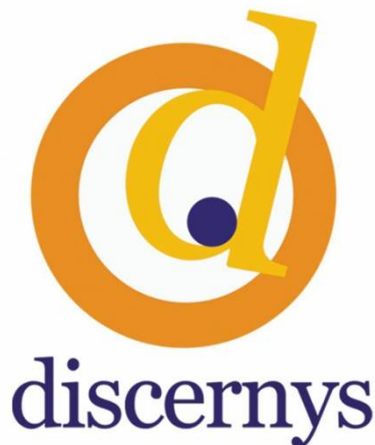


THE FIVE  
BEHAVIORS  
OF A COHESIVE  
TEAM®

The Five Behaviors of a Cohesive Team®

## Développement Personnel

D'après le livre à succès au palmarès du *The New York Times* best-selling book *Optimisez votre équipe* par Patrick Lencioni



**Pierre Stroobants**

21.03.2024

Ce rapport est fourni par :

Discernys

contact@discernys.fr

+33 (0)1 60 43 34 34

74 boucle des Epillets

77700 Magny le Hongre

+33 (0)1 60 43 34 35

www.discernys.fr

ÉCHANTILLON

# Vous et The Five Behaviors®



Pierre, vous avez fait partie de beaucoup d'équipes. Vous savez donc à quel point la vie peut être frustrante lorsque ces équipes ne fonctionnent pas bien. Les politiques, le manque d'alignement et les inefficacités consomment un temps et une énergie précieux que nous pourrions utiliser ailleurs. On a parfois l'impression que nos équipes font plus pour nous ralentir que pour nous aider à avancer.

Mais pour quelque chose qui a un si grand impact sur notre vie professionnelle quotidienne, nous ne passons pas assez de temps à parler de ce qu'il faut faire pour améliorer nos équipes.

## Personne ne vous dit réellement comment être un bon collègue.

C'est là qu'intervient *The Five Behaviors of a Cohesive Team*®. Basé sur le livre à succès de Patrick Lencioni *Optimisez votre équipe*, c'est un modèle simple mais puissant qui vous aide à développer les compétences pour devenir un meilleur collègue et commencer à construire des équipes plus fortes. Bien que le processus demande persévérance et travail, les gens utilisent avec succès le modèle de Lencioni pour améliorer la vie dans leurs équipes depuis plus de 15 ans.

Et maintenant, vous avez une chance de commencer à faire la différence au sein de vos équipes. ▶▶▶

Ce rapport vous apprendra les principes d'un bon travail d'équipe. Vous découvrirez le modèle et la manière dont les cinq comportements interconnectés se rejoignent pour créer un cadre permettant de construire des équipes soudées. Le contenu personnalisé basé sur les résultats de votre évaluation pour le modèle de personnalité Everything DiSC® vous aide à comprendre ce que vous apportez à vos équipes, et où vous pouvez continuer à vous développer.

Le plus important est que vous repartirez avec des compétences que vous apporterez à vos équipes pour les rendre plus fortes.

### Ces cinq comportements forment le cadre d'une équipe cohésive



Pour être vraiment soudées, les équipes doivent :

- ▶ **Se faire confiance les uns les autres**  
Lorsque les membres de l'équipe sont véritablement transparents et honnêtes les uns envers les autres, ils sont en mesure d'établir une confiance basée sur la vulnérabilité.
- ▶ **S'engager dans un conflit d'idées**  
Lorsque la confiance règne, les membres de l'équipe sont capables de s'impliquer dans un débat d'idées constructif.
- ▶ **S'engager dans des décisions**  
Lorsque les membres de l'équipe sont capables d'exprimer des opinions et de débattre d'idées, ils seront plus enclins à s'engager dans des décisions.
- ▶ **Se tenir mutuellement redevables**  
Lorsque tout le monde s'engage à respecter un plan d'action clair, les gens seront plus enclins à se tenir mutuellement redevables.
- ▶ **Focus sur l'obtention de résultats collectifs**  
Le but ultime de l'instauration d'une plus grande confiance, d'un plus grand conflit, de plus grandes redevabilité et responsabilité est l'obtention de résultats.



# Tout commence avec vous

Pierre, commençons ce rapport par quelques faits marquants que nous avons appris sur vous grâce aux résultats de votre évaluation :

Vous êtes une personne amicale et ouverte qui contribue à créer un sentiment de communauté au sein de vos équipes en approchant vos collègues avec sincérité et chaleur. Comme vous êtes optimiste, vous contribuez à créer un environnement agréable et joyeux que vous préférez. Le désir d'aimer et d'être aimé vous rend moteur, et vous êtes stimulé par les opportunités de collaboration. Vous faites beaucoup d'efforts pour entretenir vos relations et vous tirez une grande satisfaction du fait que vous rendez les gens heureux et attentionnés. Et comme vous êtes encourageant et à faire preuve d'empathie, vos collègues viennent vers vous pour obtenir du réconfort et du soutien, sachant que vous vous intéressez sincèrement à leurs besoins et à leur bien-être.

## *Vous et The Five Behaviors®*



### **Confiance**

Vous tendez à faire confiance aux gens et êtes prêt à croire que leurs intentions sont bonnes. Comme vous avez un fort désir de vous rapprocher de vos collègues, vous trouvez naturel de baisser votre garde et de partager vos pensées et sentiments sincères. Cela contribue à créer un climat de confiance basée sur la vulnérabilité, tout comme votre tendance à faire preuve d'empathie et de soutien. En tendant la main à vos collègues, en réservant votre jugement et en essayant de comprendre ce qu'ils vivent, vous les aidez à se sentir en sécurité lorsqu'ils parlent de leurs défauts et préoccupations.



### **Conflit**

Étant donné votre désir de relations harmonieuses, vous avez du mal à supporter les débats intenses parfois nécessaires à un conflit productif. Si vous vous opposez aux idées d'un collègue, vous aurez l'impression de le rejeter en tant que personne, et vous serez donc tenté de vous retenir plutôt que d'affirmer votre point de vue. Et lorsque les choses deviennent tendues, vous jouez le rôle de pacificateur, plus désireux de rétablir l'harmonie que de laisser le débat suivre son cours.



### **Engagement**

Comme vous êtes facile à vivre et privilégiez le travail d'équipe, vous êtes prêt à soutenir une décision d'équipe, même si cela implique de mettre de côté vos propres préférences. Et comme vous ne voulez pas laisser tomber l'équipe, une fois que vous vous êtes engagé, vous travaillez dur pour respecter votre part du marché.



### **Redevabilité**

Vous avez parfois du mal à confronter vos collègues à propos de leurs mauvaises performances ou de leur comportement, car vous avez l'impression de les rabaisser au lieu de les soutenir. De plus, votre capacité à vous mettre à la place des autres peut vous amener à vous focaliser sur ce que la personne critiquée pourrait ressentir. Ainsi, vous passez parfois les problèmes sous silence. Mais comme vous êtes diplomate, lorsque vous vous exprimez, vos collègues peuvent être <réceptifs-réceptives/> à votre approche modérée.



### **Résultats**

Vous avez tendance à avoir l'esprit d'équipe, prêt à faire tout ce qui est nécessaire pour soutenir les personnes avec lesquelles vous travaillez. Il est important pour vous de répondre aux attentes de vos collègues, alors vous travaillez dur pour aider l'équipe à atteindre ses objectifs. Et lorsque vous voyez vos collègues en difficulté, vous pouvez faire tout ce qui est en votre pouvoir pour les aider, quitte à mettre de côté vos propres responsabilités pour apporter votre contribution.

# Construire la Confiance



Le premier comportement fondamental d'une équipe soudée est la confiance. Bien que de nombreuses personnes considèrent la confiance comme la capacité de prédire le comportement d'une personne sur la base d'une expérience passée, ce n'est pas ce dont nous parlons ici. Au contraire, dans le contexte d'une équipe cohésive, la confiance signifie

**une volonté d'être complètement vulnérable l'un envers l'autre - de baisser notre garde, d'admettre nos défauts et de demander de l'aide.**

La confiance basée sur la vulnérabilité ne peut exister que lorsque nous avons la certitude que les intentions de nos pairs sont bonnes et qu'il n'y a pas de raison d'être protecteur ou prudent au sein de l'équipe. Sans elle, les membres de l'équipe perdent du temps et de l'énergie à dissimuler leurs faiblesses et erreurs, hésitent à demander de l'aide et peuvent supposer le pire concernant les intentions et les capacités de leurs collègues.

Lorsqu'il y a de la confiance dans nos équipes, nous prenons toute cette énergie nécessaire pour gérer les impressions de nos collègues à notre égard et l'utiliser de manière plus productive. Nous nous appuyons sur les compétences collectives et le soutien de nos équipes pour faciliter notre travail. Et nous aurons une base solide sur laquelle nous pourrions construire tous les autres aspects du travail d'équipe.



Dean Drobot/Shutterstock

## A quoi cela ressemble-t-il d'avoir de la **Confiance** dans une équipe ?

- ▶ Être ouvert et sincère l'un envers l'autre
- ▶ S'excuser et être ouvert sur les faiblesses et les erreurs
- ▶ S'accorder mutuellement le bénéfice du doute plutôt que de tirer des conclusions hâtives.
- ▶ Se demander mutuellement de l'aide et des informations concernant vos domaines de responsabilité

## Qu'est-ce qui facilite pour *vous* la construction de la confiance ?

Pierre, étant donné la valeur que vous accordez aux relations, vous trouvez qu'il est plus facile de développer la confiance dans un environnement chaleureux et coopératif où les gens ont tendance à faire preuve de bonne volonté et à se soutenir mutuellement. Vous trouvez à droite certains facteurs spécifiques qui peuvent vous aider à développer une confiance basée sur la vulnérabilité. Passez en revue cette liste pour acquérir une meilleure compréhension de vous-même et de ce comportement.

- ▶ Être dans une atmosphère harmonieuse et conviviale où les gens prennent le temps de se connaître
- ▶ Savoir que vos collègues font preuve d'empathie et d'acceptation
- ▶ Travailler avec des personnes qui ne sont pas trop cyniques ou critiques
- ▶ Travailler dans une équipe où il n'est pas nécessaire d'être agressif pour être entendu

# Etre vulnérable



Maintenant que vous savez ce qui vous aide à développer la **confiance basée sur la vulnérabilité**, parlons de ce qui peut la rendre difficile. La confiance peut être un défi à certains moments pour tout le monde. Nous avons tous des peurs et préoccupations qui peuvent nous retenir et rendre difficile de baisser notre garde. Etre conscient de cela peut faciliter le processus pour les surmonter.

## Pourquoi *vous* pouvez vous retenir

Vous accordez une telle valeur à vos relations que vous êtes tenté de garder pour vous un défaut ou une erreur si vous craignez que cela ne nuise à vos relations ou ne déçoive quelqu'un.



Vous préférez que votre entourage soit joyeux et optimiste. Dès lors, si vous craignez que votre transparence puisse perturber ce sentiment d'harmonie ou contrarier les autres, vous choisissez de vous taire.

Vous voulez que vos collègues aient une bonne opinion de vous. Ainsi, vous êtes enclin à retenir vos réflexions si vous pensez qu'elles pourraient vous dépeindre comme une personne égoïste ou grossière.



Vous êtes attentif aux besoins des autres. Ainsi, il se peut que vous hésitez à demander de l'aide si vous craignez que cela ne dérange vos collègues ou ne leur crée du travail supplémentaire.

Image credit: Max Gribodov/Shutterstock

## Pourquoi d'autres peuvent se retenir

Vos collègues peuvent partager certaines des préoccupations énumérées ci-dessus ou peuvent parfois se retenir pour d'autres raisons comme celles énumérées ci-dessous. Certaines de ces raisons peuvent également vous interpeller. En comprenant pourquoi les autres ont parfois des difficultés, vous pouvez commencer à réfléchir à ce que vous pouvez faire pour aider vos collègues à se sentir à l'aise pour baisser leur garde.

**Ne pas vouloir paraître incompetent**  
**Peur d'avoir l'air idiot**  
**Ne pas vouloir être exploité**  
**Inquiétude à l'idée de paraître faible**  
**Peur de la critique**

**Ne pas vouloir se sentir exposé**  
**Anticiper le négativisme**  
**Peur d'être perçu comme étant une personne naïve**  
**Ne pas vouloir perdre de l'influence**  
**Peur d'une perte de contrôle**

# Comment construire la Confiance



Grâce à la connaissance de vos points forts et éléments qui peuvent vous freiner, vous commencez à chercher des moyens de construire la confiance au sein de vos équipes. Cela ne se fera pas du jour au lendemain. Construire la confiance nécessite des expériences partagées au fil du temps, de multiples exemples de suivi pour développer la crédibilité, et une compréhension approfondie des compétences uniques de vos collègues. Mais en travaillant à développer les habitudes énumérées ci-dessous, vous aidez à accélérer ce processus avec vos collègues.

## Développez de bonnes habitudes au sujet de la Confiance.

Ces habitudes ont été personnalisées en fonction des résultats de votre évaluation. Choisissez-en au moins une sur laquelle vous allez vous concentrer et décrivez ci-dessous comment vous allez la mettre en pratique. Vous pourrez vous référer à cette page lorsque vous créez votre plan d'action à la fin de ce rapport.

### Résistez à l'impulsion de cacher les erreurs

- ▶ Vous êtes enclin à taire une erreur ou un défaut si vous craignez que les gens vous déprécient. Mais essayez de prendre du recul et de vous demander objectivement si c'est vraiment si grave ou si cela ne susciterait pas plutôt un haussement d'épaules de la part de vos collègues.
- ▶ Si le fait de révéler des préoccupations ou opinions que vous auriez normalement gardées pour vous vous semble intimidant, entraînez-vous à vous ouvrir à vos collègues par des moyens peu risqués.

### Tendez la main aux collègues dans le besoin

- ▶ Vous êtes déjà naturellement enclin à soutenir les personnes qui viennent vous demander de l'aide, mais vous cherchez des moyens d'aider vos collègues qui sont peut-être moins francs quant à leurs besoins.
- ▶ Comme vous êtes attentif à l'état émotionnel des gens, soyez aussi attentif aux indices qui montrent qu'un collègue est inquiet ou débordé. Faites-lui savoir avec tact que vous êtes là pour l'écouter et le soutenir.

### Ne prenez pas personnellement la réserve d'un collègue

- ▶ De nombreux collègues peuvent s'ouvrir à votre approche chaleureuse et amicale, mais d'autres peuvent être plus renfermés ou solitaires. Ne prenez pas leur détachement personnellement, mais reconnaissez plutôt que chacun a des préférences et des habitudes différentes.
- ▶ Respectez leur tendance à travailler de manière indépendante, et avancez lentement lorsque vous voyez des opportunités d'établir une connexion plus profonde.

---

## Mettez cela en pratique

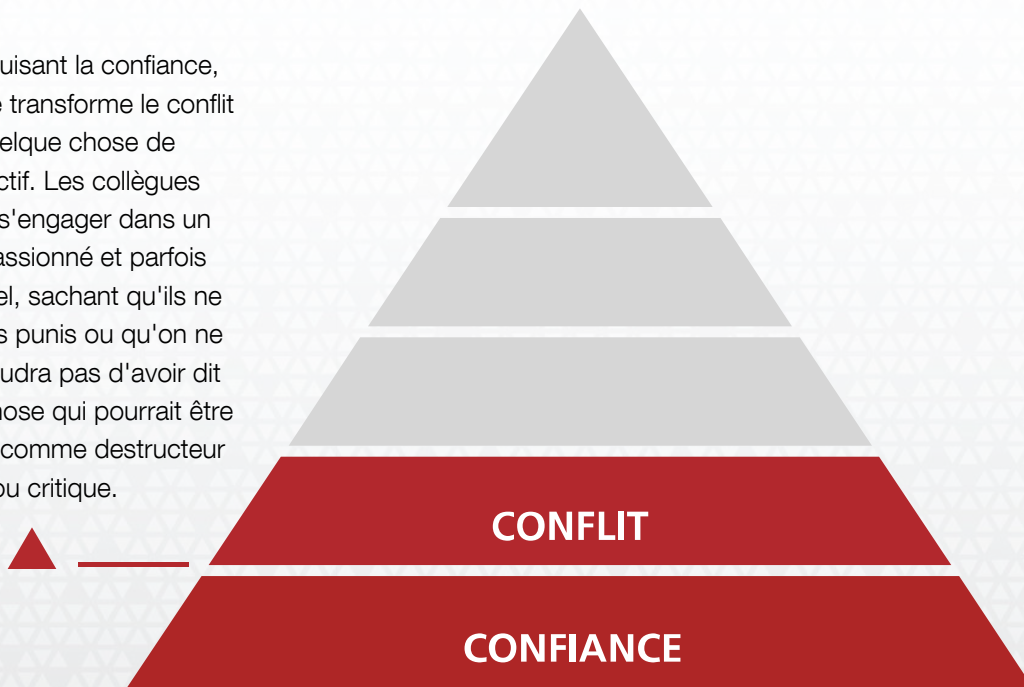
*Utilisez cet espace pour décrire comment vous pouvez appliquer la ou les habitudes que vous avez choisies au sein de vos équipes. Quels avantages cela pourrait-il apporter ?*



# Connecter la Confiance et le Conflit



En construisant la confiance, une équipe transforme le conflit en quelque chose de constructif. Les collègues peuvent s'engager dans un débat passionné et parfois émotionnel, sachant qu'ils ne seront pas punis ou qu'on ne leur en voudra pas d'avoir dit quelque chose qui pourrait être interprété comme destructeur ou critique.



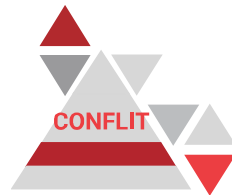
Lorsque la confiance règne, le conflit devient la poursuite de la vérité, une tentative de trouver la meilleure réponse possible.

## Comment cela vous, impacte-t-il Pierre?

Comment la construction de la confiance vous aidera-t-elle, vous et vos collègues, à vous engager dans un conflit productif ?

- ▶ Pierre, en tirant parti de votre tendance à dire ouvertement ce que vous pensez et ressentez, vous avez plus de chances d'apporter des opinions sincères qui sont essentielles à un débat d'idées constructif.
- ▶ Si vous surmontez la crainte qu'une totale franchise ne fasse des vagues ou ne suscite la désapprobation, vous serez plus enclin à confronter les problèmes difficiles qui freinent l'équipe.
- ▶ En faisant appel à votre tendance à l'acceptation et au soutien, vous aidez vos collègues à se sentir plus à l'aise pour exprimer leurs opinions et préoccupations pendant un conflit.

# Maîtriser le Conflit



Le conflit est souvent considéré comme tabou, surtout au travail, et les gens peuvent dépenser beaucoup de temps et d'énergie pour essayer d'éviter les débats passionnés qui sont essentiels à toute grande équipe.

Mais les équipes qui sont prêtes à s'engager dans un conflit *productif* résolvent les problèmes et créent les meilleures solutions possibles dans le plus court laps de temps. Par conflit productif, nous entendons

**un débat qui se concentre sur les concepts et idées et qui évite les attaques personnelles mesquines.**

Ce type de débat idéologique est bien loin des combats destructifs et des politiques qui entravent certaines équipes. Et il est bien plus productif que les discussions timides où les gens taisent leurs véritables opinions et laissent en suspens des questions critiques mais difficiles.



ESB Essentials/Shutterstock

## A quoi cela ressemble-t-il d'avoir un Conflit productif dans une équipe ?

- ▶ Exprimer vos opinions même au risque de provoquer un désaccord
- ▶ Demander l'avis de vos collègues pendant les réunions
- ▶ Confronter et traiter les problèmes les plus importants et les plus difficiles
- ▶ Explorer les idées de chacun pour découvrir les meilleures solutions

## Qu'est-ce que *vous* apportez ?

- ▲ Pierre, vous êtes souvent réceptif à ce que les gens ont à dire, vous gardez l'esprit ouvert lorsque des collègues expriment leurs idées et opinions au cours d'un débat.
- ▲ Votre tendance à l'acceptation facilite sans doute la tâche de vos collègues, en particulier ceux qui s'expriment avec douceur, qui partagent leurs véritables pensées et sentiments, sachant qu'ils ne seront pas jugés.
- ▲ Lorsque vous voyez des collègues plus réservés qui luttent pour trouver une ouverture dans la conversation, vous pouvez même les aider à s'exprimer en leur faisant de la place dans le débat.

## Que trouvez-*vous* stressant ?

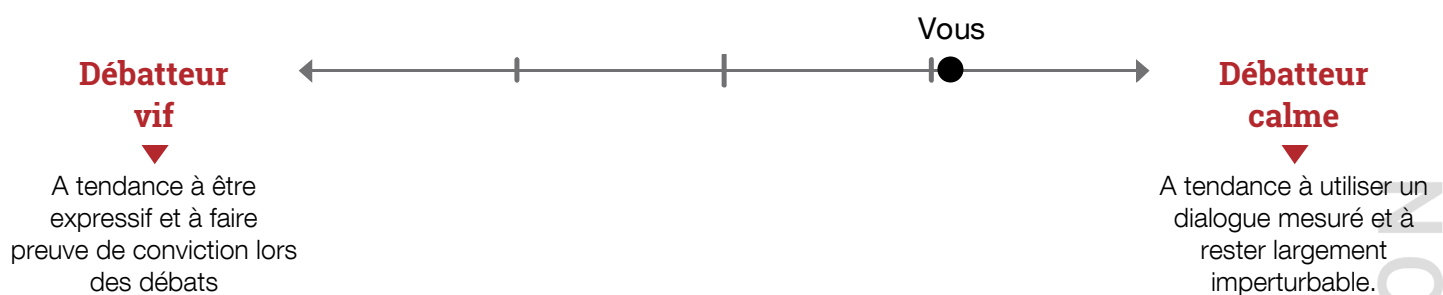
- ▲ Étant donné l'importance de l'harmonie pour vous, vous trouvez stressant de participer à un débat avec des personnes qui sont compétitives ou critiques.
- ▲ Comme vous accordez une grande importance à l'entente avec vos collègues, il peut être épuisant de devoir vous battre pour votre opinion lorsque vous rencontrez la résistance d'une forte personnalité.
- ▲ Vous avez tendance à soutenir les autres et à être d'accord avec eux. Il peut donc vous être difficile de rejeter ou même de critiquer l'idée d'un collègue si vous avez l'impression de le blesser.



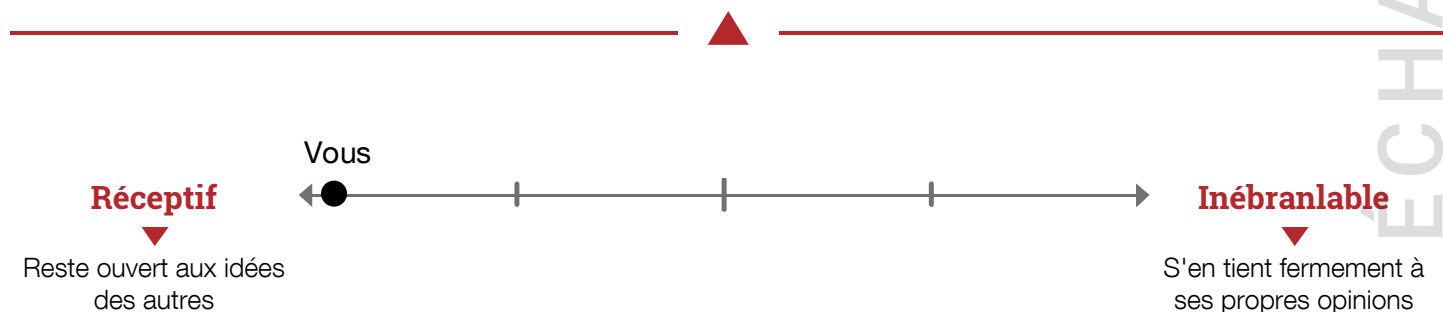


# Votre approche du Conflit

Pour vous aider à mieux comprendre comment aborder les conflits, les échelles de cette page montrent certaines de vos tendances naturelles. Votre position sur chaque échelle a été tracée en fonction des résultats de votre évaluation. Le fait d'être conscient de vos inclinaisons peut vous aider à comprendre comment vous êtes susceptible d'aborder ce comportement et où vous devriez peut-être faire des efforts.



Vous êtes facile à vivre et préférez que les débats se déroulent à un rythme calme et détendu, avec un minimum de tension. Il est donc peu probable que vous interveniez avec beaucoup de force ou d'émotion pour persuader vos collègues. Au lieu de cela, vous préférez un échange dans lequel vous exprimez calmement vos opinions tout en écoutant vos collègues, dans l'espoir de trouver un terrain d'entente. Cette approche donne aux autres l'espace nécessaire pour faire valoir leurs arguments, analyser et réfléchir au sujet. Mais elle peut aussi vous empêcher de vous jeter au milieu d'un débat passionné lorsque de fortes personnalités ont la parole.



Pendant un débat vous êtes très ouvert aux idées de vos collègues. Et pour mettre les gens à l'aise, vous montrez de la chaleur et de l'acceptation pour faire comprendre que vous ne les jugerez pas pour avoir partagé leurs franches pensées et opinions. En fait, vous *souhaitez vraiment que leurs idées fonctionnent pour ne pas avoir à les rejeter*. Pour éviter de blesser les sentiments de quelqu'un, vous cherchez des moyens de faire fonctionner même une idée médiocre, ce qui peut maintenir les mauvaises idées trop longtemps. Veillez aussi à ne pas être trop ouvert aux idées de vos collègues au point d'abandonner les vôtres trop rapidement.

# Comment maîtriser un Conflit



La première étape pour s'engager dans un conflit productif est de reconnaître que le conflit peut être une bonne chose et qu'il est finalement nécessaire pour profiter à l'équipe. Avec cet état d'esprit, il est plus facile de défendre ses idées, de prendre en compte les idées des autres et de confronter les problèmes. En développant les habitudes énumérées ici, vous contribuerez davantage à un débat productif au sein de vos équipes.

## Développez de bonnes habitudes en matière de Conflit

Ces habitudes ont été personnalisées en fonction des résultats de votre évaluation. Choisissez-en au moins une sur laquelle vous allez vous concentrer et décrivez ci-dessous comment vous allez la mettre en pratique. Vous pourrez vous référer à cette page lorsque vous créez votre plan d'action à la fin de ce rapport.

### Ne cédez pas quand vous êtes défié par de fortes personnalités

- ▶ Bien que céder pour préserver l'harmonie puisse être plus facile à court terme, gardez à l'esprit que cela peut entraîner du ressentiment et des problèmes plus importants par la suite.
- ▶ Vous n'avez pas besoin d'adopter la même force ou le même ton que vos collègues pour défendre votre point de vue. Au contraire, continuez à défendre votre opinion de la manière qui vous est la plus naturelle.

### Ne gardez pas le silence sur une idée médiocre juste pour protéger des sentiments

- ▶ Ne laissez pas le désir de protéger les sentiments d'un collègue vous conduire à ignorer une idée imparfaite ou à essayer de trouver un moyen de la faire aboutir plutôt que de la critiquer. Il peut être utile de garder à l'esprit que la mise en œuvre d'une mauvaise idée pourrait créer des problèmes pour vous et vos collègues à long terme.
- ▶ Faites appel à votre diplomatie pour remettre en question gentiment les idées tout en tenant compte des sentiments des autres.

### Laissez le débat se dérouler

- ▶ Votre tendance à garder les choses amicales et optimistes peut parfois orienter un conflit malsain dans une direction plus productive, mais veillez à ne pas étouffer le débat.
- ▶ Résistez à l'envie d'intervenir pour aplanir les désaccords entre vos collègues.

ÉCHANTILLON

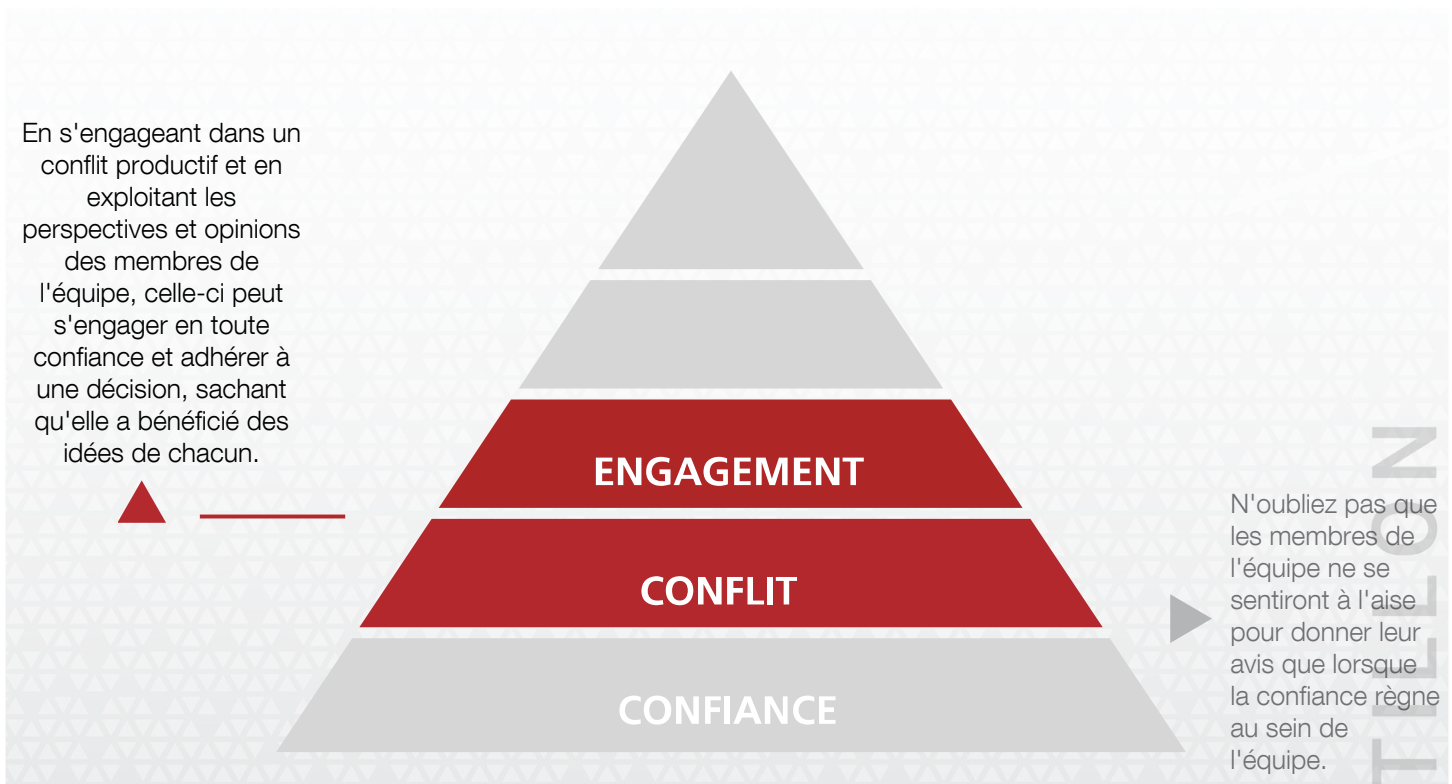
---

## Mettez cela en pratique

*Utilisez cet espace pour décrire comment vous pouvez appliquer la ou les habitudes que vous avez choisies au sein de vos équipes. Quels avantages cela pourrait-il apporter ?*



# Relier Conflit & Engagement



Les gens ne s'engageront pas activement dans une décision s'ils n'ont pas eu l'occasion d'exprimer leurs opinions, de poser des questions et de comprendre le raisonnement qui la soutient.

## Comment cela vous, impacte-t-il Pierre?

Comment le fait de s'exprimer vous aidera-t-il, vous et vos collègues, à adhérer aux décisions ?

- ▶ Pierre, en exprimant votre désaccord lorsqu'une idée est imparfaite, vous serez plus enclin à vous engager sans réserve, sachant que vous avez aidé l'équipe à trouver une bonne solution.
- ▶ En utilisant votre cordialité pour aider vos collègues à se sentir à l'aise pour partager leurs opinions, vous pouvez également renforcer leurs engagements.
- ▶ En résistant à l'envie d'aplanir une tension saine, vous laissez le débat se dérouler pleinement, ce qui crée une plus grande confiance dans la décision finale et donc une plus grande probabilité d'acceptation.

# Obtenir l'Engagement



Si les membres de l'équipe ne s'engagent pas, ils ne font qu'accepter les décisions sans conviction, ce qui signifie qu'il est peu probable qu'ils aient le type d'alignement nécessaire pour atteindre leurs objectifs. Dans le contexte d'une équipe cohésive, l'engagement est

**la clarté autour des décisions et le fait d'aller de l'avant avec une adhésion totale de chaque membre de l'équipe, même ceux qui étaient initialement en désaccord avec la décision.**

Les deux principales causes du manque d'engagement sont le désir de consensus et le besoin de certitude, qui ne sont tout simplement pas possibles dans toutes les situations. Les grandes équipes comprennent qu'elles doivent être capables de s'engager même lorsque le résultat est incertain et que tout le monde n'est pas d'accord au départ. Sinon, les membres de l'équipe vont sur-analyser et remettre en question les décisions, revenir sans cesse sur les discussions et ne pas savoir sur quoi ils doivent se concentrer.



## A quoi cela ressemble-t-il d'avoir de l'Engagement dans une équipe ?

- ▶ Etre clair sur l'orientation générale et les priorités de l'équipe
- ▶ Terminer les discussions en proposant des résolutions claires et spécifiques ainsi que des appels à l'action
- ▶ Quitter les réunions en étant convaincu que tout le monde s'est engagé à respecter les décisions prises
- ▶ Soutenir les décisions du groupe, même si vous étiez initialement en désaccord

## Vous et la clarté

La clarté, c'est savoir exactement ce à quoi vous vous engagez et s'assurer que tous les membres de votre équipe sont sur la même longueur d'onde.

Pierre, lorsque vous voyez un collègue qui a du mal à comprendre une décision, vous amenez l'équipe à faire preuve de clarté. Mais vous pourriez hésiter si cela signifie faire des vagues ou aller à l'encontre du groupe. Etant donné votre tendance à être facile à vivre et optimiste, vous avez confiance dans le fait que les choses vont s'arranger. Ainsi, bien que vous préféreriez travailler avec des objectifs et attentes clairement définis, vous pourriez ne pas pousser l'équipe très fort si cette clarté faisait défaut.

## Vous et l'acceptation

L'acceptation consiste à s'assurer que vos idées et vos préoccupations sont entendues, puis à soutenir la décision finale de l'équipe, que vous l'approuviez ou non.

Vous êtes si attaché à l'esprit d'équipe que vous mettez tout votre poids dans la balance pour soutenir une décision collective et faire de votre mieux pour qu'elle se concrétise. Vous mettez volontairement de côté vos propres souhaits pour soutenir l'équipe, et vous cédez parfois un peu trop facilement, avant même d'avoir eu votre mot à dire. Et parce que vous ne voulez décevoir personne, vous travaillez dur pour respecter votre part du marché.

# Barrières à l'Engagement



## Qu'est-ce qui pourrait *vous empêcher de chercher la clarté* ?

Pierre, vous préférez avoir des attentes bien définies afin de ne décevoir personne. Mais vous êtes aussi coopératif. Donc, si l'équipe ne détermine pas les détails, vous êtes enclin à suivre le mouvement, même si vous n'avez pas autant de clarté que vous souhaiteriez. Vous n'avez pas envie de marcher sur les pieds de quelqu'un pour étoffer les détails ou signaler les informations qui sont incomplètes. Et comme vous êtes optimiste et flexible, vous croyez que les choses vont s'arranger au fur et à mesure que le projet avance. Vous prévoyez même de vous mettre en rapport avec les gens un à un pour obtenir les informations dont vous avez besoin.

### Ces pensées vous ont-elles déjà empêché de chercher la clarté ?

- ▶ Si personne d'autre n'est confus, je dois avoir tort.
- ▶ Je ne veux pas poser un tas de questions gênantes.
- ▶ Nous traiterons les problèmes quand ils se présenteront.
- ▶ Je peux régler les détails avec d'autres personnes plus tard.



## Qu'est-ce qui pourrait rendre difficile pour *vous d'y adhérer* ?

Parce que vous accordez de l'importance à l'unité de l'équipe, il vous est plus facile d'adhérer à une décision lorsqu'elle fait l'objet d'un consensus général et d'un esprit d'équipe. Mais si cet enthousiasme commun fait défaut ou s'il y a eu un désaccord pendant le débat, vous avez des doutes qui pourraient faire vaciller cet engagement. Vous risquez aussi d'avoir des difficultés si vous mettez vos réserves de côté trop tôt parce que vous voulez être coopératif, et que vous constatez que votre engagement vacille lorsque vos doutes refont surface. N'oubliez pas que le fait d'exprimer pleinement ces doutes avant de vous mettre d'accord contribuera à un débat plus approfondi et vous aidera à adhérer à la décision finale de l'équipe.

### Ces pensées vous ont-elles déjà empêché d'y adhérer ?

- ▶ Je ne veux pas faire de vagues, alors je m'en accommoderai pour l'instant.
- ▶ Je vais le faire, mais ça va être en bas de ma liste de priorités.
- ▶ L'équipe n'a même pas pu se mettre d'accord sur cette décision, donc ce n'est pas comme si elle était gravée dans la pierre.
- ▶ Tout le monde semble très enthousiaste à propos de cette idée, alors je vais garder mes réserves pour moi pour le moment.



Image credit: Max Gribodov/Shutterstock

# Comment atteindre l'Engagement



Les équipes qui s'engagent peuvent aller de l'avant en toute confiance dans leurs décisions, en sachant que tout le monde travaille vers le même objectif final. Mais lorsque la clarté ou l'acceptation fait défaut, il en résulte un manque d'alignement. Et les petits écarts peuvent rapidement devenir des problèmes ou des désaccords majeurs. Développer les habitudes énumérées ci-dessous peut vous aider, vous et votre équipe, à atteindre la clarté et l'acceptation qui sont essentielles à l'engagement.

## Développez des habitudes de bon Engagement

Ces habitudes ont été personnalisées en fonction des résultats de votre évaluation. Choisissez-en au moins une sur laquelle vous allez vous concentrer et décrivez ci-dessous comment vous allez la mettre en pratique. Vous pourrez vous référer à cette page lorsque vous créerez votre plan d'action à la fin de ce rapport.

### Parlez quand quelque chose n'est pas clair

- ▶ Ne laissez pas votre tendance à être accommodant ou votre crainte d'outrepasser votre rôle vous empêcher d'insister sur la clarté. Assurez-vous de comprendre le rôle que vous jouez dans une décision, mais prenez aussi l'initiative de vous assurer que toute l'équipe est sur la même longueur d'onde.
- ▶ Gardez à l'esprit que si vous êtes confus, il y a de fortes chances pour que d'autres personnes le soient aussi—il se peut donc que vous aidiez les gens en soulevant le problème.

### Diffusez tous les doutes et préoccupations avant que l'équipe ne prenne sa décision

- ▶ Ne mettez pas automatiquement vos réserves de côté juste parce que l'équipe tend vers une certaine direction. Il se peut que vous deviez éventuellement les laisser tomber pour que l'équipe puisse aller de l'avant, mais vous devez à votre équipe d'exprimer d'abord pleinement vos préoccupations.
- ▶ Cela peut accroître la sensibilisation de votre équipe aux dangers potentiels et, en fin de compte, renforcer vos engagements.

### Si nécessaire, relancez une question sur un engagement précédent

- ▶ Si vous rencontrez un problème après que l'équipe se soit engagée dans une ligne de conduite, résistez à l'envie de l'occulter ou de le contourner pour éviter de faire des vagues ou de décevoir vos collègues.
- ▶ En soulevant les problèmes, vous aidez à garantir que l'équipe est toujours sur la bonne voie et vous pouvez éviter des problèmes supplémentaires.

---

## Mettez cela en pratique

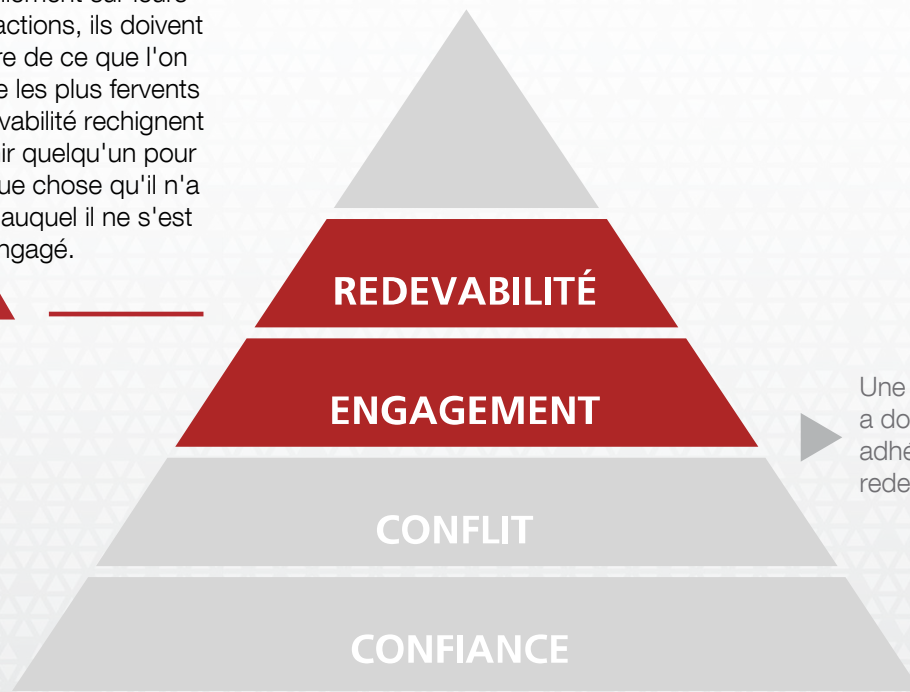
*Utilisez cet espace pour décrire comment vous pouvez appliquer la ou les habitudes que vous avez choisies au sein de vos équipes. Quels avantages cela pourrait-il apporter ?*





# Connecter l'Engagement et la Redevabilité

Pour que les collègues puissent s'interpeller mutuellement sur leurs comportements et actions, ils doivent avoir une idée claire de ce que l'on attend d'eux. Même les plus fervents partisans de la redevabilité rechignent généralement à tenir quelqu'un pour redevable de quelque chose qu'il n'a jamais accepté ou auquel il ne s'est jamais engagé.



Une fois que tout le monde a donné son avis et a adhéré aux décisions, la redevabilité est possible.

Sur un fondement de confiance, il sera entendu que chacun a les meilleures intentions.

L'engagement donne aux membres de l'équipe le courage de se tenir mutuellement redevables, sachant qu'ils demandent à leurs collègues de respecter quelque chose qu'ils ont déjà pleinement accepté de faire.

## Comment cela vous, impacte-t-il Pierre?

Comment l'engagement vous aide-t-il, vous et vos collègues, à vous rendre redevables les uns envers les autres ?

- ▶ Pierre, en posant des questions de clarification sur une décision, vous aurez une idée plus précise de ce que vous devez faire pour être à la hauteur des attentes de l'équipe et soutenir vos collègues.
- ▶ En recherchant la clarté, vous soutenez également les membres de l'équipe en les aidant à comprendre ce que l'on attend d'eux afin qu'ils puissent respecter leurs engagements.
- ▶ Lorsque vous mettez tout votre poids dans la balance pour soutenir une décision, même si elle est controversée, vous pouvez vous appuyer sur votre positivité pour rallier l'équipe à cette décision. En fin de compte, cela peut renforcer les engagements des collègues et les rendre plus disposés à être tenus responsables.

# Adopter la Redevabilité

La redevabilité est devenue un mot à la mode, tellement galvaudé et aux interprétations si diverses qu'il a perdu beaucoup de son sens. Dans le contexte du travail d'équipe, cependant, la redevabilité est

**la volonté des membres de l'équipe d'interpeller leurs pairs sur la performance ou les comportements qui pourraient nuire à l'équipe.**

Ce comportement peut s'avérer difficile à mettre en œuvre, car il implique de surmonter l'inconfort interpersonnel qui accompagne le fait de confronter ses collègues à leur comportement. Beaucoup d'entre nous préféreraient éviter ces conversations difficiles. Mais lorsque les membres d'une équipe ne se tiennent pas mutuellement redevables, ils risquent d'encourager la médiocrité, de ne pas respecter les délais et principaux résultats attendus, de perdre de vue leurs obligations envers l'équipe et de créer du ressentiment à propos de différents standards de performance.



## A quoi cela ressemble-t-il d'avoir de la Redevabilité dans une équipe ?

- ▶ Offrir et accepter un feedback constructif et non sollicité
- ▶ Ressentir une pression de la part de vos pairs et l'attente d'une performance
- ▶ Confronter les pairs aux problèmes dans leurs domaines de responsabilité respectifs
- ▶ S'interroger mutuellement sur les approches et les méthodes actuelles

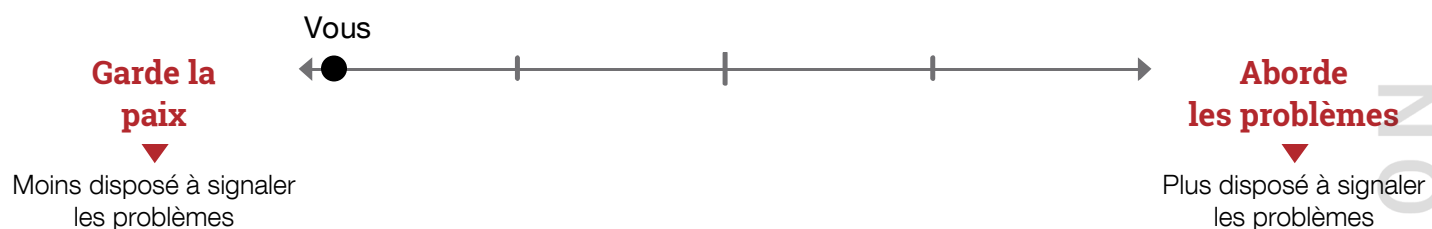
## Comment gérez *vous* le feedback?

Pierre, les commentaires critiques peuvent vous affecter beaucoup plus profondément que la plupart des autres ne le réalisent. Parce que vous donnez l'impression d'être ouvert et acceptant, les collègues peuvent avoir l'impression que vous prenez les commentaires dans la foulée. Mais intérieurement, vous pourriez être anéanti. Vos relations sont importantes pour vous, il est donc douloureux de sentir que vous avez déçu vos collègues ou que vous leur avez causé de la frustration sans même vous en rendre compte. Après avoir reçu une critique, votre tendance naturelle pourrait parfois être de reprendre la conversation avec un collègue de confiance pour obtenir du réconfort. Comme vous accordez de l'importance aux bons conseils de vos collègues, vous pouvez aussi être capable de prendre les commentaires à cœur et de les utiliser pour vous améliorer.

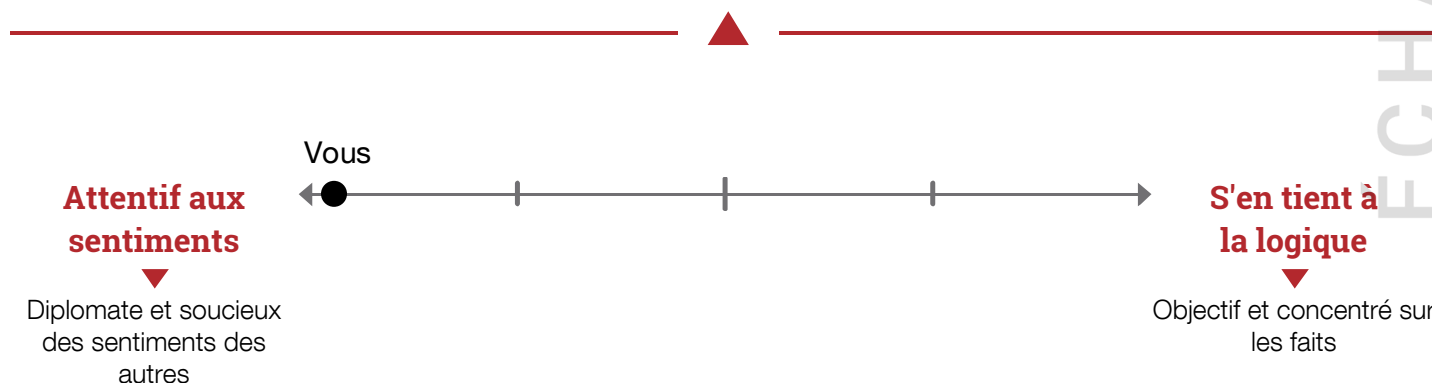
# Tenir les autres redevables

Maintenant que nous avons examiné la façon dont vous gérez le feedback, parlons de la façon dont vous le donnez. Si vous redoutez l'idée de tenir vos collègues redevables, vous n'êtes pas seul dans ce cas: bien que certaines personnes aient plus de facilité que d'autres, beaucoup trouvent ce comportement difficile. C'est en partie parce que nous n'avons pas l'habitude de tenir nos pairs redevables, mais nos penchants naturels jouent également un rôle.

Les échelles sur cette page montrent certaines tendances liées à la Redevabilité. Votre position a été tracée en fonction de vos résultats d'évaluation. Prendre conscience de vos inclinaisons naturelles peut vous aider à comprendre comment vous êtes susceptible d'aborder ce comportement, et où vous pouvez être capable de vous assouplir.



Vous cherchez à cultiver une ambiance chaleureuse et joyeuse autour de vous et à encourager et soutenir vos collègues. Et comme vous avez tendance à rester positif, il peut être naturel pour vous de voir le bon côté des choses et de vous concentrer sur ce qu'il y a de meilleur chez les gens, tout en ignorant les signes d'alerte. Ainsi, vous pouvez garder le silence sur des questions difficiles plutôt que d'attirer l'attention sur elles. Vous pouvez aussi éviter de donner un feedback non sollicité ou de poser des questions approfondies qui pourraient impliquer des critiques. Et si quelqu'un ne répond pas à vos attentes, vous pouvez être tenté de passer outre ou de refaire le travail vous-même plutôt que d'interpeller la personne.



Vous avez tendance à être empathique, facilement capable d'imaginer ce que vos collègues peuvent ressentir dans une situation stressante et de traiter ces sentiments avec compassion. Il se peut donc que vous trouviez souvent des moyens de justifier le comportement d'une personne, ou que vous invoquiez des circonstances pour expliquer une mauvaise performance. Et comme votre instinct vous pousse à mettre les gens le plus à l'aise possible, lorsque vous donnez votre avis, vous faites très attention à vos mots. En fait, il se peut que vous cherchiez tellement à protéger les sentiments des gens que vous risquez de minimiser vos préoccupations.

# Comment adopter la Redevabilité



Aussi inconfortable qu'elle puisse être, la redevabilité aide une équipe et une organisation à éviter des situations bien plus coûteuses et difficiles par la suite. Mais les équipes ne peuvent vraiment adopter ce principe que si tous les membres de l'équipe reconnaissent qu'il s'agit d'une responsabilité partagée. Le développement des habitudes énumérées ci-dessous peut vous aider à contribuer à encourager la redevabilité au sein de vos équipes.

## Développez de bonnes habitudes en matière de Redevabilité

Ces habitudes ont été personnalisées en fonction des résultats de votre évaluation. Choisissez-en au moins une sur laquelle vous allez vous concentrer et décrivez ci-dessous comment vous allez la mettre en pratique. Vous pourrez vous référer à cette page lorsque vous créez votre plan d'action à la fin de ce rapport.

### Interpellez vos collègues en cas de comportement improductif

- ▶ Gardez à l'esprit que vous allez *aider* vos collègues. Ignorer une mauvaise performance ou un mauvais comportement peut être tentant sur le moment, mais peut en fait nuire aux collègues en encourageant les problèmes à long terme et une dynamique d'équipe malsaine.
- ▶ Sachez également que votre tendance à être diplomate et chaleureux peut grandement contribuer à apaiser les tensions.

### Porter les problèmes directement à la connaissance des personnes concernées

- ▶ Parce que vous tenez tellement à préserver la bienveillance dans vos relations, une confrontation en tête-à-tête pourrait vous mettre mal à l'aise. Résistez néanmoins à l'envie de parler de la situation à d'autres collègues.
- ▶ Ne comptez pas sur les managers pour intervenir, sauf si la communication directe est complètement rompue.

### Ne prenez pas le feedback personnellement

- ▶ Rappelez-vous qu'un feedback critique n'est pas un signe que vos collègues vous désapprouvent ou que vous avez déçu des gens, mais plutôt une occasion d'améliorer votre contribution à l'équipe.
- ▶ Essayez de séparer les émotions que vous pouvez ressentir de l'intention du feedback. Et résistez à l'envie de tirer des conclusions hâtives sur votre relation de travail avec un collègue à partir d'un commentaire sur un problème spécifique.

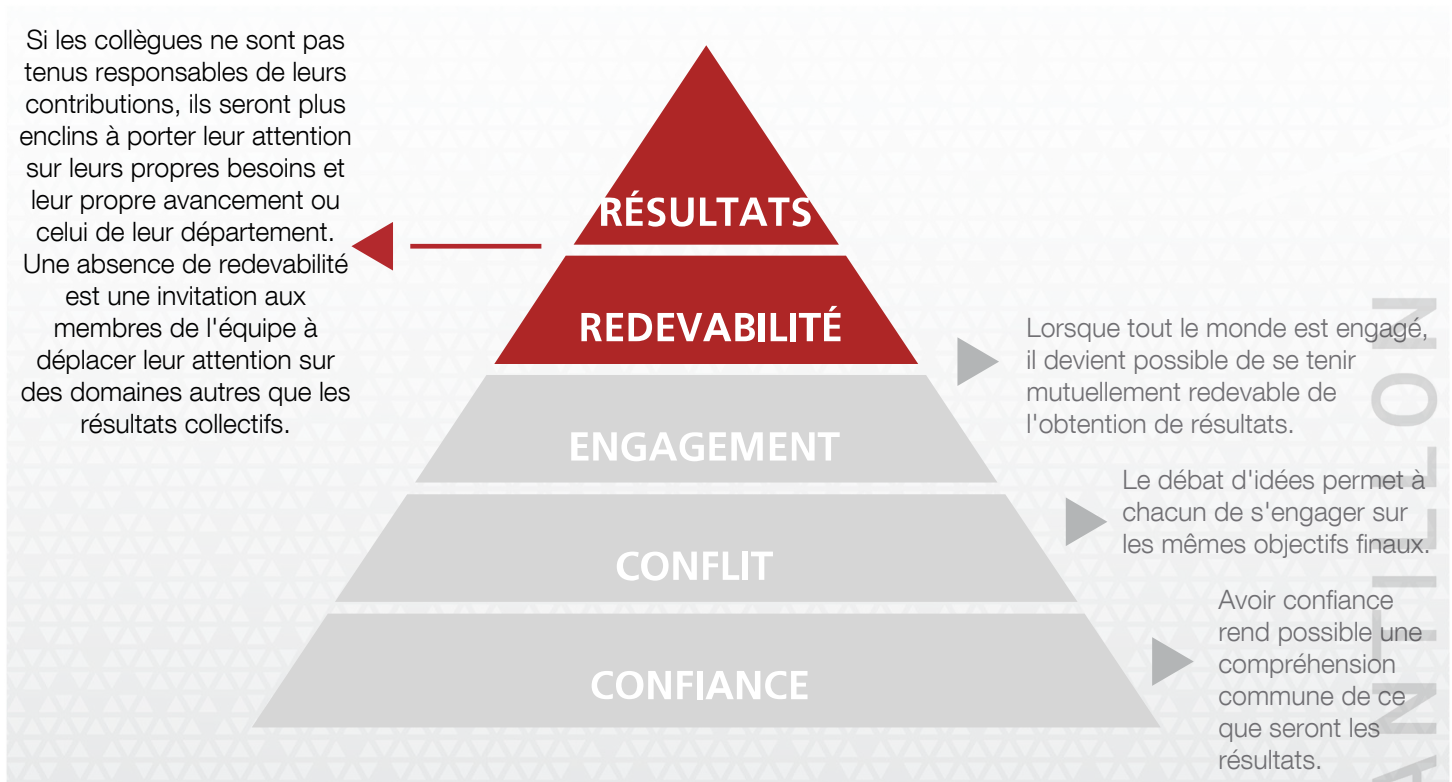
---

## Mettez cela en pratique

*Utilisez cet espace pour décrire comment vous pouvez appliquer la ou les habitudes que vous avez choisies au sein de vos équipes. Quels avantages cela pourrait-il apporter ?*



# Connecter la Redevabilité et les Résultats



La redevabilité permet à une équipe d'éviter des situations beaucoup plus coûteuses et difficiles par la suite. Elle permet aussi à une équipe d'adopter le dernier comportement critique : l'accent mis sur les résultats.

## Comment cela vous, impacte-t-il Pierre?

Comment le fait de se tenir mutuellement redevable vous aidera, vous et vos collègues, à vous concentrer sur les résultats ?

- ▶ Pierre, en acceptant les commentaires et le feedback de vos collègues, vous augmentez la probabilité de faire tout ce que vous pouvez pour répondre aux attentes de vos collègues tout en travaillant vers l'objectif final.
- ▶ Lorsque vous signalez des problèmes, vous jouez un rôle critique à la fois pour soutenir l'équipe dans son ensemble et pour aider vos collègues à améliorer leurs performances.
- ▶ En montrant comment donner et recevoir du feedback, vous créez un climat dans lequel les gens abordent leurs préoccupations avant qu'elles ne se transforment en problèmes, ce qui contribue à un lieu de travail plus harmonieux et plus stable.



# Se Concentrer sur les Résultats

Le but ultime de l'encouragement de la confiance, du conflit, de l'engagement et de la redevabilité est d'obtenir des résultats. Et pourtant, il s'avère que l'un des plus grands défis à la réussite d'une équipe est l'inattention aux résultats.

Dans le contexte d'une équipe cohésive, les résultats font référence aux

**objectifs collectifs de l'équipe; ils ne se limitent pas aux mesures financières, mais sont plus largement liés aux attentes et à la performance basée sur les résultats.**

Les équipes qui ne se concentrent pas sur les résultats stagnent, sont distraites et perdent les collègues orientés vers la réussite. Mais sur quoi une équipe pourrait-elle se concentrer en dehors des résultats ? Un élément est le statut de l'équipe - quand le simple fait de faire partie d'un groupe est assez satisfaisant, peu importe les résultats. Un autre obstacle est la tendance des gens à se concentrer sur l'amélioration de leur propre position ou de leurs perspectives de carrière au détriment de leur équipe.



ASDF\_MEDIA/Shutterstock

## A quoi cela ressemble-t-il d'avoir des Résultats dans une l'équipe ?

- ▶ Valorisation de la réussite collective plus que de la réussite individuelle
- ▶ Faire volontairement des sacrifices dans votre domaine pour le bien de l'équipe
- ▶ Lorsque l'équipe ne parvient pas à atteindre les objectifs collectifs, prendre la responsabilité personnelle d'améliorer les performances de l'équipe
- ▶ Être rapide à souligner les contributions et les réalisations des autres

## Quels sont vos motivateurs?

- ▲ Créer un environnement chaleureux
- ▲ Soutenir les personnes lorsqu'elles sont confrontées à un défi
- ▲ Travailler en étroite collaboration avec vos collègues
- ▲ Faire sa part

## Quels sont vos facteurs de stress ?

- ▲ Être invité à se concentrer sur les résultats au détriment des personnes
- ▲ Travailler avec des personnes compétitives ou critiques
- ▲ Être convaincant ou insistant avec les autres
- ▲ Travailler sous la pression



# Utiliser vos motivateurs pour vous concentrer sur les Résultats

En vous inspirant des aspects motivants de votre vie professionnelle, vous aidez vos équipes à rester concentrées sur les résultats collectifs. Réfléchissez à la manière dont vous pouvez utiliser les motivateurs de la page précédente pour les aider à travailler vers des objectifs communs.



## Créer un environnement chaleureux

Vous acceptez les choses et êtes agréable. Vous aimez aller vers les gens, ce qui contribue à créer une atmosphère chaleureuse et collégiale. Et comme vous avez le don d'établir des relations et d'aider les gens à se sentir inclus, vous créez un sentiment de camaraderie au sein de vos équipes, permettant à chacun de se concentrer sur la collaboration dans un but commun. Cela dit, parce que vous tenez tellement à ce que les choses restent positives et harmonieuses, vous êtes enclin à tolérer les revers de l'équipe ou les performances médiocres qui pourraient menacer les résultats.



## Soutenir les gens lorsqu'ils font face à un défi

Vous tendez à être à l'écoute des besoins des autres, et vous êtes souvent prêt à mettre de côté vos propres besoins pour aider vos collègues. Vous aimez faire en sorte que les gens se sentent pris en charge. Vous êtes donc prêt à intervenir et à assister vos collègues lorsqu'ils prennent du retard, ont besoin d'une oreille attentive ou d'une aide dans leur travail. Et comme vous tirez de la satisfaction à aider les autres à se sentir bien, vous renforcez instinctivement vos collègues et vous les encouragez à faire de leur mieux lorsqu'ils ont des difficultés.



## Travailler en étroite collaboration avec vos collègues

La collaboration et l'appartenance à une communauté sont si importantes pour vous que vous saisissez les occasions de travailler en étroite collaboration avec votre équipe. Vous vous épanouissez en échangeant des idées avec les autres, en riant ensemble pendant le travail et en entretenant vos relations. Cette tendance peut contribuer à créer une atmosphère propice au travail d'équipe. Veillez simplement à ne pas être tellement pris par les relations avec les gens que les résultats passent au second plan.



## Faire votre part

Il est important pour vous d'être à la hauteur des attentes de vos collègues et de ne décevoir personne. C'est pourquoi vous faites tout votre possible pour soutenir l'équipe, en travaillant consciencieusement en coulisses, en aidant les autres en cas de besoin et en étant un membre de l'équipe. Même si vous n'êtes pas aussi axé sur les résultats que certains de vos collègues, vous êtes sans doute déterminé à les aider de manière à les soutenir sur la voie de l'objectif final.

Image credit: Max Griboedov/Shutterstock

# Comment se concentrer sur les Résultats

Dans les équipes cohésives, tous les membres, quels que soient leurs responsabilités individuelles et leurs domaines d'expertise, font tout ce qu'ils peuvent pour aider l'équipe à atteindre ses objectifs. Le développement des habitudes énumérées ici peut vous aider à contribuer à encourager vos équipes à se concentrer sur les résultats.

## Développez de bonnes habitudes de Résultats

Ces habitudes ont été personnalisées en fonction des résultats de votre évaluation. Choisissez-en au moins une sur laquelle vous allez vous concentrer et décrivez ci-dessous comment vous allez la mettre en pratique. Vous pourrez vous référer à cette page lorsque vous créez votre plan d'action à la fin de ce rapport.

### Maintenez votre attention sur l'objectif final

- ▶ Votre dévouement aux relations est essentiel pour promouvoir un travail d'équipe sain, mais assurez-vous de vous occuper aussi du travail moins collaborant que vous devez faire pour aider votre équipe à atteindre l'objectif final.
- ▶ Ne laissez pas votre nature facile vous conduire à vous contenter de performances "suffisantes". Avant de considérer que le travail est terminé, demandez-vous si vous ne devriez pas exiger des standards plus élevés pour vous-même ou pour un collègue.

### Prenez les échecs et revers de l'équipe au sérieux

- ▶ Vous avez tendance à apprécier l'harmonie et à voir le bon côté des choses, vous pouvez donc être tenté de les laisser aller tant que tout le monde s'entend bien. N'ignorez pas les signaux d'alarme indiquant que le travail de l'équipe est en train de dérailler.
- ▶ Soyez proactif et signalez les cas où l'équipe a raté la cible ou identifiez les domaines dans lesquels il est possible de s'améliorer.

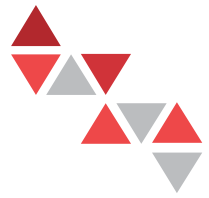
### Aider à inspirer un esprit d'équipe et un objectif commun

- ▶ Faites appel à votre nature joyeuse et à votre enthousiasme pour donner envie aux gens de faire partie de l'équipe et d'atteindre des objectifs communs.
- ▶ Aidez à rassembler les gens, à célébrer les succès de l'équipe et à encourager ceux qui ont du mal à aller de l'avant.

---

## Mettez cela en pratique

*Utilisez cet espace pour décrire comment vous pouvez appliquer la ou les habitudes que vous avez choisies au sein de vos équipes. Quels avantages cela pourrait-il apporter ?*



# Résumé et action

Pierre, vous appliquez ce que vous avez appris sur les cinq comportements dans vos équipes. Pour vous aider à démarrer, nous avons identifié les domaines dans lesquels vous pouvez exceller et lutter pour chacun d'entre eux. La clé pour devenir un meilleur collègue est de capitaliser sur vos points forts et d'améliorer vos points faibles. Examinez ces informations, puis remplissez le plan d'action ci-dessous.

|                     | <b>Vous pourriez exceller à...</b>                          | <b>Vous pouvez avoir du mal à...</b>   |
|---------------------|---|--|
| <b>Confiance</b>    | ▶ Maintenir une attitude d'acceptation et de non-jugement   | ▶ Vous ouvrir à des questions potentiellement controversées                  |
| <b>Conflit</b>      | ▶ Écouter sincèrement l'opinion de vos collègues            | ▶ Continuer à repousser une forte résistance                                 |
| <b>Engagement</b>   | ▶ Vous assurer que vous ne laissez pas tomber votre équipe  | ▶ Encourager l'équipe à prendre des résolutions claires et précises          |
| <b>Redevabilité</b> | ▶ Adopter une approche diplomatique du feedback             | ▶ Dénoncer un comportement problématique au risque de blesser des sentiments |
| <b>Résultats</b>    | ▶ Favoriser un environnement d'équipe chaleureux et cohésif | ▶ Pousser les collègues à augmenter leur sens de l'urgence                   |

## Et maintenant quoi ?

1. Suivant ce que vous avez appris, choisissez un comportement sur lequel vous allez vous concentrer.
2. Allez à la page "Comment faire..." pour ce comportement (page 6, 10, 14, 18 ou 22) et consultez vos notes.
3. En considérant ce en quoi vous excellez et ce contre quoi vous luttez pour ce comportement (ci-dessus), écrivez ce que vous ferez pour adopter l'habitude que vous avez choisie...
  - ▶ Demain?
  - ▶ Dans les deux prochaines semaines ?
  - ▶ Dans le mois qui vient ?