et étudier dans quelle mesure ils sont adaptés à votre cas. Comment pourriez-vous utiliser ces comportements pour aider l'équipe ?
- ▶ Cocher dans la seconde colonne du tableau ci-après chacun des comportements que vous adoptez avec l'équipe. Avez-vous des points forts naturels que vous n'apportez pas à l'équipe ?
- ▶ Avec les membres de l'équipe, discuter comment vos points forts peuvent aider l'équipe à atteindre ses objectifs.

Vos zones de développement potentiel

Vos préférences de type comportent vos zones de développement potentiel aussi bien que vos points forts. Les membres de l'équipe qui identifient leurs zones de développement peuvent travailler sur ces points. Dans le tableau ci-après sont présentées un certain nombre de zones de développement potentiel ainsi que des suggestions pour y faire face.

Zones de développement potentiel

Solutions proposées



- Une liste des zones de développement potentiel basée sur le type des membres de l'équipe est proposée ici. Pour chaque zone de développement, une solution proposée est présentée sur la même ligne dans la seconde colonne.
- Donnez aux membres de l'équipe le temps de relire leurs informations personnalisées.
- Option d'activité de groupe : faites discuter les groupes de types proches de à propos des zones de développement et faites-les réfléchir à d'autres solutions. Le travail de groupe peut aider à dissiper les sentiments défensifs qui peuvent survenir lorsque des personnes réfléchissent à leurs zones de développement et faiblesses éventuelles.



Le texte personnalisé s'affiche ici pour chaque membre de l'équipe, proposant une comparaison de son type avec le type de l'équipe. Les membres de l'équipe sont invités à faire usage des différences de type de manière constructive.

Fonctionnant bien comme un [_ _ _ _] représente la manière dont vous contribuerez le plus à votre équipe. Mais il est également important d'apprendre à être souple lorsque la situation l'exige. Etre souple ne signifie pas modifier votre type. Etre souple signifie que vous avez une préférence claire mais que vous êtes capable d'utiliser une préférence opposée lorsque vous souhaitez le faire.



Les points présentés à propos de la souplesse sont très importants. Soyez vigilant et corrigez toute personne qui dit devoir adopter un type différent pour devenir efficace au sein de cette équipe. Insistez sur l'idée que chaque membre de l'équipe se doit d'exprimer son propre type, mais que chacun peut également apprendre à être souple.

Plan d'action individuel

- ▶ Déterminer lesquelles des zones de développement dans le tableau décrivent votre comportement au sein de l'équipe.
- ▶ S'interroger pour savoir si parmi ces comportements il en existe qui gênent la performance de votre équipe. Si oui, essayer de proposer des solutions et demander à un membre de l'équipe en qui vous avez confiance de donner son feedback pour établir votre progression.

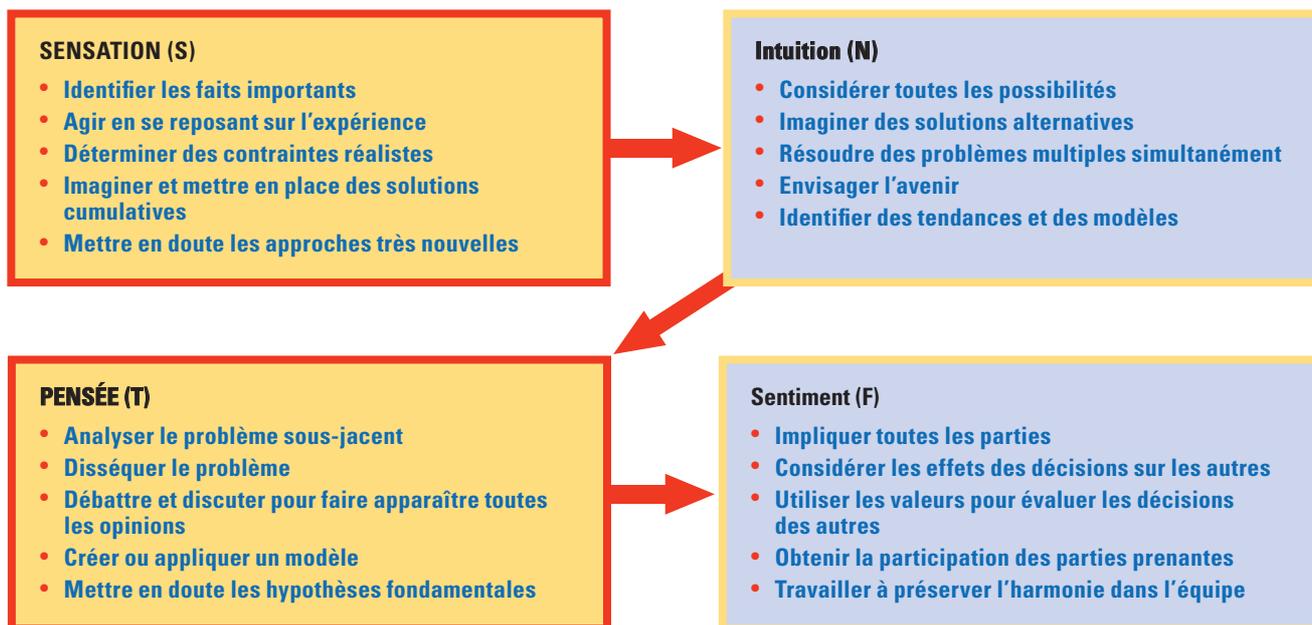
Résolution des problèmes de l'équipe

La résolution des problèmes de l'équipe implique de rassembler des informations et de prendre ensuite une décision – les deux comportements formant le cœur du type psychologique. Isabel Myers estimait que le meilleur moyen de résoudre un problème était d'utiliser les quatre fonctions dans un ordre spécifique : Sensation, Intuition, Pensée et Sentiment. Les flèches sur le diagramme ci-après illustrent le processus du modèle en zigzag.



Le modèle en zigzag est identique sur chaque rapport d'équipe car suivre les étapes selon l'ordre S - N - T - F semble être le meilleur moyen de prendre une décision. Ce qui change pour chaque équipe dans son propre rapport réside dans le fait que deux actions sont accentuées, les actions que préfère l'équipe (en se basant sur le type de l'équipe).

Mais la plupart du temps, lorsque les équipes résolvent des problèmes, elles ont tendance à compter plus sur leurs deux fonctions préférées au lieu d'utiliser dans l'ordre la totalité des quatre fonctions. Parce que votre type d'équipe est ESTJ, l'équipe aura tendance à compter d'abord sur la Pensée et ensuite sur la Sensation dans la mesure où ces comportements sont plus faciles pour elle. Par conséquent, l'équipe utilisera la plupart du temps les comportements décrits dans les cases Pensée et Sensation.



Votre équipe s'intéressera moins et passera moins de temps sur les comportements associés au Sentiment et à l'Intuition. De fait, elle peut court-circuiter le processus du modèle en zigzag et utiliser *uniquement* les étapes Pensée et Sensation. On peut observer cette dynamique en action dans les réunions de l'équipe. Cependant, si l'équipe saute l'étape Sentiment, elle peut passer à côté de ce qui est le plus important pour ses clients. Si elle saute l'étape Intuition elle peut rejeter les idées nouvelles et ne pas réussir à innover. La performance de l'équipe peut en souffrir si la totalité des quatre fonctions n'est pas considérée.



Demandez à l'équipe d'aborder un problème actuel en l'analysant avec le modèle en zigzag comme guide.

- **Ne sous-estimez pas le niveau de difficulté rencontré par l'équipe en temps et en énergie sur des actions qui ne lui sont pas préférées ; les membres de l'équipe sont susceptibles de passer complètement outre ou de passer peu de temps sur de telles actions. Signalez-le si cela arrive et avisez l'équipe pour qu'elle retourne à cette étape.**
- **Encouragez cette équipe à utiliser l'Intuition en demandant ce que les faits suggèrent et ce qui peut arriver dans l'avenir et en demandant à l'équipe d'établir une liste de plusieurs possibilités. Quel est le plan d'urgence de l'équipe ?**
- **Aidez l'équipe à utiliser le Sentiment en demandant qui d'autre pourrait être touché par la décision ou la solution choisie par l'équipe. Quelles sont les parties prenantes importantes ? Quelles valeurs ressortent dans le développement d'action proposé ?**

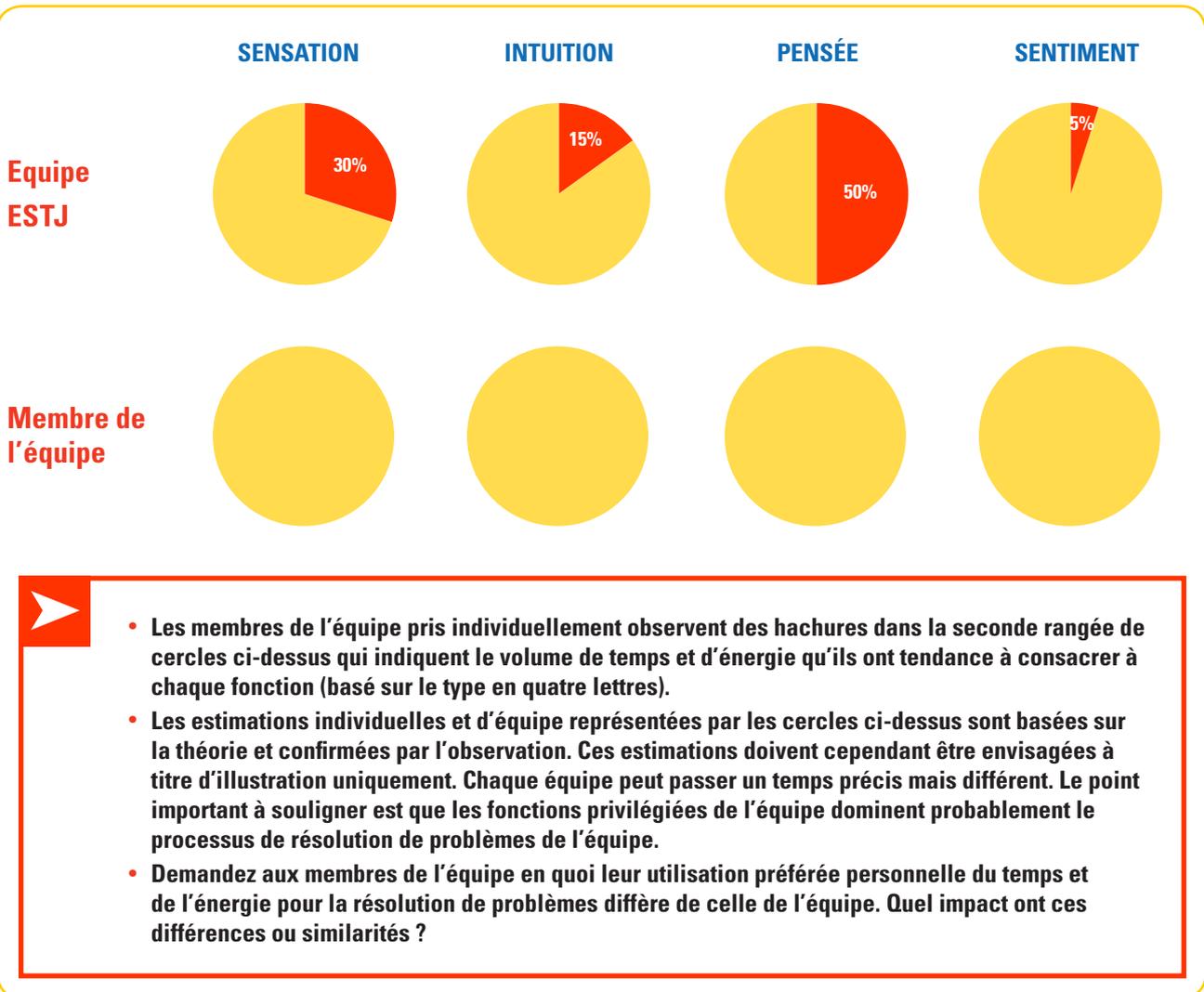
Plans d'action de l'équipe

- ▶ **La prochaine fois que l'équipe se trouve confrontée à une décision, suivre les étapes dans l'ordre indiqué ci-dessus.**
- ▶ **Identifier des membres de l'équipe, ou une personne extérieure, qui peuvent aider votre équipe à aborder les aspects Intuition et Sentiment de la résolution de problèmes.**

Votre type personnel et votre capacité de résolution des problèmes



- **Dans cette section chacun peut voir une courte description de ses deux étapes préférées de résolution de problèmes ainsi que des deux étapes qu'il est le plus à même d'ignorer.**
- **Le rapport individuel souligne si la personne présente un style semblable ou un style bien distinct de celui de l'équipe quant à la résolution des problèmes.**
- **Montrez sur la table des types si quelqu'un dans l'équipe présente des préférences opposées à celles du type de l'équipe. Demandez à l'équipe comment elle peut tirer profit de cette perspective opposée lors de la résolution de problèmes.**



Plan d'action individuel

→ Un texte personnalisé s'affiche ici pour chaque membre de l'équipe pris individuellement. Le texte repose sur les deux lettres centrales du type du membre de l'équipe et préconise d'utiliser la totalité des quatre fonctions lors de la résolution de problèmes.

Communication dans l'équipe

De nombreux avantages du travail d'équipe – différentes perspectives sur un problème, possibilité d'avoir informations et expérience supplémentaires, idées multiples et soutien mutuel – ne sont accessibles que si les membres de l'équipe communiquent les uns avec les autres avec efficacité. Le type de votre équipe a une influence sur la manière dont votre équipe a tendance à communiquer.



Face à une équipe ESTJ, préparez-vous à :

- Des questions difficiles
- Une analyse logique et à un débat sur chaque point

Utilisez les étapes d'action personnalisées dans cette section pour encourager l'équipe à essayer d'autres moyens pour communiquer.

Style de communication de l'équipe : Extraversion et Introversion

La moitié des personnes de votre équipe préfère l'Extraversion et l'autre moitié l'Introversion.

- Les types Extraversion peuvent dominer la conversation, et la rendre peut-être difficile à interrompre pour les types Introversion
- Cet équilibre pourrait être une force dans la mesure où les membres de l'équipe s'expriment à haute voix et ensuite s'arrêtent pour bien réfléchir en profondeur aux questions importantes

Style de communication de l'équipe : Sensation et Intuition

La moitié des personnes de votre équipe préfère la Sensation et l'autre moitié l'Intuition.

- Cet équilibre pourrait être une force dans la mesure où les membres de l'équipe considèrent les idées et possibilités nouvelles et ensuite évaluent combien elles sont pratiques
- Des problèmes peuvent survenir si des idées peu réalistes sont continuellement présentées et ensuite écartées

Style de communication de l'équipe : Pensée et Sentiment

La moitié des personnes de votre équipe préfère la Pensée et l'autre moitié le Sentiment.

- Cet équilibre pourrait être une force dans la mesure où des membres de l'équipe considèrent à la fois les conséquences logiques des nouvelles idées et leur impact éventuel sur les gens
- Des problèmes peuvent survenir si les types Pensée rejettent les préoccupations des types Sentiment et si les types Sentiment considèrent uniquement des scénarios favorables

Style de communication de l'équipe : Jugement et Perception

La moitié des personnes de votre équipe exprime une préférence pour le Jugement et l'autre moitié pour la Perception.

- Cet équilibre peut être un atout pour l'équipe, s'il y a une discussion sur les informations nouvelles suivie par une décision et un plan
- Des problèmes peuvent survenir si les types Jugement souhaitent interrompre la discussion prématurément et si les types Perception souhaitent apporter de nouvelles informations, entraînant des retards

Plans d'action de l'équipe

- ▶ Assurez-vous que ceux qui ont une préférence pour l'Introversion ont une opportunité de parler, et lorsqu'ils le font, ne les interrompez pas.
- ▶ Demandez à ceux qui ont une préférence pour l'Intuition s'ils peuvent imaginer un meilleur moyen d'atteindre l'objectif de l'équipe.
- ▶ Demandez à ceux qui ont une préférence pour le Sentiment comment l'équipe peut obtenir la coopération des autres ou améliorer la coopération au sein de l'équipe.
- ▶ Demandez à ceux qui ont une préférence pour la Perception si des informations supplémentaires doivent être considérées avant qu'une décision soit prise.

Votre type et votre style de communication individuels



Un texte personnalisé relatif au style de communication du membre de l'équipe s'affiche ici. Le texte repose sur le type du MBTI à quatre lettres.

Plan d'action individuel



- Des actions proposées reposant sur le type en quatre lettres du membre de l'équipe sont affichées ici.
- Vous pouvez demander à chaque personne de s'engager à suivre ces propositions et de développer un plan pour ce faire. Vous pouvez peut-être constituer des paires dans l'équipe afin que ces binômes établissent des "contrats" les uns avec les autres. De temps en temps, effectuez des vérifications quant au feedback et aux comptes rendus de progrès.

Conflit en équipe

Il faut s'attendre à ce que des conflits éclatent dans toute équipe. La première étape lors de la gestion d'un conflit consiste à identifier les sources possibles. Une tension ou un conflit peut être le résultat soit de similarités soit de différences parmi les préférences des membres de l'équipe. Envisagez ensuite si certains des désaccords de votre équipe, soit entre les membres de l'équipe soit avec des personnes extérieures à l'équipe, peuvent être causés par la manière dont les membres de l'équipe abordent les problèmes et les tâches.

S'il est traité et géré convenablement et de manière constructive, le conflit peut être utile et même productif. Il peut apporter l'opportunité de comprendre comment les autres abordent les problèmes et donc augmenter leur créativité. En outre, lorsqu'un conflit est correctement résolu, le résultat peut apporter adhésion et consensus.



- Si l'équipe rencontre de nombreux conflits, reprenez par la suite cette section dans un séminaire séparé au cours duquel vous pourrez accorder tout le temps nécessaire au sujet. Fixez des règles du jeu en ce qui concerne la communication appropriée et ce qui constitue un feedback constructif. Débutez le séminaire avec des astuces sur les moyens de donner et recevoir un feedback.
- Lors des discussions abordant les conflits, encouragez les participants à faire des déclarations de type "je..." S'exprimer en disant "je" peut aider les membres de l'équipe à éviter les pièges qui consistent à stigmatiser les personnes de type différent, à imputer les problèmes à un coéquipier en se basant sur son type et à attribuer des raisons au comportement d'une personne.

Source de conflit : Différences Extraversion–Introversion

Dans quelle mesure les membres de l'équipe devraient-ils interagir et de quel temps de discussion avons-nous besoin ?

- Les types **Extraversion** souhaiteront probablement aborder la plupart des sujets et arriveront aux décisions par une réflexion à voix haute. Ils souhaitent savoir ce que chacun pense. Des tensions peuvent surgir s'ils sentent que les types Introversion refusent volontairement de partager les informations, ce qui peut pousser les types Extraversion à mettre en doute les motifs et l'engagement des types Introversion.
- Les types **Introversion** souhaiteront probablement réfléchir aux choses complètement avant d'en discuter. Ils souhaitent s'assurer de la direction dans laquelle ils vont avant d'annoncer une décision. Ils peuvent avoir le sentiment d'être constamment interrompus et d'être gênés dans leur travail parce qu'ils sont toujours sollicités par des réunions ou des conversations avec les types Extraversion.

Source de conflit : Différences Sensation–Intuition

L'équipe devrait-elle mettre en avant l'expérience et la tradition, ou de nouvelles opportunités et possibilités ?

- Les types **Sensation** vont probablement souhaiter rester proches des faits et fonder leur décision sur leur expérience de ce qui a déjà marché par le passé. Ils peuvent croire que la plupart des idées des types Intuition sont peu réalistes et ne valent pas la peine qu'on y perde du temps.
- Les types **Intuition** aimeront probablement identifier les nouvelles opportunités et possibilités et les suivre avec enthousiasme. Ils peuvent penser que les types Sensation étouffent leurs idées et donc leur motivation, avant de leur donner une chance.

Source de conflit : Différences Pensée–Sentiment

L'équipe devrait-elle prendre des décisions en pesant objectivement le pour et le contre ou en considérant subjectivement les valeurs et l'impact sur les autres ?

- Les types **Pensée** vont probablement souhaiter prendre des décisions logiques fondées sur des principes forts et reconnus qui peuvent être appliqués impartialement et avec égalité. Ils peuvent croire que les types **Sentiment** jouent les favoris ou ne souhaitent pas prendre les décisions difficiles nécessaires.
- Les types **Sentiment** préfèrent prendre leurs décisions fondées sur des valeurs – sur ce qui est le plus important pour eux et pour les autres. Ils peuvent trouver que les types **Pensée** sont froids et insensibles.

Source de conflit : Différences Jugement–Perception

Dans quelle mesure avons-nous besoin de planifier et de nous organiser pour accomplir nos tâches ? Quel volume d'informations est nécessaire pour que l'équipe puisse prendre une décision ?

- Les types **Jugement** souhaiteront voir les choses décidées, organisées et planifiées tout de suite. Ils aiment planifier le travail et s'assurer que ce qui a été prévu est bien mis en place. Ils peuvent trouver que les types **Perception** sont mous, indécis et peu organisés.
- Les types **Perception** préfèrent travailler à leur propre rythme, ce qui implique parfois de finir dans un tourbillon d'énergie à la dernière minute. Ils ont tendance à tenir les distances sur les décisions pour s'assurer qu'ils ont toutes les informations nécessaires. Ils peuvent trouver les types **Jugement** dominants.

Plans d'action d'équipe

- ▶ Adopter une attitude de respect et de considération des autres membres de l'équipe.
- ▶ Reprendre les quatre sources éventuelles de conflit et discuter si elles causent des tensions, des conflits ou du stress pour l'équipe.
- ▶ Discuter des conflits, être honnête et ouvert et pourtant calme à propos de ses pensées et sentiments. Proposer de recevoir le feedback des autres, et ensuite écouter attentivement ce qu'ils ont à dire.

Votre type individuel et le conflit



- **Un texte personnalisé s'affiche ici ; il contient quatre questions qui poussent la personne à s'interroger sur son comportement pour savoir si celui-ci peut contribuer aux tensions dans l'équipe. Chaque question se rapporte à une des préférences dans le type à quatre lettres de la personne.**
- **Option d'activité de groupe : Divisez les participants en sous-groupes de types semblables. Demandez aux groupes de répondre aux questions et de discuter des réponses. Ensuite invitez les différents groupes à partager leur discussion avec l'équipe entière.**

Plan d'action individuel

- ▶ Réfléchissez encore aux questions précédentes et considérez leurs impacts défavorables sur l'équipe.
- ▶ Si vous n'êtes pas sûr de votre impact, demandez un feedback de la part de l'équipe ou de la part d'un membre de l'équipe en qui vous avez confiance.
- ▶ Choisissez un ou plusieurs membres de l'équipe dont les préférences sont différentes des vôtres et discutez des tensions ou conflits induits par des styles différents.

Similarité/diversité dans l'équipe

Le degré de similarité ou diversité du type d'une équipe peut affecter la performance de cette équipe. Votre équipe ESTJ présente un mélange de types très diversifiés, ce qui signifie que les membres ont des approches très différentes pour résoudre les problèmes. * La similarité/diversité de l'équipe affecte deux aspects de la performance : le *processus*, ou la *manière* dont se comporte votre équipe pour réaliser ses tâches ; et le *résultat*, ou *comment* elle réussit à bien réaliser ses tâches. Des équipes diversifiées comme la vôtre peuvent constater que les points forts et les zones de développement associés à une équipe ESTJ sont parfois, mais pas toujours, applicables.



Face à une équipe avec une majorité de diversité de type : *

- **Permettez à l'équipe de prendre tout le temps nécessaire pour discuter des intérêts communs de l'équipe, de ses missions et objectifs. Cela peut prendre beaucoup de temps, d'énergie, et nécessiter d'excellentes capacités de facilitation du groupe pour qu'un groupe diversifié s'accorde sur les objectifs.**
- **Si les membres de l'équipe ne présentent pas de capacités de feedback et d'écoute bien développées, envisagez d'animer séparément avec l'équipe un séminaire spécifique sur ces sujets.**

Processus

La recherche a démontré que les membres des équipes comme la vôtre, composées d'un mélange de types différents, ont tendance à :

- Avoir des difficultés à se comprendre mutuellement
- Être moins ouverts les uns avec les autres que les membres d'équipes dont les types sont plus similaires
- Avoir des difficultés à influencer leurs coéquipiers
- Avoir des difficultés à atteindre un consensus ou obtenir la participation de tous
- Être gênés par la meilleure façon d'agir
- Ne pas soutenir mutuellement les idées ou les approches différentes
- Permettre aux membres de l'équipe les plus puissants ou les plus insistants de s'imposer dans les discussions de groupe

Résultat et performance

La recherche a démontré que des équipes comme la vôtre, composées d'un mélange de types diversifiés, ont tendance à :

- Faire bon usage des ressources de l'équipe, particulièrement lorsqu'il s'agit d'identifier et d'utiliser les talents de la bonne personne pour une tâche donnée
- Proposer des solutions aux problèmes plus originales en raison de la diversité des points de vue
- Proposer des solutions de meilleure qualité que ne le font les équipes hautement similaires, d'après des critères externes
- Avoir plus conscience et travailler autour des zones de développement habituellement associées au type de votre équipe

* La similarité/diversité dans l'équipe est déterminée en comparant tous les types qui constituent l'équipe. Elle est basée sur la recherche en style de communication et type psychologique.

+ La discussion dans cette section et la détermination de la similarité/diversité de l'équipe repose en partie sur l'indice Adaptation de la communication mis au point par Flavil Yeakley. Voir Yeakley, F. R. (1983). Recherche sur les implications du style de communication pour la théorie du type psychologique. *Recherche en Type psychologique*, 6, 5–23.

Plans d'action d'équipe

La clé pour obtenir des résultats positifs avec une équipe de types différents consiste à se concentrer sur le processus et faire un usage constructif des différences de types :

- ▶ Faites exprimer à chaque membre de l'équipe ce qui est le plus important pour lui/elle en ce qui concerne la tâche de l'équipe. Ecoutez pour identifier des thèmes communs dans les réponses apportées afin de déterminer des intérêts communs.
- ▶ Passez plus de temps que vous ne pensez le faire pour vous accorder sur les objectifs ou la mission de l'équipe ; discutez de la manière de savoir quand vous aurez atteint vos objectifs.
- ▶ Pratiquez l'écoute active : paraphrasez ce que l'autre dit pour confirmer ; ne faites pas de supposition, posez des questions ; lors du résumé, recherchez des points d'accord.
- ▶ Discutez des descriptions des types individuels des membres de l'équipe et notez comment chacun des points forts des types peut être un atout pour l'équipe.
- ▶ Identifiez un membre de l'équipe particulièrement compétent pour établir un consensus ou processus de groupe et demandez-lui d'organiser les réunions. Si cela ne fonctionne pas, ou si personne ne souhaite assumer ce rôle, pensez à choisir un animateur extérieur.

Influences de l'organisation sur l'équipe

Il est probable que votre équipe se comporte comme une équipe ESTJ et que la description des points forts et des zones de développement de votre équipe présentée précédemment dans ce rapport correspondre assez bien. Or des facteurs supplémentaires peuvent influencer la manière dont votre équipe se comporte en tant qu'équipe ESTJ. Trois facteurs sont ensuite abordés.

Culture de l'organisation

Des cultures d'entreprise offrant une large liberté sur la manière dont les tâches sont effectuées augmentent les opportunités offertes aux membres de l'équipe d'utiliser leurs différentes préférences de type. Si vous travaillez dans cette catégorie d'environnement, votre équipe sera en position d'exercer ses préférences naturelles ESTJ. Sinon, si la culture de l'entreprise est rigide, et nécessite des comportements qui ne sont pas naturels pour une équipe ESTJ, certains des points forts et des zones de développement dans la description de l'équipe ESTJ pourraient ne pas correspondre. Si votre équipe évolue depuis trop longtemps dans une culture qui ne permet pas l'expression des préférences de type de ses membres, cela peut entraîner stress et inefficacité.



N'autorisez pas de discussion sur la culture d'entreprise qui deviendrait un "bureau des plaintes" ; empêchez les affirmations de type "Si seulement l'organisation..." Restez concentré sur l'identification d'éventuelles disparités entre le type de l'équipe et la culture de l'organisation, puis aidez à la résolution des problèmes de l'équipe.

Tâche de l'équipe

La manière dont votre équipe se comporte en tant qu'équipe ESTJ peut également dépendre de la nature du travail dont l'équipe a la responsabilité. Si la tâche actuellement assignée à votre équipe est très spécifique, peut être achevée sur une courte période et exige des comportements associés à des préférences de type opposé, alors la description ESTJ des points forts et des zones de développement peut ne pas correspondre à votre équipe sur *cette période en particulier*. Une fois que votre équipe passe à une autre tâche, spécifiquement si la tâche s'accorde mieux aux préférences naturelles des membres de l'équipe, davantage de caractéristiques du type de l'équipe sont susceptibles de correspondre.



Si l'équipe travaille depuis longtemps sur des tâches qui nécessitent des comportements associés à des préférences opposées, il faut que les membres de l'équipe puissent identifier :

- **Un moyen compatible avec le type de l'équipe de fêter leur succès**
- **D'autres tâches qu'ils pourraient réaliser proactivement et qui correspondraient mieux au type de l'équipe**

Style de leadership

La manière dont votre équipe se comporte en tant qu'équipe ESTJ peut également dépendre du type de personnalité du leader de l'équipe. Si le type du leader de l'équipe est radicalement différent du type de votre équipe ESTJ, le leader est susceptible d'entraîner l'équipe à l'utilisation de préférences différentes. Si tel est le cas, certains des points forts et des zones de développement pour une équipe ESTJ précisés précédemment dans ce rapport pourraient ne pas correspondre.



Si la confiance règne entre les membres de l'équipe et son leader, vous pouvez demander à ce dernier de dire en quoi l'équipe le contrarie, et également demander à l'équipe de dire au leader ce qu'il pourrait faire différemment pour être plus efficace avec l'équipe.

Plans d'action d'équipe

- ▶ Discutez de votre culture d'entreprise pour savoir dans quelle mesure elle correspond à votre type d'équipe ESTJ. Quelles sont les similarités et les différences et quel est l'effet de chacune sur la performance de votre équipe ?
- ▶ Etablissez une liste de certains des comportements requis pour effectuer le travail exécuté par votre équipe. Ces comportements concordent-ils avec votre type d'équipe ESTJ ? Si tel n'est pas le cas, quelles préférences sont requises pour effectuer les tâches exécutées par l'équipe ?
- ▶ Comparez le type du leader de l'équipe avec le type de l'équipe. Etudiez les similarités et les différences et discutez de l'effet de chacune sur la performance de l'équipe.
- ▶ Que peut faire l'équipe pour encourager chacun de ses membres à exprimer ses préférences naturelles ?

Plan d'action pour l'équipe



Utilisez le tableau ci-dessous comme modèle pour aider l'équipe à identifier les actions spécifiques à mener après la session.

- L'équipe devrait s'engager dans des objectifs et travailler dans ce sens par des actions correspondantes, ainsi que sur des points pour parler des progrès effectués dans l'optique d'assurer une sorte de responsabilisation.
- Chaque membre de l'équipe pourrait également identifier ses objectifs personnels – de préférence étroitement liés aux objectifs de l'équipe et de l'organisation – des actions nécessaires pour atteindre ces objectifs, et des dates pour parler des progrès réalisés avec l'équipe.

Utilisez le diagramme pour présenter clairement le plan de votre équipe pour mieux travailler ensemble. Dans une discussion de groupe, choisissez des objectifs pour l'équipe. Dans le diagramme, établissez une liste d'objectifs et d'actions que l'équipe devra réaliser pour atteindre chacun d'entre eux. Décrivez rapidement les mesures qui seront utilisées pour évaluer le succès obtenu. Fixez une date pour discuter des progrès de l'équipe.

Objectifs de l'équipe	Actions à réaliser	Critères de réussite ?	Progression évaluée le
1.			
2.			
3.			

Votre plan d'action individuel

Complétez également un plan pour vous-même. Pensez à des objectifs que vous pouvez atteindre et qui vous aideront à être encore plus efficace dans votre équipe. Dans le tableau, inscrivez vos objectifs, les actions à réaliser pour les atteindre, ainsi que vos critères de mesure de la réussite. Fixez une date pour discuter de votre progression avec l'équipe ou avec un coach.

Mes objectifs	Actions à réaliser	Critères de réussite ?	Progression évaluée le
1.			
2.			
3.			

Posez-vous ces questions supplémentaires :

- Mes objectifs individuels sont-ils en phase avec ceux de l'équipe ?
- Les objectifs que j'ai listés sont-ils réalistes dans le temps imparti ?
- De quelle aide/ressource ai-je besoin pour atteindre mes objectifs ?
- Comment puis-je aider les autres dans l'équipe à atteindre leurs objectifs ?
- Comment vais-je me récompenser lorsque j'aurai atteint mes objectifs ?

Depuis plus de 60 ans le MBTI a aidé des millions de personnes dans le monde à avoir une compréhension plus approfondie d'elles-mêmes, à comprendre comment elles interagissent avec les autres et à améliorer leurs moyens de communiquer, travailler et apprendre. Visitez le site www.opp.eu.com/fr pour découvrir les outils pratiques pour le développement et l'apprentissage personnels.



Table des types MBTI®

Team (Exemple) 270111

(N = 8)

SENSATION		INTUITION			
Pensée	Sentiment	Sentiment	Pensée		
ISTJ n = 0 0%	ISFJ n = 1 12.5%	INFJ n = 1 12.5%	INTJ n = 0 0%	Jugement	INTROVERSION
ISTP n = 0 0%	ISFP n = 1 12.5%	INFP n = 0 0%	INTP n = 1 12.5%	Perception	
ESTP n = 0 0%	ESFP n = 0 0%	ENFP n = 0 0%	ENTP n = 2 25%	Perception	EXTRAVERSION
ESTJ n = 1 12.5%	ESFJ n = 1 12.5%	ENFJ n = 0 0%	ENTJ n = 0 0%	Jugement	

Préférences			Paires d'attitude			Paires de fonction			Energie et perception			Jugement et orientation			Tempéraments		
	n	%		n	%		n	%		n	%		n	%		n	%
E	4	50	EJ	2	25	ST	1	13	ES	2	25	TJ	1	13	SJ	3	38
I	4	50	EP	2	25	SF	3	38	EN	2	25	TP	3	38	SP	1	13
S	4	50	IJ	2	25	NF	1	13	IS	2	25	FJ	3	38	NF	1	13
N	4	50	IP	2	25	NT	3	38	IN	2	25	FP	1	13	NT	3	38
T	4	50															
F	4	50															
J	4	50															
P	4	50															

Remarque : Les pourcentages peuvent ne pas atteindre 100% compte tenu des règles des arrondis.