



Team-building, **révéler**  
**le potentiel inexploité**  
des personnalités

En 2017, le concepteur de produits Matt Eng a choisi d'entamer son [Ted Talk](#) en partageant l'histoire de Paul Azinger, capitaine de l'équipe américaine de golf lors de l'édition 2008 de la Ryder Cup. Azinger a dû constituer une équipe de golfeurs, des sportifs plus habitués au travail en solitaire. Toutefois, au lieu d'associer les personnes en fonction de leurs compétences individuelles, comme cela se fait traditionnellement, il a opté pour une approche novatrice et choisi de regrouper les golfeurs non pas en fonction de leurs compétences individuelles, mais de leurs personnalités.

Il pensait que plus la communication entre les membres de l'équipe était fluide, plus ils seraient capables de « se propulser mutuellement sur le green pour la victoire ».

Il a eu raison et son approche non conventionnelle a permis à l'équipe de remporter le tournoi.

L'interconnexion est un élément fondamental des équipes sereines et efficaces. Voici comment la créer ou la renforcer en s'appuyant sur les personnalités qui composent une équipe.



# Prendre un bon départ

Le design d'un séminaire d'équipe visant à révéler les personnalités de ses membres implique : 1) que les membres de l'équipe se connaissent eux-mêmes, 2) que cette connaissance leur permette de comprendre en quoi ils sont similaires ou différents des autres.

Chaque membre de l'équipe doit ainsi prendre conscience de ses propres :

- Forces
- Faiblesses
- Tendances naturelles à se comporter au travail

Comprendre ses motivations, son type d'intelligence émotionnelle et la façon dont on communique avec les autres est le point de départ et une condition sine qua non pour établir des relations de qualité avec les autres membres de son équipe.

La conscience de soi engendre une meilleure compréhension des autres.

Utiliser des questionnaires de personnalité validés scientifiquement, apporte dans ce contexte un cadre de travail permettant à chacun de développer une meilleure conscience de soi et, par conséquent, de mieux casser le statu quo et booster le potentiel de son équipe. Nous présenterons ici l'exemple du [Myers-Briggs Type Indicator®](#) (MBTI®).

[Korn/Ferry International a mené une étude](#) visant à identifier les « angles morts » dans notre perception de nous-même. Un « angle mort » a été défini comme un domaine dans lequel un individu se considère comme très performant quand ses collègues considèrent cette même caractéristique chez lui comme une fragilité.

Cette étude a permis de démontrer que lorsque la prise de conscience de ses propres angles morts et leur acceptation sont facilitées par l'environnement professionnel, cela aide à atténuer fortement leur impact. Elle a également fait ressortir le lien entre la capacité des entreprises à retenir les collaborateurs ayant un haut niveau de connaissance d'eux-mêmes et de meilleurs résultats financiers.

Il apparaît également qu'une meilleure connaissance de soi profite non seulement aux individus, aux managers et à leurs équipes, mais présente également des avantages à l'échelle organisationnelle, tels que :

Des collaborateurs plus efficaces



Des relations professionnelles de meilleure qualité



Une meilleure capacité à reconnaître et à gérer ses émotions



Une réduction du stress au travail



# Comprendre la contribution singulière de chacun

Chaque personne apporte une contribution particulière à son équipe. Connaître les types de personnalité qui la composent - et leurs caractéristiques singulières - aide les managers à mieux comprendre comment fonctionne leur équipe et ce qui pourrait lui permettre de gagner en efficacité.

Prenons l'exemple de trois types de personnalité MBTI pour comprendre leur façon d'être naturelle et de s'intégrer au sein d'une équipe.



## ENFJ

Les types ENFJ se caractérisent par une préférence pour l'Extraversion, l'Intuition, le Sentiment et le Jugement. Ils ont tendance à aimer travailler en étroite collaboration avec les autres membres de l'équipe, et s'attachent à respecter les opinions et les valeurs d'autrui et à rechercher le consensus.

Les leaders ENFJ sont souvent décrits comme inspirants par leurs collaborateurs, sans doute en raison de la facilité avec laquelle ils parviennent à tirer le meilleur de leur équipe. Parfois appelées « médiateurs empathiques », les personnes de type ENFJ sont généralement perçues comme compatissantes, collaboratives, amicales et pouvant être très persuasives.

En tant que membre d'équipe, les types ENFJ excellent dans une variété de rôles. Ils se montrent souvent chaleureux, sympathiques et ont à cœur de rendre l'environnement professionnel plus agréable pour tous, ce qui se solde souvent par une plus grande productivité. Leur préférence pour l'Extraversion indique qu'ils ont propension à être adaptables et dynamisés par les interactions avec les autres. Il leur sera probablement difficile de s'épanouir dans une ambiance relationnelle acerbe ou avec beaucoup de pression, peu importe combien ils apprécient par ailleurs leur travail. Les personnes de type ENFJ sont souvent les confidents des autres membres de l'équipe où ils jouent spontanément le rôle de facilitateur offrant des mots d'encouragement à l'occasion.





## ESTJ

Parmi les types de personnalité extravertis figurent aussi les ESTJ (Extraversion, Sensation, Pensée, Jugement). Ils veulent être partie intégrante de leur entreprise et aspirent à participer à quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes. Leur principal moteur est de pouvoir apporter leur pierre à l'édifice et une valeur ajoutée à leur organisation. Les ESTJ apprécient les environnements qui offrent de la structure et sont prévisibles, et lorsqu'ils en trouvent un qui conjugue ces deux éléments, cela leur procure un sentiment de confort au travail et ils sont plus enclins à rester dans l'entreprise.

La plupart des personnes de type ESTJ ne seront pas aussi épanouies dans un poste qui manque de structure ou qui comporte une forte dimension créative. Donnez-leur des responsabilités et de l'autonomie, ils se montreront particulièrement efficaces réalisant des performances étonnantes dans l'organisation des personnes, des systèmes et des ressources. Pour préserver la satisfaction des personnes de ce type au travail, offrez-leur un environnement structuré, organisé et stable, sans changements trop fréquents et inutiles.



## ISTJ

Les types ISTJ (Introversion, Sensation, Pensée, Jugement) prennent leur travail au sérieux. Au travail, ils sont prêts à donner leur maximum, en termes d'effort et de concentration, et parviennent généralement à gérer cette dépense énergétique sans arriver à l'épuisement. Au contraire, ils trouvent leur épanouissement dans des situations qui exigent le sens du devoir et du dévouement. Les collaborateurs ISTJ apprécient la routine et la structure et se font souvent l'avocat du diable au sein d'une équipe. Leur préférence Introversion (qui signifie qu'ils se ressource dans des activités plutôt solitaires) est associée à une pensée extravertie. Cette combinaison implique qu'un collaborateur ISTJ aura tendance à exécuter son travail quoi qu'il en coûte.

Les types ISTJ n'aiment pas le changement et peuvent même essayer de l'éviter ou de l'empêcher. Cela peut présenter un défi pour les équipes confrontées à une évolution ou un changement majeur. L'incertitude au travail peut être une source de stress majeure pour tous les types de personnalité mais elle sera particulièrement difficile à vivre pour les ISTJ. Cependant, le dévouement caractéristique dont ils font preuve, aura tendance à les inciter à rester, quand bien même leur poste ne leur donnerait pas entière satisfaction. Ils exprimeront leur plein potentiel dans un rôle qui nécessite de maintenir le cap, de faire appliquer les règles et de responsabiliser les collaborateurs.

## Connaître les forces et les vulnérabilités de votre équipe

À l'instar des individus qui les composent, les équipes ont également leurs points forts et leurs points faibles. Une fois les types de personnalité MBTI des membres d'une équipe identifiés, cela permet d'agréger ces informations pour obtenir le type de l'équipe. Ce qui fait ainsi ressortir les préférences dominantes d'une équipe et celles qui lui font défaut.

Attention cependant, si l'approche MBTI trouve tout son sens en développement d'équipe, elle ne doit jamais être utilisée pour composer une équipe. On pourrait être porté à croire qu'il suffit d'une personne de chaque type dans une équipe pour que tout aille pour le mieux. Ce serait tellement plus facile si c'était aussi simple. L'équipe parfaite n'existe pas. La force d'une équipe réside dans sa capacité à actionner les préférences minoritaires, en leur laissant suffisamment de place, et à compenser les préférences non représentées puisque chacun peut utiliser les huit préférences. L'indicateur MBTI n'est pas un outil adapté pour le recrutement ou la sélection de collaborateurs.



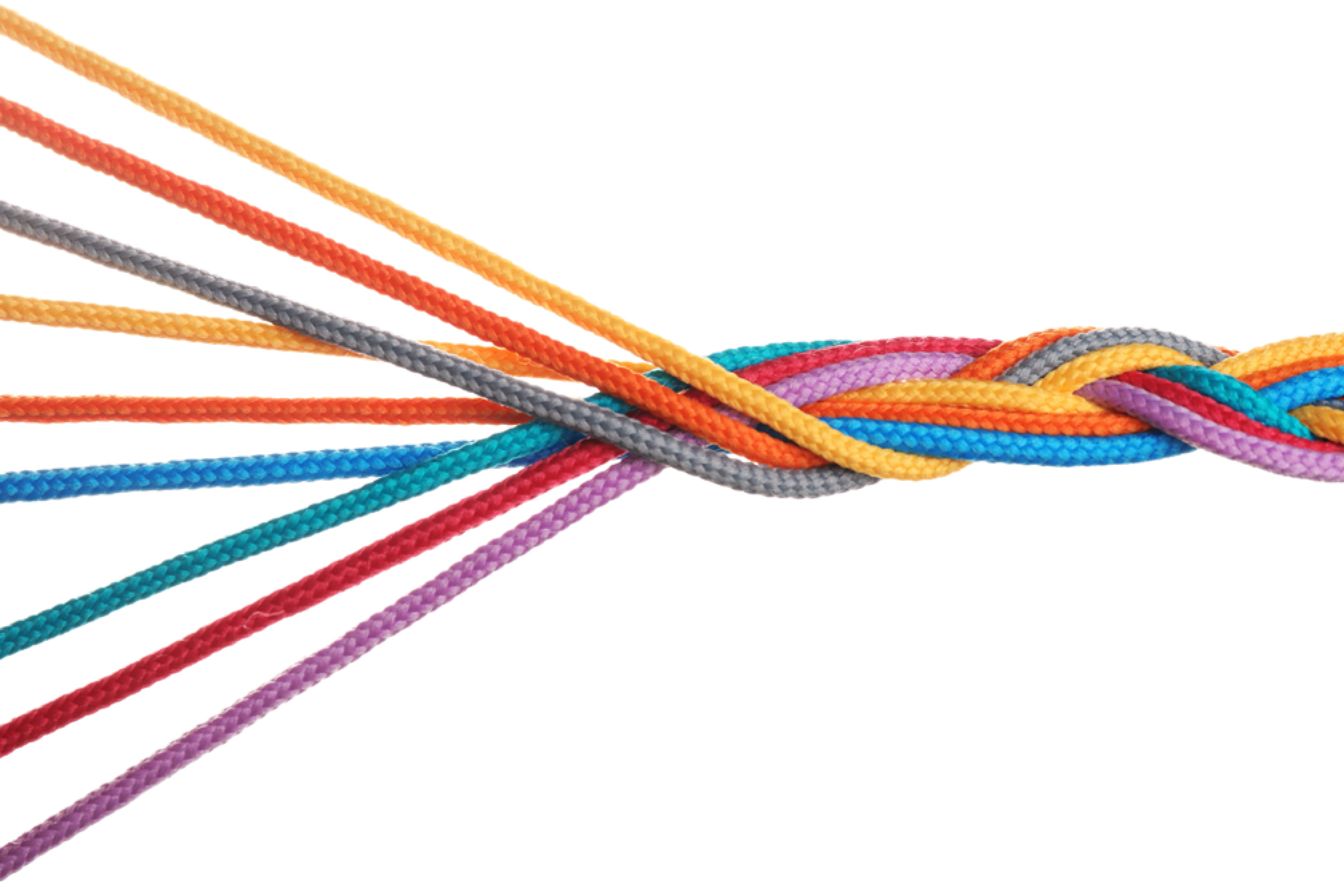
# Fixer des objectifs collectifs atteignables

« Quel que soit le domaine : si vous ne savez pas où vous allez, vous n'y arriverez probablement pas » a déclaré Ethan Bernstein, professeur à la Harvard Business School, dans une interview à la Harvard Business Review. « Cela peut sembler simpliste mais résume bien pourquoi fixer des objectifs est important ».

Ethan Bernstein utilise le modèle PACE (acronyme de Primary, Alternate, Contingency et Emergency, en français Primaire, Alternatif, Contingence et Urgence) comme un guide permettant de parvenir à des objectifs réalistes. Son application en équipe implique de :

1. Fixer un objectif collectif.
2. Informer les autres membres de l'équipe de cet objectif.
3. Recueillir des idées d'amélioration.
4. Solliciter des feed-backs tout au long de la progression.

Une fois que les objectifs sont fixés, définir des jalons intermédiaires aide à mesurer les progrès et à garder le cap, mais donne aussi l'occasion de célébrer les petites victoires.





## BONUS : Prenez le temps de vous découvrir mutuellement

Lorsque les membres d'une équipe travaillent ensemble depuis un certain temps et qu'un nouveau membre la rejoint, proposer quelques exercices simples et ludiques pour aider les uns et les autres à se connaître, est toujours très utile. Par exemple : « Parlez-nous de vos vacances idéales ? »

Cela participe à lancer plus facilement la nouvelle dynamique d'équipe. À cet égard, se référer à un cadre de référence objectif et un langage commun facilite grandement les discussions.

Les questions comme celles ci-dessus portent souvent sur une paire de préférences MBTI. Dans ce cas précis, cela concerne la paire de préférences Jugement et Perception. En réponse à cette question, les personnes de préférence Jugement auront tendance à parler de planification, de l'importance de programmer les choses pour permettre « d'optimiser leur temps de loisir ».

Les personnes de préférence Perception auront quant à elles tendance à évoquer l'importance d'avoir du temps libre, préférer ne pas planifier des activités tous les jours et laisser la place à la spontanéité.

D'autres exemples de questions possibles :

Quelles sont les trois choses que personne dans cette pièce ne sait à votre sujet ?

Quand vous étiez enfant, que vouliez-vous faire quand vous seriez « grand » ?

Si vous étiez un appareil électrique ou un ustensile de cuisine, que seriez-vous et pourquoi ?

L'objectif de ces activités est de permettre d'établir un lien entre les membres de l'équipe en les aidant à se parler et à s'écouter, à partager des informations les concernant qui ne sont pas nécessairement liées à leur travail ou à leur rôle au sein de l'équipe, ou à faire ressortir les différences pour mieux les aborder par la suite, dans le cadre de la collaboration.

Prenons l'exemple de la dernière des trois questions posées plus haut : la réponse apportée est-elle humoristique ou sérieuse ? Pourquoi la personne a-t-elle choisi cet objet ? Quelle est l'utilité de cet objet ? Des questions de ce type peuvent sembler anodines, cependant elles s'avèrent très utiles pour aider les membres de l'équipe à s'ouvrir aux autres et à développer des liens plus solides pour mieux communiquer.

# Devenir praticien certifié MBTI

Vous souhaitez en savoir plus sur la manière de devenir praticien certifié MBTI ?

Devenir praticien certifié MBTI, c'est pouvoir administrer le questionnaire et l'utiliser dans le cadre de vos programmes de développement personnel et d'équipe, dans le respect des règles éthiques. L'approche MBTI apporte un cadre de référence qui permet à vos collaborateurs de mieux comprendre les différences interpersonnelles grâce à un langage commun, et les aide à développer la connaissance de soi comme socle d'efficacité personnelle.

[eu.themyersbriggs.com/fr-FR/Training/MBTI-training](https://eu.themyersbriggs.com/fr-FR/Training/MBTI-training)

## À propos de The Myers-Briggs Company

Dans un monde en perpétuel mouvement, vos talents sont un atout – que ce soit au niveau professionnel ou personnel, lors de vos études ou tout au long de votre carrière. Votre succès et votre épanouissement ne dépendent pas uniquement de ce que vous savez et de ce que vous pouvez faire, ils reposent dans une plus grande mesure sur votre manière de construire vos relations et gérer vos interactions avec les autres.

En tant qu'expert de la personnalité, nous valorisons les individus et les accompagnons à devenir une meilleure version d'eux-mêmes en développant une meilleure connaissance de soi et des autres. Nous aidons des organisations de toutes tailles dans le monde entier à améliorer le travail en équipe et la collaboration, à développer leur leadership, à encourager la diversité et à relever les enjeux humains les plus complexes.

Forts d'une présence internationale, d'un réseau de partenaires et de consultants indépendants certifiés dans 115 pays, de produits traduits en 29 langues et d'une expérience avec 88 des sociétés faisant partie du Fortune 100, nous sommes prêts à vous accompagner vers le succès.

[eu.themyersbriggs.com](https://eu.themyersbriggs.com)

