

Margerison-McCann

LE PROFIL
Team
MANAGEMENT

QUESTIONS & RÉPONSES

LES AUTEURS DU TEAM MANAGEMENT SYSTEMS



Dr. Charles Margerison est co-auteur du Team Management Systems. Précédemment il fut professeur de management à l'Université de Queensland (Australie), ainsi qu'à l'Ecole de Management de Cranfield (Grande-Bretagne). Docteur en Psychologie de l'Education, il est l'auteur de 10 ouvrages et de nombreux articles professionnels. Ses activités professionnelles l'ont amené à occuper le poste de directeur général d'une maison d'édition. En tant que consultant il intervient auprès d'entreprises de premier plan.



Dr. Dick McCann est co-auteur du Team Management Systems. Il a une formation en sciences, ingénierie, finances, et en conduite des organisations. Au début de sa carrière il travailla pendant 5 ans pour British Petroleum à Londres. Détenteur d'un doctorat en ingénierie, il est l'auteur d'un livre de référence sur la capacité d'influence, et co-auteur (avec Dr. Charles Margerison) de plusieurs livres et articles sur le travail en équipe. Il est actuellement directeur général du Team Management Systems dans la région Asie-Pacifique et poursuit ses activités de consultant en organisation auprès de grandes entreprises un peu partout dans le monde.

© TMS DEVELOPMENT INTERNATIONAL LTD 2003, 2004, 2005, 2008

Tous droits réservés. Aucun extrait de ce livre ne peut être reproduit, mis en mémoire, ou diffusé, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit, machine électronique, mécanique, à photocopier, à enregistrer ou tout autre, sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Cette brochure est vendue à la condition de n'être pas – que ce soit à des fins commerciales ou autres – prêtée, revendue, louée ou mise en circulation sous quelque forme de reliure ou de couverture autre que celle sous laquelle elle est publiée et sans que cette même condition soit imposée à l'acheteur, sans l'agrément préalable de l'éditeur.

® Le logo du Margerison-McCann Team Management Systems (TMS), le logo du tmsdi, la Roue Team Management et le Modèle des fonctions dans le Travail sont des marques déposées.

TMS Development International Ltd est le titulaire principal de la licence pour Margerison-McCann Team Management Systems en Europe, en Afrique et au Moyen Orient.

Profil Team MANAGEMENT

1 QU'EST-CE QUE LE PROFIL TEAM MANAGEMENT?

Le Profil Team Management est un rapport personnalisé issu de vos réponses à un questionnaire ad hoc. Il offre une vue en profondeur sur vos préférences dans le travail et sur votre style d'interaction en milieu professionnel. Votre rôle principal et vos deux rôles connexes sont présentés sur la Roue Team Management, un modèle qui représente visuellement l'ensemble des rôles à prendre en compte dans le travail.

Vous trouverez aussi des informations sur les domaines dans lesquels vous possédez très probablement des atouts, dans le travail et dans les équipes. Le Profil est un point de départ pour la formation et le développement personnel; il vous renseigne sur les moyens de maximiser votre potentiel et de mieux fonctionner avec autrui.

2 QUE MESURE LE QUESTIONNAIRE DU PROFIL TEAM MANAGEMENT?

Le Questionnaire mesure votre approche du travail sur quatre dimensions que nos recherches ont attesté être de première importance:

- Comment vous préférez interagir avec autrui
- Comment vous préférez recueillir et utiliser l'information
- Comment vous préférez prendre vos décisions
- Comment vous préférez vous organiser et organiser les autres

Nos recherches ont montré que la combinaison de vos préférences sur ces 4 dimensions détermine de manière sûre vos domaines de préférence dans le travail et les rôles que vous préférez jouer dans une équipe.

3 QUELLES RECHERCHES SONT À LA BASE DU PROFIL TEAM MANAGEMENT?

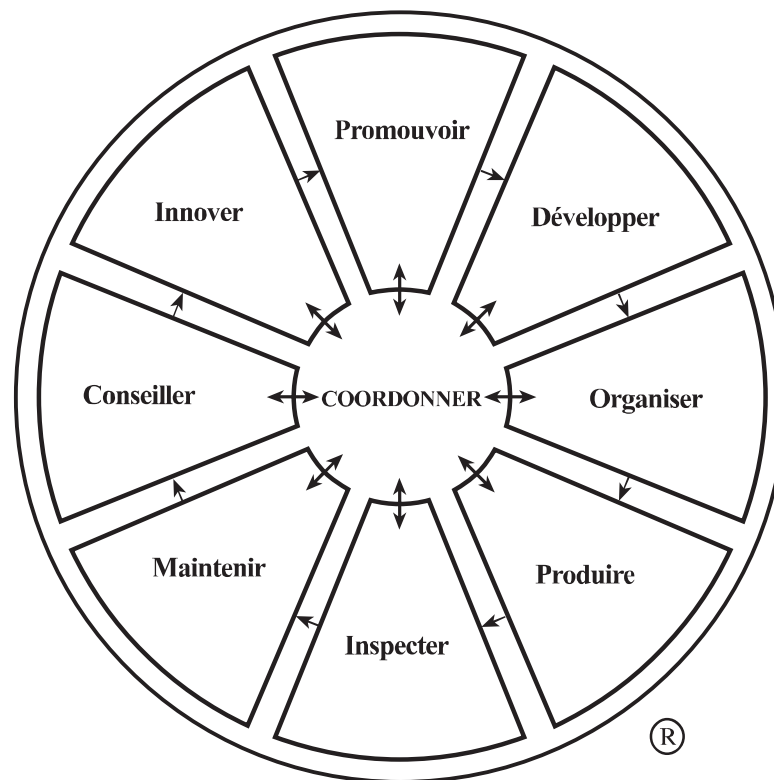
Les recherches menées par Charles Margerison et Dick McCann sont fondées sur les travaux originaux de Carl Jung, philosophe et psychologue suisse. L'approche Team Management Systems (TMS) a adapté les travaux de Jung aux réalités particulières du travail et du management. Une recherche continue montre que le Questionnaire permet de faire remonter des informations très précises, stables dans la durée, et qui s'avèrent réellement utiles pour améliorer les performances. Il existe une large documentation qui donne de plus amples détails sur ces recherches. Contactez-nous si vous souhaitez en savoir plus.

Profil Team MANAGEMENT

4 QU'ENTENDONS-NOUS PAR TRAVAIL?

La recherche TMS montre que les réponses des personnes à qui on demande ce qu'elles font dans leur travail peuvent être regroupées en huit domaines-clés. Ceux-ci sont présentés dans le Modèle des Fonctions dans le Travail.

Conseiller	Recueillir et transmettre l'information
Innover	Susciter et expérimenter de nouvelles idées
Promouvoir	Explorer et présenter les opportunités
Développer	Evaluer et tester la faisabilité de nouvelles approches
Organiser	Fixer et mettre en œuvre les conditions de réalisation
Produire	Finaliser et livrer les prestations
Inspecter	Suivre et vérifier le fonctionnement des systèmes
Maintenir	Préserver et consolider les standards et les processus



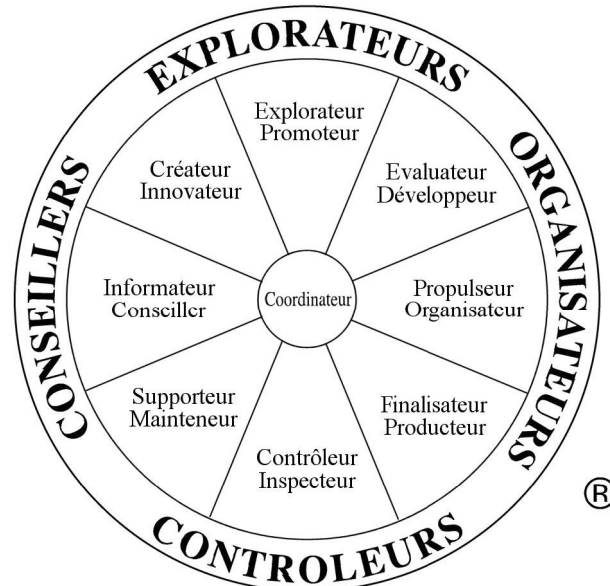
MODÈLE DES FONCTIONS DANS LE TRAVAIL DE MARGERISON-McCANN

Au centre du Modèle des Fonctions dans le Travail se situe la Coordination qui est constituée d'un ensemble de compétences que chacun dans l'équipe doit mettre en œuvre. Une équipe n'est jamais plus forte que son maillon le plus faible. Coordonner les huit Fonctions dans le Travail est essentiel au succès.

5 QU'EST-CE QUE LA ROUE TEAM MANAGEMENT?

La Roue Team Management de Margerison-McCann a été conçue pour présenter les rôles principaux que toute équipe doit prendre en compte. Elle procure un modèle clair et une langue simple qui facilite la réflexion des équipes sur la manière la plus efficace de mettre en adéquation les hommes et les tâches.

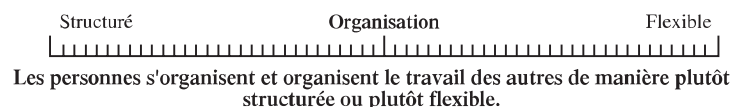
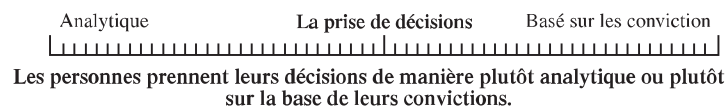
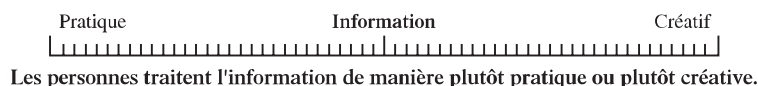
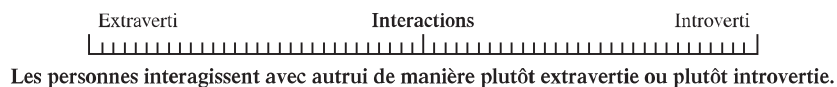
La Roue comprend huit rôles principaux plus la Coordination, située au centre du modèle, qui réunit un ensemble d'activités que chacun doit mettre en œuvre pour donner à l'ensemble de l'équipe un cadre de travail cohérent. Les compétences de Coordination peuvent être acquises par l'expérience ou par la formation.



LA ROUE TEAM MANAGEMENT DE MARGERISON-McCANN

6 COMMENT MON RÔLE PRÉFÉRÉ DANS L'ÉQUIPE EST-IL IDENTIFIÉ?

Vos réponses au Questionnaire Profil Team Management déterminent vos préférences sur les quatre échelles de préférences dans le travail.



Un logiciel spécial traite vos réponses et produit quatre scores indiquant la force de vos préférences sur chacune des quatre échelles. Des recherches portant sur les rapports entre les préférences personnelles et les Fonctions dans le Travail ont permis, en combinant vos quatre scores, de vous attribuer un rôle principal et deux rôles connexes sur la Roue Team Management. Le premier indique votre préférence la plus forte dans le travail, les deux autres indiquent vos préférences secondes, qui sont différentes de votre rôle principal.

7 QUELS SONT LES RÔLES PRINCIPAUX FIGURANT SUR LA ROUE TEAM MANAGEMENT?

Les résultats ne seront précis que dans la mesure où le Questionnaire Profil Team Management – fondé sur de solides recherches – aura été dûment rempli. Un rôle principal et deux rôles connexes pourront alors être identifiés. Les rôles connexes peuvent se trouver sur n'importe quel secteur de la roue.

Les Informateurs-Conseillers

Ils préfèrent une approche basée sur les convictions et la flexibilité. Ils peuvent être introvertis et créatifs, ou extravertis et pratiques. Les Informateurs-Conseillers savent très bien aller chercher l'information et la rassembler pour la rendre accessible à tous. Ils se montrent habituellement patients et sont prêts à différer la prise de décision jusqu'au moment où ils sont certains d'avoir réuni toutes les informations possibles. Certains estiment qu'ils temporisent trop. L'Informateur-Conseiller pense cependant qu'il est préférable d'être tout à fait sûr plutôt que de proposer un avis qui pourrait après coup s'avérer erroné. Les Informateurs-Conseillers soutiennent volontiers les membres de l'équipe, en revanche ils n'apprécient pas particulièrement le domaine de l'organisation. Ce qui leur importe, c'est que le travail soit effectué correctement et que toutes les informations pertinentes soient à disposition.

Les Créateurs-Innovateurs

Ils préfèrent une approche créative et flexible. Ils peuvent être soit extravertis et basés sur les convictions, soit introvertis et analytiques. Les Créateurs-Innovateurs ont des idées qui parfois contredisent et contrarient la manière habituelle de faire les choses. Ils peuvent faire preuve d'une grande indépendance, prêts à expérimenter sans se soucier des systèmes et des méthodes en place. Il est donc préférable de les laisser poursuivre leurs idées en dehors des procédures de travail courantes, jusqu'au moment où la validité de leurs nouvelles approches a été vérifiée. De nombreuses organisations créent des unités de Recherche et Développement pour laisser aux créatifs la possibilité de concrétiser leurs idées.

Les Explorateurs-Promoteurs

Ils préfèrent une approche créative et extravertie. Ils peuvent être soit analytiques et flexibles, soit basés sur les convictions et structurés. Les Explorateurs-Promoteurs sont en général doués pour capter et mettre en valeur une idée afin qu'elle suscite l'enthousiasme. Ils sont capables de savoir ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et de comparer les nouvelles idées avec ce qui se fait ailleurs. Ils savent aussi très bien créer de nouveaux contacts et trouver les informations et les ressources susceptibles de faire avancer les projets innovants. S'ils n'excellent pas toujours dans l'organisation et le contrôle des détails, ils se montrent très bons dans la vision d'ensemble.

Les Evaluateurs-Développeurs

Ils préfèrent une approche extravertie et analytique. Ils peuvent être créatifs et structurés, ou pratiques et flexibles. Les Evaluateurs-Développeurs étudient comment mettre en pratique les idées. Ils veulent s'assurer que le marché est intéressé par l'innovation et ils la testent selon des critères réalistes. Très souvent ils créeront un prototype ou feront une étude de marché. Leur principal intérêt est de mener une innovation à terme, mais une fois que cela est fait ils sont moins intéressés par la mise en production régulière. Ils préfèrent alors se retirer et chercher un nouveau projet.

Les Propulseurs-Organisateurs

Ils préfèrent une approche analytique et structurée. Ils peuvent être extravertis et pratiques, ou introvertis et créatifs. Les Propulseurs-Organisateurs sont des gens qui aiment que les choses se réalisent. Ils peuvent se montrer impatients. Ils établissent des procédures et des systèmes qui permettent de rendre les idées opérationnelles. Ils aiment fixer des objectifs clairs et s'assurer que chacun sait ce qu'on attend de lui. Ils feront pression sur les personnes et sur l'organisation pour faire en sorte que les délais soient respectés.

Les Finalisateurs-Producteurs

Ils préfèrent une approche pratique et structurée. Ils peuvent être introvertis et analytiques, ou extravertis et basés sur les convictions. Ce qui est important pour les Finalisateurs-Producteurs, c'est de livrer les produits ou les services selon les standards. Ils agissent de manière réglée et estiment avoir rempli leur tâche lorsque les plans ont été respectés. Ils apprécient les procédures et font les choses de manière systématique. Ils préfèrent optimiser les compétences acquises plutôt que de devoir continuellement changer et apprendre de nouvelles manières de procéder.

Les Contrôleurs-Inspecteurs

Ils préfèrent une approche introvertie et pratique. Ils peuvent être soit basés sur les convictions et structurés, soit analytiques et flexibles. Les Contrôleurs-Inspecteurs aiment les détails, ils s'assurent que les choses sont correctes, qu'il s'agisse de faits ou de chiffres. Ils se montrent soigneux et méticuleux. Ils sont capables de rester longtemps concentrés sur une même tâche, ils aiment aller au fond des choses et s'assurer que le travail a été fait de manière précise selon le programme fixé. Cela s'avère hautement utile dans les domaines de l'audit, de la qualité et dans tout ce qui se rapporte aux questions contractuelles.

Les Supporteurs-Mainteneurs

Ils préfèrent une approche introvertie et basée sur les convictions. Ils peuvent être soit pratiques et flexibles, soit créatifs et structurés. Les Supporteurs-Mainteneurs aiment s'assurer que l'équipe dispose de l'infrastructure nécessaire pour réaliser ses opérations. Ils mettent un point d'honneur à préserver les conditions sociales et matérielles du travail. Ils sont souvent la "conscience" de l'équipe et apportent un large soutien à ses membres. Ce sont des personnes de foi et de convictions, qui ont souvent des opinions très tranchées sur la manière dont l'équipe doit être conduite. Lorsqu'elles sont contrariées, elles défendent parfois leur cause avec beaucoup d'obstination. Elles peuvent aussi être une très grande source d'énergie et se montrer excellentes dans la négociation.

8 QUELLE EST LA SIGNIFICATION DES RÔLES CONNEXES?

Les rôles connexes sont des secteurs de la Roue dans lesquels vous avez aussi des préférences et des forces. Votre Profil indique comment vos préférences peuvent, dans certaines situations, se déplacer vers vos rôles connexes. Selon les scores – plus ou moins élevés – obtenus, les rôles connexes peuvent s'avérer presque aussi importants que le rôle principal.

9 QU'EST-CE QUE LA RÉPARTITION DES PRÉFÉRENCES DANS LE TRAVAIL?

La répartition des préférences dans le travail indique dans quelle mesure vous préférez travailler dans chacun des huit domaines du Modèle des Fonctions dans le Travail. Cette répartition est calculée à partir de vos réponses au Questionnaire du Profil Team Management.

Les pourcentages sont calculés à partir de vos scores aux quatre mesures de préférence dans le travail, ainsi qu'à partir de la probabilité pour que vous préféreriez chaque combinaison de préférences possible.

Les résultats sont ensuite reportés sur le Modèle des Fonctions dans le Travail pour vous donner un pourcentage de préférence général correspondant à chacune des huit fonctions dans le travail. Ces informations sont extrêmement utiles pour vous aider à aborder les questions de la répartition des tâches, de la satisfaction et de la motivation au travail.

Répartition des tâches

De nombreuses équipes présentent des lacunes dans certains domaines de la Roue Team Management. Vous pourrez si vous le souhaitez procéder à un examen du pourcentage de répartition des scores pour voir quels domaines de travail ne sont pas couverts par les préférences de votre équipe. Les membres de l'équipe peuvent ensuite répartir les responsabilités selon leurs préférences afin de combler d'éventuelles lacunes.

Profil Team MANAGEMENT

Satisfaction & Motivation au travail

Les études indiquent que les gens aiment travailler dans des rôles pour lesquels il existe une certaine correspondance entre leurs préférences et les exigences du travail. Le pourcentage de répartition des scores peut servir de base pour explorer le degré de correspondance entre votre rôle et vos responsabilités actuelles d'une part, et vos propres préférences de travail d'autre part. Vous pouvez également si vous le souhaitez rechercher les moyens de redéfinir votre travail en accord avec vos préférences.

10 QU'EST-CE QU'UNE "ROUE SCINDÉE"?

Bien que la plupart des personnes aient des rôles principal et connexes qui sont contigus sur la Roue Team Management, il arrive parfois que ceux-ci soient séparés, produisant ce qu'on appelle alors une Roue "scindée". Cela peut indiquer que vous disposez d'une combinaison de préférences qui vous procure certains avantages dans le travail. Dans certains domaines professionnels on retrouve des roues scindées caractéristiques. Par exemple, les programmeurs informatiques ont souvent des préférences à la fois pour les rôles de Créateur-Innovateur et de Contrôleur-Inspecteur. Les commerçants indépendants peuvent aussi avoir une combinaison de rôles qui reflète leurs dispositions d'être bon en tout.

11 CHAQUE PERSONNE REÇOIT-ELLE UN PROFIL DIFFÉRENT?

Même si nous sommes tous différents, nous adoptons dans le travail des conduites types. La Roue Team Management montre qu'il en existe huit principales. Chaque secteur de la Roue est divisé en deux sous-secteurs qui permettent d'expliquer comment plusieurs personnes se situant dans un même secteur peuvent assumer leur rôle de façon différente.

Il y a en tout 208 combinaisons possibles de Profils. Des personnes ayant le même rôle principal recevront un Profil en partie identique. Mais il comportera aussi des parties différentes en fonction de la variation des scores associés aux rôles principal et connexes.

12 COMMENT UTILISER MON PROFIL TEAM MANAGEMENT PERSONNEL?

Votre Profil personnel sert de point de départ dans un processus d'apprentissage. Il fournit des indications sur la manière dont vous pouvez optimiser votre potentiel au travail, et vous laisse décider ensuite comment poursuivre votre développement personnel. Le Profil vous aidera dans votre développement personnel et professionnel. Il vous aidera également à travailler plus efficacement au sein d'une équipe.

Le Profil résulte de recherches approfondies, mais nul ne peut mieux vous connaître que vous-même. Veuillez donc considérer votre Profil comme un outil favorisant la connaissance de soi et la compréhension de ses préférences dans le travail.

Le meilleur usage que vous pouvez faire du Profil est d'en parler avec vos collègues. Vous pouvez partager avec eux les résultats de votre Profil, les encourager à vous donner un feedback sur votre manière de travailler et à trouver des moyens pour améliorer vos performances et renforcer vos points forts.

13 QUELLES SONT LES APPLICATIONS DU PROFIL TEAM MANAGEMENT?

L'approche Team Management Systems est largement utilisée dans les secteurs privé et public, dans des organisations du monde entier. Le Profil donne des indications concernant les personnes, les équipes et les organisations. Il peut donc être utilisé de nombreuses façons. Parmi celles-ci:

Management du Changement

Des modèles familiers et une langue de travail simple permettent à chacun de mieux gérer les changements: nouveaux buts, nouveaux rôles et nouveaux collègues. Se connaître soi-même devient essentiel lorsque de nouvelles opportunités surgissent et que les rôles changent. Beaucoup de personnes font partie de plusieurs équipes projet en même temps. Le Profil permet de gagner du temps dans la constitution de nouvelles équipes et dans leur montée en puissance.

Résolution des conflits

La compréhension mutuelle et le respect de la diversité sont des facteurs-clés dans la résolution des conflits. Ces deux attitudes sont au cœur de l'approche TMS. Une des forces majeures du Profil Team Management réside dans sa capacité à aider à voir le monde au travers des perceptions d'autrui. Les personnes apprennent à reconnaître qu'elles ont besoin de s'entourer de personnes travaillant de façons différentes. Le Profil permet de voir comment mieux interagir avec des personnes ayant des préférences dans le travail différentes.

Travail en équipe multiculturelle

Lorsque des problèmes apparaissent au sein d'équipes multiculturelles, il est courant d'accuser les caractéristiques nationales. Cependant les malentendus sont plus souvent dus à des divergences dans la manière d'aborder le travail qu'à des différences de nationalité. Le Profil met à disposition des membres de l'équipe un modèle commun ainsi qu'une langue adaptée au travail, qui les aident à fonctionner ensemble de manière plus efficace. Ils constatent alors que les conflits ou les difficultés apparaissent simplement parce que les personnes dans l'équipe ont des préférences pour des rôles différents.

Le Profil existe en 8 langues européennes et a été largement utilisé dans des équipes multinationales.

Equipes inter-fonctionnelles et inter-organisationnelles

Aujourd'hui les équipes deviennent de plus en plus complexes et leurs membres appartiennent souvent à plusieurs équipes ; il est donc important de disposer d'outils qui aident à s'accorder sur les rôles. Plus que d'autres, les équipes inter-fonctionnelles sont susceptibles de connaître des difficultés d'ajustement du fait que leurs membres travaillent de façons différentes. Le Profil pousse à la compréhension mutuelle, au respect des différences, et fournit un modèle et une langue de travail communs.

Recrutement

Le Profil Team Management n'a pas été conçu pour être un outil de sélection. Il peut toutefois être utile pour fournir un cadre de discussion au stade final d'un entretien. Il vous aidera à explorer la manière dont les candidats préfèrent travailler et quel rôle ils aimeraient jouer au sein d'une équipe. (cf. «Les préférences dans le travail affectent-elles vraiment notre manière de travailler ?»)

Leadership

Les bons leaders sont conscients du rôle spécial que chacun est appelé à jouer dans l'équipe et ils savent tirer le meilleur parti des forces respectives dans le déploiement de l'organisation. Le Profil est utile dans ce processus, et le modèle TMS du travail en équipe fournit un cadre solide pour instaurer une approche du leadership fondée sur la coopération et le développement.

Organisation apprenante

L'apprentissage personnel commence par la connaissance de soi. Le Profil identifie vos préférences personnelles dans le travail et fournit des informations utiles pour définir un projet de développement personnel.

Profil
Team
MANAGEMENT

Profil Team MANAGEMENT

Conseil/Coaching

Le Profil offre un point d'appui solide pour entamer un travail de coaching. Vous pouvez y revenir régulièrement au cours d'échanges relatifs aux objectifs de carrière, à l'évolution du poste actuel, et aux interactions avec autrui dans le travail.

Nouvelles Technologies

Les nouvelles technologies changent radicalement notre manière à tous de travailler. Malgré cela, les concepts et modèles fondamentaux de l'approche TMS demeurent valables. Lorsque de nouveaux systèmes sont mis en place, il est important de connaître quelles sont vos forces, quel rôle vous convient le mieux dans une équipe et dans quel poste vous êtes en mesure d'apporter le plus dans le nouveau système d'organisation.

Les nouvelles technologies peuvent aussi rendre la communication plus complexe. Comprendre comment les membres de l'équipe préfèrent communiquer et interagir vous aidera à mieux exploiter la technologie pour faciliter le travail en équipe.

Conseil en outplacement

Face à des situations qui peuvent paraître incertaines et négatives, les informations contenues dans le Profil renforcent le sentiment d'identité et favorisent une approche positive des choses. Elles permettent de recentrer les objectifs de carrière et de rechercher les opportunités les mieux à même de donner satisfaction.

Développement personnel et professionnel

Le développement personnel se situe au cœur de l'approche TMS qui permet d'établir le lien entre les besoins des personnes et les objectifs de l'équipe dans sa globalité et de l'organisation. Le Profil Team Management renforce la connaissance de soi dans le travail, non seulement de ses forces et de ses limites, mais aussi du rôle que l'on préfère tenir dans une équipe.

Il vous aidera aussi à évaluer quel challenge et quel engagement représente exactement pour vous tel ou tel poste.

Résolution de problème

Les rapports que les personnes entretiennent avec leurs tâches et avec autrui constituent une pierre angulaire de la résolution de problème. Le Profil peut aider à trouver les solutions et guider les équipes vers une manière plus créative de traiter les problèmes. Les personnes sont souvent amenées à travailler ensemble pour trouver et mettre en œuvre des solutions. Savoir quelle est votre place dans une équipe, quelles sont vos forces spécifiques, et quelles sont les personnes dont vous avez besoin pour compléter vos atouts est essentiel.

Management des ventes et suivi des clients

Les formations de vente se focalisent souvent sur le développement des compétences spécifiques et techniques. Or au moment où l'on accorde de plus en plus d'importance au service client et au management des relations, il faut développer davantage les compétences en communication. La conscience du rôle que vous préférez tenir et de votre style de communication vous aidera à voir comment renforcer votre aptitude à créer des relations.

Fusions et acquisitions

Les réorganisations qui accompagnent les fusions d'entreprises sont facilitées par des outils offrant une approche constructive dans la manière de répartir les tâches et de constituer des équipes, des outils ciblés sur la qualité de la communication et la résolution des conflits. Les Profils contiennent des informations qui aident les gens à travailler ensemble d'une manière nouvelle. Ils facilitent la compréhension réciproque des rôles préférentiels de chacun et des forces au sein de l'équipe, et contribuent au respect des différences de cultures organisationnelles.

Création d'équipe

Mettre en adéquation les personnes et les tâches de manière à libérer les énergies et à créer le maximum de chances de succès doit être une compétence exercée par tout manager et dirigeant. Les Profils vous donnent une bien meilleure chance d'y parvenir car ils vous fournissent des informations sûres pour identifier les énergies et voir dans quelle direction les orientent.

14 LES PROFILS TEAM MANAGEMENT CRÉENT-ILS DES STÉRÉOTYPES?

Les Profils Team Management n'enferment pas les gens dans des boîtes ou à l'intérieur de stéréotypes. Il leur procure des informations qui les aident à reconnaître leurs forces et leurs faiblesses, et donne aux équipes un cadre et une langue commune afin de travailler ensemble plus efficacement. Les Profils mettent en lumière des questions-clés connues de chacun, mais que l'on a souvent de la peine à exprimer clairement.

15 PUIS-JE TRAVAILLER DANS DES DOMAINES EXTÉRIEURS À MES PRÉFÉRENCES?

Votre Profil présente le rôle principal et les deux rôles connexes pour lesquels vous avez indiqué des préférences. Cela ne signifie pas que vous n'êtes pas en mesure de travailler correctement ou d'être performant dans d'autres domaines – il nous arrive souvent de devoir travailler en dehors de nos domaines de préférence. Il peut aussi être bon d'élargir nos capacités. Néanmoins, si nous devons travailler durant des périodes prolongées dans des domaines non-préférentiels, il se peut que nous subissions un certain stress.

16 LES PRÉFÉRENCES AFFECTENT-ELLES VRAIMENT NOTRE MANIÈRE DE TRAVAILLER?

Le Profil Team Management révèle les préférences que vous avez exprimées en remplissant le Questionnaire. Des personnes peuvent avoir une préférence dans le travail, mais du fait des circonstances, être amenées à travailler en dehors de cette préférence. Il est toujours possible de parvenir à une haute performance dans des domaines non-préférentiels. Néanmoins, notre recherche postule de manière générale que les personnes ont des Préférences particulières dans le travail, et qu'elles agissent dans la réalité en fonction de ces Préférences ; à terme elles deviennent plus Performantes dans leurs domaines de préférence. Nous appelons cela la loi des trois P.

Nous avons tous des manières de travailler **Préférentielles**.

Nous **Pratiquons** plus les activités que nous Préférons.

Nous devenons habituellement plus **Performants** dans les domaines que nous **Préférons** et que, par conséquent, nous **Pratiquons** le plus.

En conclusion nous dirons que même si nos préférences contribuent à forger nos décisions et notre destinée, d'autres facteurs tels que l'intelligence, l'expérience, la conduite personnelle et la volonté influencent également ce que nous faisons.

Profil
Team
MANAGEMENT

Profil Team MANAGEMENT

17 UNE ÉQUIPE A-T-ELLE BESOIN DE HUIT ACTEURS POUR REMPLIR LES HUIT RÔLES?

Il n'est certainement pas nécessaire d'avoir huit personnes pour former une équipe. L'essentiel toutefois, c'est que les huit secteurs puissent être couverts lorsque cela s'avère nécessaire.

Les problèmes ont tendance à surgir lorsque les membres d'une équipe se concentrent tous dans un ou deux secteurs seulement de la Roue Team Management. Prenons l'exemple d'une équipe dont les préférences principales se situent toutes dans le secteur Finalisateur-Producteur. Une telle équipe risque de ne pas élaborer beaucoup d'idées nouvelles, ou bien ne sera pas en mesure de faire face à de brusques changements.

L'important est donc de développer une équipe bien équilibrée dotée de personnalités aux forces complémentaires, et de confier les tâches aux personnes adéquates. Les Profils Team Management nous aident à réaliser cet objectif en identifiant les préférences de chacun dans le travail et en donnant un cadre pour identifier le travail à réaliser.

18 LES PROFILS TEAM MANAGEMENT ME RENSEIGNENT-ILS SUR MES COMPÉTENCES DE COORDINATION?

Le Profil Team Management ne donne pas d'information sur les préférences ou les capacités de coordinateur. Dans une large mesure, celles-ci relèvent de l'expérience et de l'entraînement, ainsi que de l'intérêt à « réunir les gens ». Un Profil complémentaire existe dans le cadre du TMS, qui explore la coordination. Il s'agit d'un instrument multi-perspective appelé Profil des Compétences de Coordination qui renseigne précisément sur les compétences de coordination.

19 QUELLES SONT LES COMPÉTENCES DU COORDINATEUR?

La Coordination des Personnes

Ecoute active
Communication
Développement de Bonnes Relations
dans l'Équipe
Conseils et Résolution de Problèmes
Prise de Décision Participative
Gestion des Interfaces

La Coordination des Tâches

Répartition des Tâches
Développement de l'Équipe
Délégation
Détermination des Objectifs
Etablissement de Normes
de Qualité

Coordination de Leadership

Stratégie
Motivation

Les Compétences de Coordination peuvent faire l'objet d'un apprentissage; elles se répartissent en trois domaines:

La Coordination des Personnes

Ecoute Active

écouter avant de décider

Communication

informer régulièrement les membres de l'équipe

Développement de Bonnes Relations dans l'Equipe

encourager le respect, la compréhension et la confiance entre les membres de l'équipe afin de développer des relations positives

Conseils et Résolution de Problèmes

être disponible et répondre aux problèmes des personnes

Prise de Décision Participative

sur les sujets importants, impliquer les membres de l'équipe dans la résolution de problèmes et la prise de décision

Gestion des Interfaces

assurer la coordination des activités internes et externes de l'équipe

La Coordination des Tâches

Ce que font les Coordinateurs

Répartition des Tâches

répartir le travail en fonction des capacités et des préférences des personnes

Développement de l'Equipe

développer l'équilibre au sein de l'équipe

Délégation

déléguer le travail qu'il n'est pas essentiel de réaliser soi-même

Détermination des Objectifs

fixer des buts réalisables avec l'équipe, mais pousser en permanence à améliorer les performances

Etablissement de Normes de Qualité

donner l'exemple et s'accorder avec l'équipe sur des standards de travail de haute qualité

Coordination de Leadership

Ce que font les Coordinateurs

Stratégie

déterminer des plans d'action efficaces pour atteindre les buts

Motivation

encourager chacun à donner le meilleur de soi-même

Il existe aussi une coordination moins structurée et plus informelle, par laquelle on établit spontanément des liens entre les personnes et les départements. Nombreux sont ceux qui réussissent fort bien dans ce rôle de coordination informelle sans occuper pour autant une fonction officielle de Coordinateur, mais ils considèrent ce rôle comme faisant partie intégrante de leur travail. Ils sont précieux au sein des équipes parce qu'ils consolident les relations interpersonnelles nécessaires à la bonne exécution du travail.

20 UNE ÉQUIPE PEUT-ELLE RÉUSSIR SANS COORDINATEUR?

Les équipes qui réussissent comprennent généralement au moins un membre remplissant le rôle de Coordinateur. Les équipes aux compétences de coordination médiocres sont souvent peu performantes. Pour cette raison tous les membres d'une équipe devraient consacrer du temps à comprendre les concepts de coordination interne et externe et à développer les compétences appropriées.

21 LES PERSONNES QUI SE RESSEMBLENT ONT-ELLES INTÉRÊT À TRAVAILLER ENSEMBLE?

Les personnes ayant des intérêts communs s'entendent souvent bien et aiment travailler ensemble. Certaines professions attirent des personnes qui se ressemblent. Cependant, si une équipe réunit un trop grand nombre de personnes travaillant de façon similaire, elle risque de s'en trouver déséquilibrée.

Des expériences intéressantes ont été menées qui nous ont permis de comparer les performances d'équipes peu équilibrées sur la Roue avec celles d'équipes composées de personnes aux préférences différentes. Dans presque tous les cas, les performances des équipes homogènes ont été moins bonnes que celles des équipes composées de rôles préférentiels variés.

22 QUE FAIRE S'IL N'EST PAS POSSIBLE DE MODIFIER L'ÉQUIPE?

Une fois que vous connaissez les rôles préférentiels de tous les membres de votre équipe, vous pouvez situer leurs rôles principaux et connexes sur la Roue Team Management. Vous pouvez ainsi distinguer précisément les fonctions couvertes et celles qui ne le sont pas.

Le Profil Team Management n'identifie pas seulement les fonctions non couvertes: il sert aussi de point de départ à des réflexions et à un développement qui vont permettre à l'ensemble de l'équipe de compenser ses éventuels déséquilibres. Lorsque vous savez où se situent les fonctions non couvertes, plusieurs actions peuvent être entreprises:

- Obtenez le maximum d'énergie de votre équipe en vous assurant que le rôle préférentiel de chaque personne est judicieusement déployé.
- Intégrez des personnes aptes à couvrir les Fonctions non couvertes. Par exemple, si l'équipe se compose essentiellement d'organiseurs et de producteurs, invitez un Créateur-Innovateur ou un Explorateur-Promoteur à contribuer aux discussions lors de réunions d'équipe.
- Encouragez des membres de l'équipe à s'essayer à des projets qui sont extérieurs à leurs domaines de préférences.
- Cherchez des opportunités de développement qui représentent un défi et nécessitent de se former dans les fonctions non couvertes.
- Invitez des spécialistes pour en apprendre plus dans les domaines dans lesquels vous disposez de peu de forces.
- Tirez le meilleur parti des secteurs où se trouvent des rôles connexes. Souvent les personnes n'ont pas conscience de leurs forces dans ces secteurs.
- Collaborez avec une autre équipe susceptible de compléter vos forces dans certaines activités.
- Placez pendant une brève période les membres de votre équipe au sein d'autres équipes, pour leur donner l'occasion de découvrir des domaines de travail moins familiers.
- Lorsque vous avez l'opportunité de recruter un nouveau membre, pensez au type de personne qui complètera au mieux l'ensemble de votre équipe, plutôt que de simplement vous focaliser sur le poste à pourvoir.

23 PEUT-ON CHANGER SES PRÉFÉRENCES DANS LE TRAVAIL?

Vos scores les plus élevés sur les quatre échelles de préférences dans le travail exerceront certainement l'influence la plus durable sur votre manière de travailler. Les personnes peuvent être amenées à travailler dans des secteurs divers qui exigent des forces différentes, mais en règle générale elles ne peuvent le faire que pendant de brèves périodes au-delà desquelles l'ennui ou un sentiment de frustration et de démotivation apparaissent.

Généralement, les gens qui ont des préférences bien établies ne changent pas du jour au lendemain. Cependant, sur plusieurs années, au gré de leur évolution de carrière, de nombreuses personnes verront leurs préférences lentement changer. Tel est le cas par exemple de l'ingénieur ou du comptable qui aurait entamé sa carrière avec des préférences de Finalisateur-Producteur, qui deviendrait peu à peu Propulseur-Organisateur, puis Evalueur-Développeur. Un assistant de recherche peut passer du rôle de Créateur-Innovateur à celui d'Explorateur-Promoteur et d'Evalueur-Développeur sous l'influence de programmes de développement du management et de la culture d'entreprise.

Il est intéressant de noter que dans leurs activités de loisir les personnes sont souvent différentes de ce qu'elles sont dans le travail. Par exemple, une personne très structurée au travail pourra préférer dans ses loisirs un environnement plus flexible.

24 EST-CE UN PLUS POUR L'ÉQUIPE SI CHACUN REÇOIT SON PROFIL?

Les réflexions et les discussions seront facilitées si chacun utilise le même modèle de représentation et les mêmes notions. Les Profils ne servent pas à juger. Il n'existe pas de bons ou de mauvais rôles. Dans ce sens il ne devrait pas y avoir de problème à partager les informations contenues dans les Profils. En agissant ainsi, vous favoriserez la coopération et la résolution des problèmes.

ET ENSUITE?

La valeur de votre Profil dépendra de l'usage que vous faites des informations qu'il contient. Cela relève de votre décision. Nous vous suggérons de faire le point sur ce que vous avez appris au moyen de quelques notes:

Quels sont les points-clés que vous avez retenus de la lecture de votre Profil Team Management?

Pensez aux gens avec lesquels vous travaillez:

Quelles sont les personnes qui ont des préférences de travail similaires aux vôtres?

Quelles sont les personnes qui complètent vos forces?

Maintenant que vous avez pris connaissance de votre rôle sur la Roue Team Management, qu'avez-vous l'intention de faire différemment à l'avenir?