



HEC-MBA-GRH 2004

---

**UNIVERSITÉ DE LAUSANNE**  
**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES**

# **Construire une équipe qui gagne !**

**I / V**

**STEPHANE HAEFLIGER**  
**SOCIOLOGUE**  
**CHARGE DE COURS**  
**HEC-MBA**

***2 parties  
traitées  
aujourd'hui***

1ère partie: de 13h00 - 15h00

*TMS, introduction générale*

2ème partie: de 15h00 - 17h00

*Indoor Management,  
avec un invité surprise !*

# Plan de l'intervention I

1. Introduction générale
2. Focus sur le travail d'équipe
3. Présentation du modèle McCann-Margerison  
*(1ère partie Jung: les 4 préférences)*
4. Synthèse sur les 4 dimensions (Jung)
5. Présentation du modèle McCann-Margerison  
*(2ème partie Belbin: les 9 fonctions)*
6. Jung + Belbin: la roue de l'équipe gagnante
7. Exemples; trajectoires de carrières; enjeux

# **Introduction générale**

**Pourquoi consacrer  
4 heures au Team Building ?**

**Pour trois raisons**

# 1. Raison pédagogique : feed-back Indoor

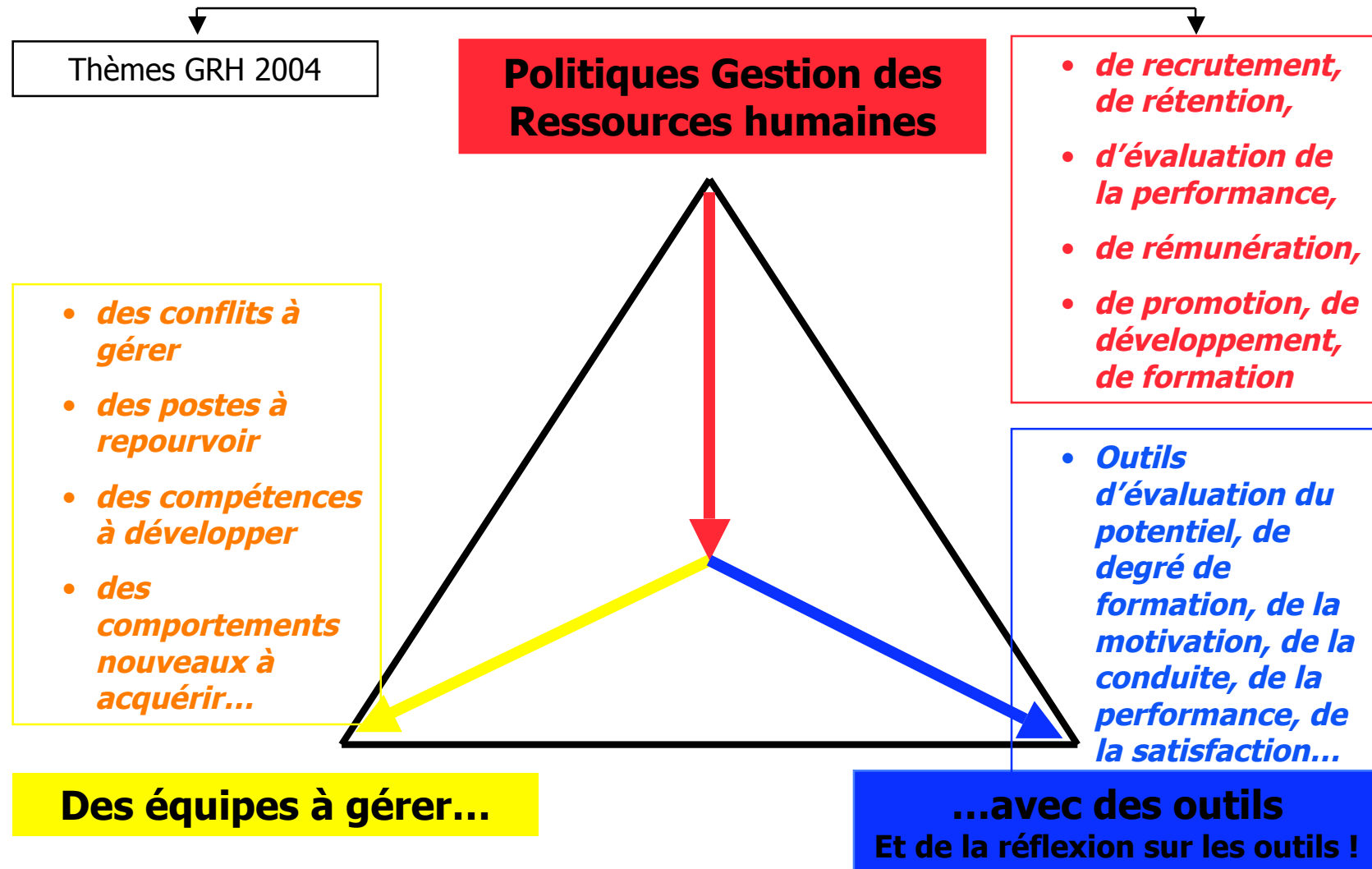
## 2. Raison académique : les politiques

- *de recrutement, de rétention,*
- *d'évaluation de la performance,*
- *de rémunération,*
- *de promotion, de développement, de formation*

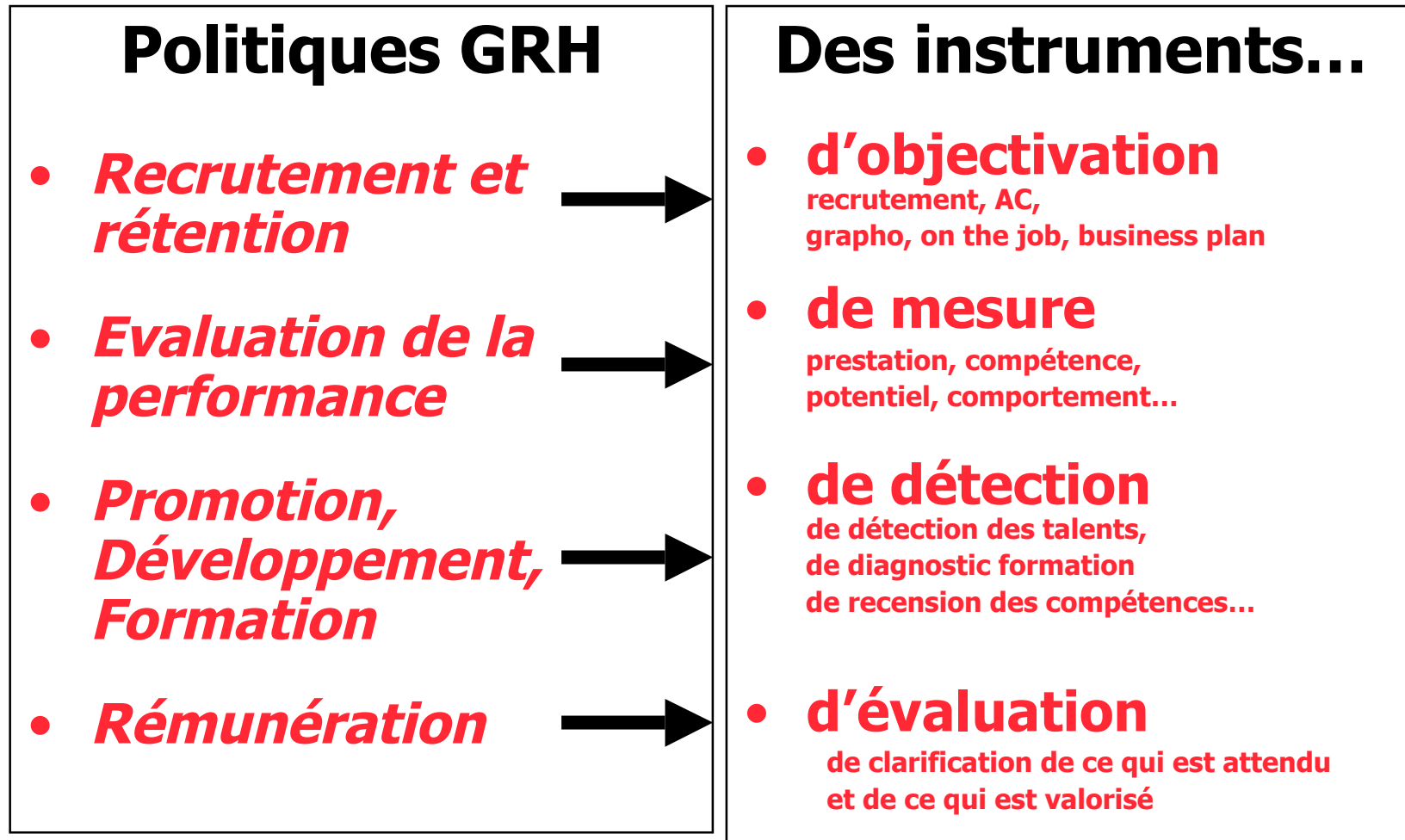
**concerne le fonctionnement des équipes  
et nécessitent des outils de mesures**

- simples, efficaces, pratiques
- et surtout compréhensibles de tous.
- *C'est l'objet de cette session !*

# Du point de vue de la GRH, une entreprise, c'est...



# Une équipe, des politiques, des outils de conduite de l'équipe





# **Pourquoi consacrer 4 heures au Team Building ?**

1. Raison pédagogique : feed-back Indoor
2. Raison académique : les politiques s'appuient sur des équipes et nécessitent des outils de mesures.

## **3. Raison pratique:**

**Les consultants en Organisation, RH et en Management**

- sont de plus en plus invités
- à aider les entreprises
- **à construire des instruments d'aide à la conduite des équipes.**

# Pourquoi étudier le fonctionnement des équipes ?

Trois exemples récents:

- **6 grands patrons concurrents** doivent collaborer sur un projet commun fédérateur.  
« Impossibilité de s'entendre ». Recherche d'un médiateur.  
Analyse des forces et faiblesses de l'équipe, mais surtout de ses représentations ! (préjugés, par exemple)
- **Audit d'un service de l'Etat: l'équipe dysfonctionne. Que faire ?** Analyse des forces et faiblesses de l'équipe, mais surtout de ses représentations ! Accompagnement. Travail sur les complémentarités
- **Remplacement d'un directeur** d'une société de chemin de fer mixte (privée/publique).  
Après analyse de la demande : travail avec l'équipe, mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise avec le collège de direction, y compris le directeur en place ! Création d'un service marketing, d'un service RH, d'une stratégie de com interne et externe. Etude satisfaction client.

# Constat GRH

## Les problèmes

- organisationnels,
- stratégiques,
- commerciaux

sont fréquemment causés

- par des problèmes **d'ordre relationnel**
- liées à la gestion des ressources humaines par le management.

# Constat GRH

*« Les entreprises sont des entreprises trop sérieuses pour n'être laissée qu'à des managers ou à des économistes.*

*Et les école de management seraient bien inspirées d'intégrer des cours de philosophie, de psychologie, de sociologies des organisations, d'anthropologie générale, d'histoire des mentalités.*

*Car si l'on veut prétendre gérer une entreprise, l'on ne peut pas décemment gérer que la dimension froide (compta., finances et marketing) et oublier les ressources chaudes, c'est-à-dire les Ressources humaines avec leur cortège d'imprévisibilités. »*

*in Les managers sont-ils tous des menteurs, Comité de Liaison MBA, sh*

# **Pour gérer les imprévisibilités, nous examinerons un outil spécifique...**

## **Pourquoi celui-là ?**

- **Parce qu'il est légitime (validité scientifique)**
- **Parce qu'il est très fréquemment utilisé par les praticiens (DRH, Chefs de pers, Recruteurs, Psychologues du travail, Consultants)**
- **Parce qu'il est modulable (outil de dp, de diagnostic de fonctionnement d'équipe, de recrutement, d'évaluation du chef par les collaborateurs)**

## **Pour préparer ce cours :**

- suivi cet été une accréditation sur l'outil (env. 10 jours)
- lu les textes de références (Jung, cf bibliographie)
- expérimenté l'outil dans ma pratique de consultant
- invité un « pape » du TMS

# **Nous examinerons un outil spécifique lié à la conduite d'équipe...**

## **Avertissement :**

- **un outil reste un outil**
- **ne soyons pas fétichiste du modèle**
- **c'est un modèle parmi d'autre**
- **pas de prétention à la vérité universelle**
- **il existe une foultitude d'autres outils :**
  - LIFO, MBTI, 16PF-5, FIRO-B, Sigmund...

Source:

**Jean-Luc Bernaud,**

*Les méthodes d'évaluation de la personnalité*, Editions Dunod, Paris, 1998, 126 p.

# **Focus sur la notion d'équipe**

# Aujourd'hui...

...jamais autant la notion **d'équipe**  
n'aura été aussi importante

- ➔ Complexité des tâches et la spécialisation du travail
- ➔ Aspiration des collaborateurs à plus de démocratie et moins de hiérarchie
- ➔ *(Task forces, groupe de projet, commissions, team...)*
- ➔ *(culture: sport d'équipe, groupe de musique, recomposition de famille...)*



# Du coup, pour réussir ensemble...

...il devient indispensable de...

- définir les rôles de chacun  
→ au sein de l'équipe de travail
- accepter les différences  
→ par le dialogue, par le partage des représentations
- jouer la complémentarité, la « mixité »  
et la reconnaissance  
→ et non pas la concurrence,

...afin de travailler ensemble dans la  
même direction.

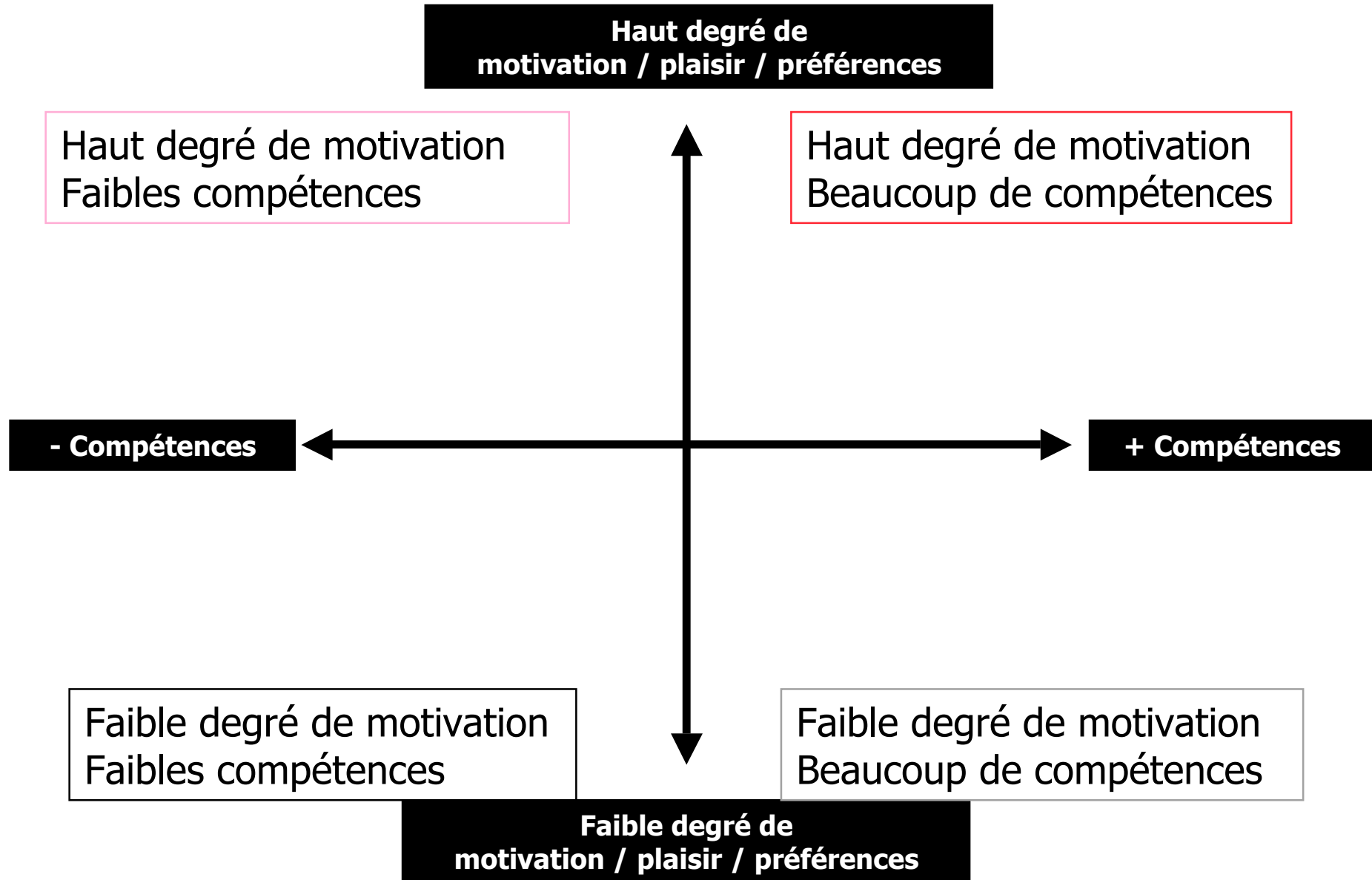
# Ce sont exactement les hypothèses de...



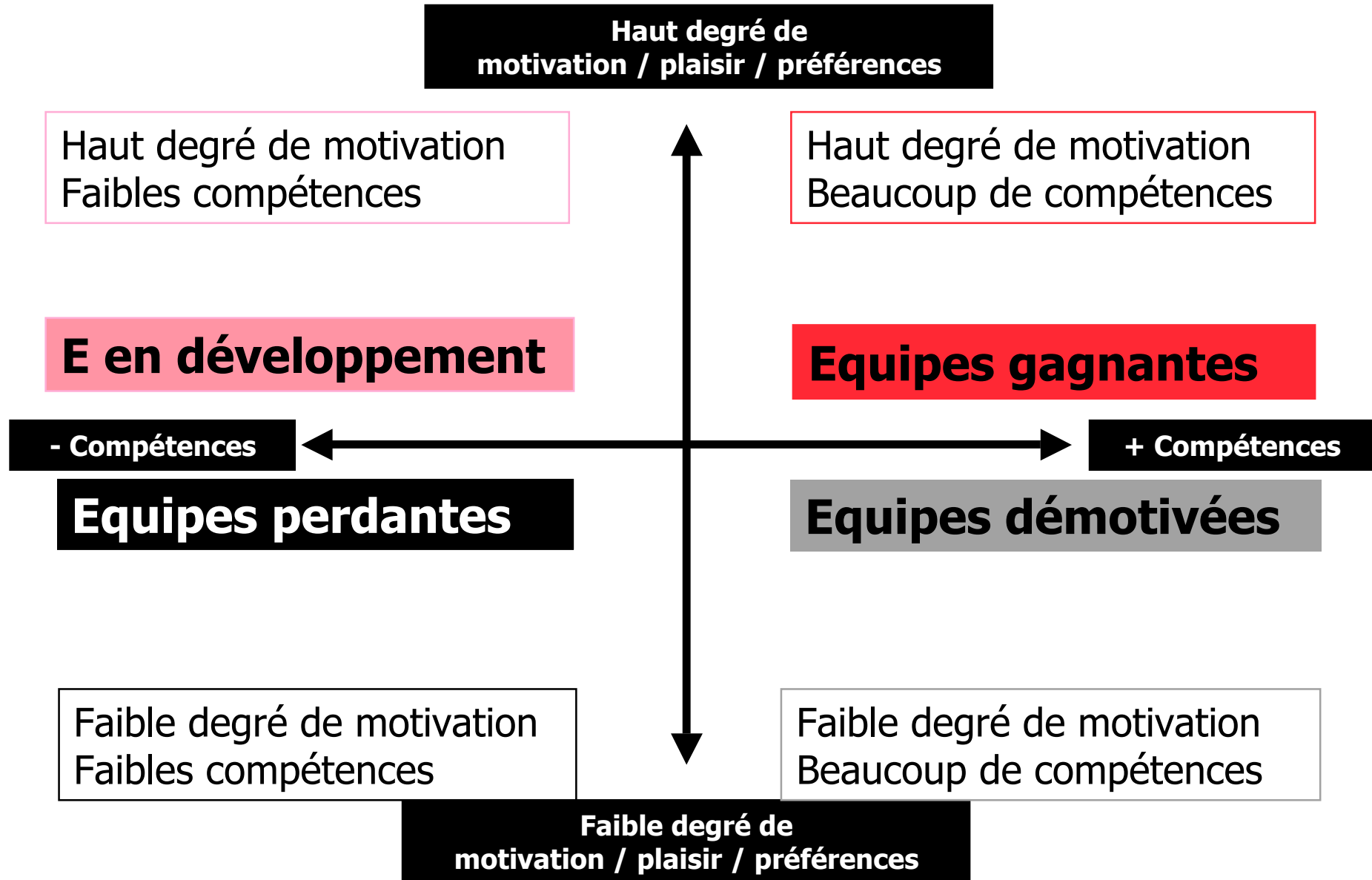
**Dr. Margerison:** *professeur de Management Development  
à l'Ecole de management de Cranfield*

**Dr Mc Cann:** *consultant international*

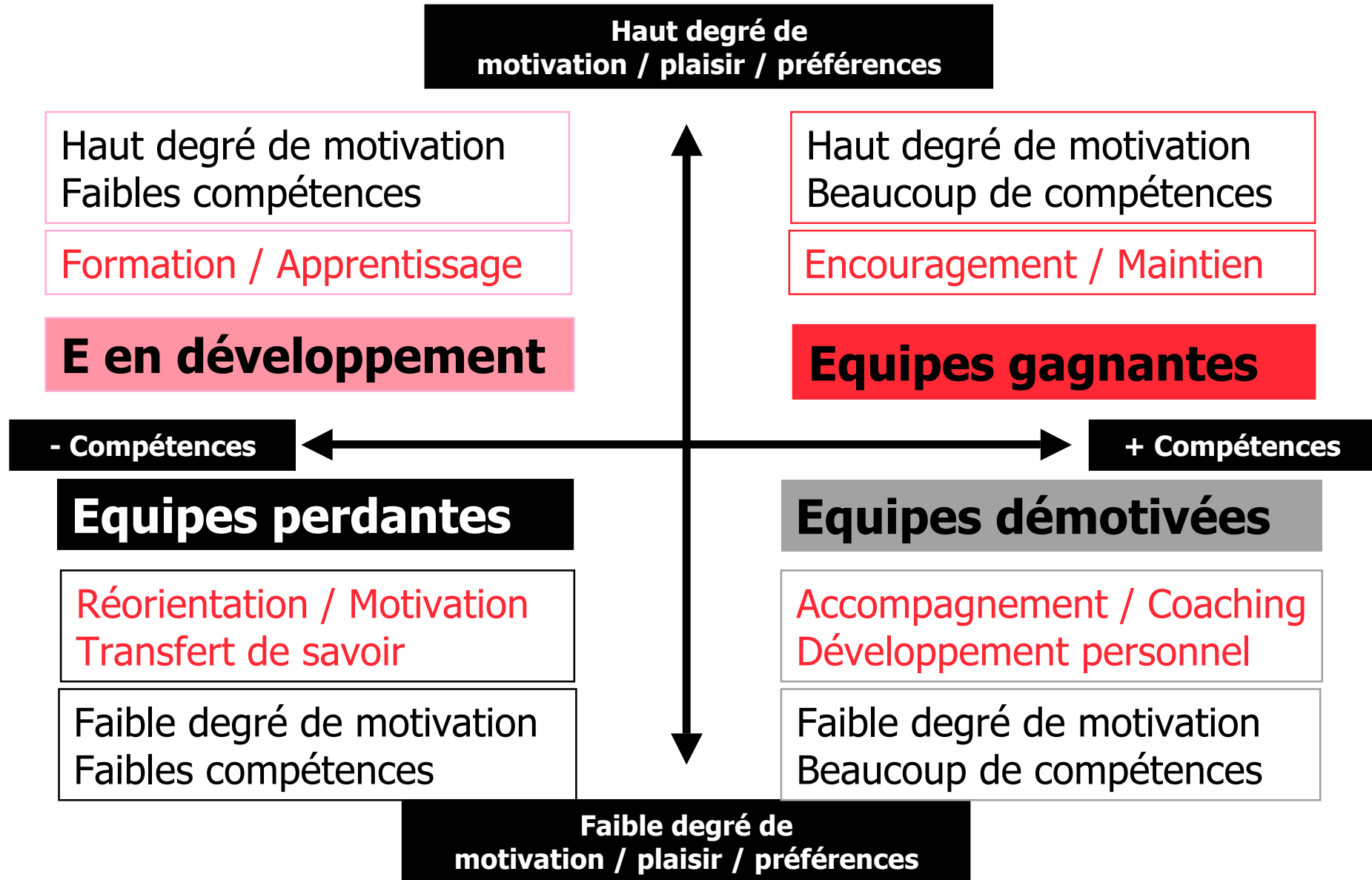
# McCann et Margerison (1990)



# McCann et Margerison (1990)



# McCann et Margerison (1990)



# L 'idée clé de Margerison et McCann...

Les équipes qui gagnent

- sont des équipes **équilibrées**
- qui se **coordonnent**
- qui savent **gérer les différences** et les divergences.

# Les équipes qui gagnent...

- sont des équipes équilibrées
- qui se coordonnent
- qui savent gérer les différences et les divergences.

## Exemples:

- Indoor management (part IV)
- Banque Centre de Vie
- Cabinet ministériel

# Exemple

## Banque Centre de Vie, équipe de projet

- J-P. Th, DRH** enthousiaste/dynamique/extrêmement orienté futur, nouveauté, visionnaire
- S.H.** documente la démarche, benchmarking, évite de réinventer la roue, cadre le projet, communique à l'interne, rédige le bp, observe le marché, fait le lien avec la littérature
- N. G.** connaissance fine de la banque et de ses acteurs, a travaillé dans des points de vente bancaire, pragmatique, concrète, orientée présent, organisatrice
- F. R.** ingénieur de formation et MBA, excellent dans l'ingénierie des processus, tenace, cartésien, dévoué, soutenant
- J. R.** soutient le groupe de projet, grande fiabilité, toujours présente, sens du détail, finalisatrice, interface entre les contraintes réelles et les visions exploratrices
- P. A.** contrôle, « développeur d'idées », les rend acceptables pour les collaborateurs, « traducteur », orienté présent



# Du coup, le rôle du manager change...

- Les managers devraient **être heureux** de la divergence !
- Leur rôle: créer les conditions de la convergence **avec** leur équipe !
- Ils devraient être évalués sur leur capacité à « fabriquer du collectif ».

# Le management moderne...

...c'est l'art de mobiliser de manière optimale

- ➔ les forces et les ressources intellectuelles de tous les collaborateurs
- ➔ en vue d'un objectif commun.

# **Le management moderne par St Exupéry...**

« La grandeur d'un métier est  
d'avant tout d'unir les hommes ;  
il n'est qu'un luxe véritable et c'est  
celui de relations humaines. »

**Mais comment faire ...?**

**Quels sont les principes  
de performances  
de l'équipe ?**

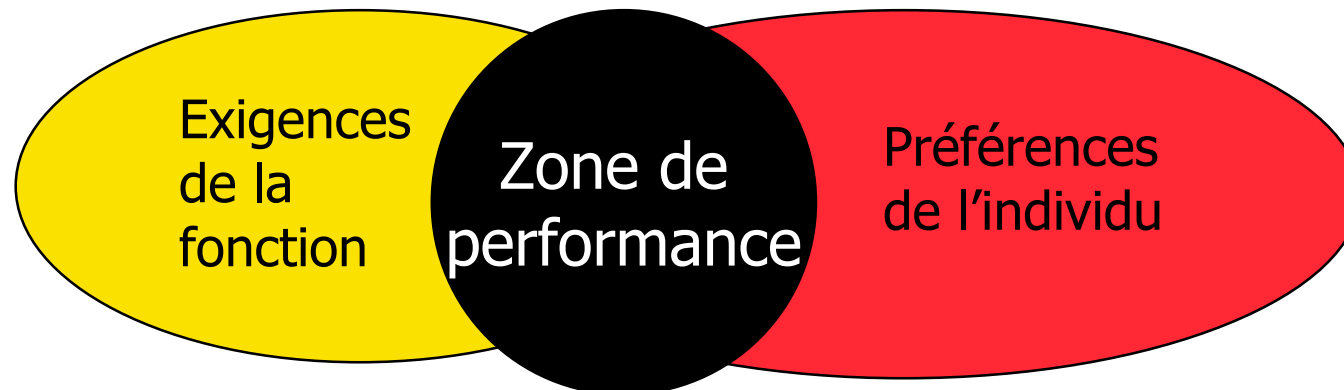
# Quelques constats banals, mais lourds de conséquence...

## Au niveau de l'individu:

→ Vous faites mieux ce que vous  
préférez faire !

*(règle des trois P: pratique, préférence et performance)*

*(règle sociologique du détournement si la fonction inf. à 60 %)*



# Quelques constats banals, mais lourds de conséquence...

## Au niveau de l'équipe:

→ Une équipe équilibrée regroupe des personnes aux qualités complémentaires.

*(tirons parti des forces mutuelles !)*

# **Présentation du modèle de McCann-Margerison**

**1ère partie**

# Quel modèle propose Margerison et McCann ? (TMS)

## Au niveau de l'individu

- ➔ mesurer les **attitudes préférencielles** des collaborateurs (à l'aide d'un questionnaire)  
*(Jung, 1ère partie du cours)*

## Au niveau de l'équipe

- ➔ identifier les **rôles complémentaires** nécessaire à la bonne performance  
*(Belbin, 2ème partie du cours)*



# 1er axe: au niveau de l'individu

➔ *mesurer les attitudes préférencielles des collaborateurs (à l'aide d'un questionnaire)*

- *Nous avons tous une approche différente du travail et des relations au travail*
- *Nous pensons différemment*
- *Nous nous organisons différemment, nous décidons différemment*
- *Nous communiquons différemment*

➔ nous avons tous tendance à Pratiquer ce que nous Préférons faire et avec le temps nous devenons plus Performants.

# 1er axe: au niveau de l'individu

Que mesure le modèle TMS ? (Jung 1875-1961)

La manière dont les gens...

1. préfèrent *interagir avec autrui*
2. préfèrent *recueillir et utiliser l'information*
3. préfèrent *prendre leur décision*
4. préfèrent *s'organiser et organiser les autres*

# 1er axe: Jung au niveau de l'individu

*Relations interpersonnelles*



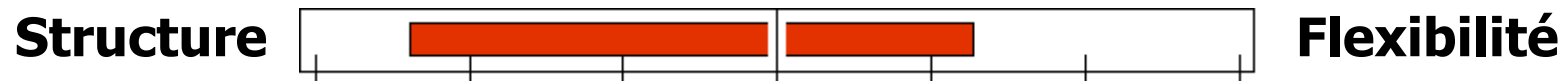
*Recueil et utilisation de l'information*



*Prise de décision*



*Organisation*



# 1er axe: Jung au niveau de l'individu

*Relations interpersonnelles*

**Extraversion**



**Introversion**

- sont dans l'interaction permanente
- rapport au monde spontané
- dans l'ouverture naturelle
- dans la relation aux autres

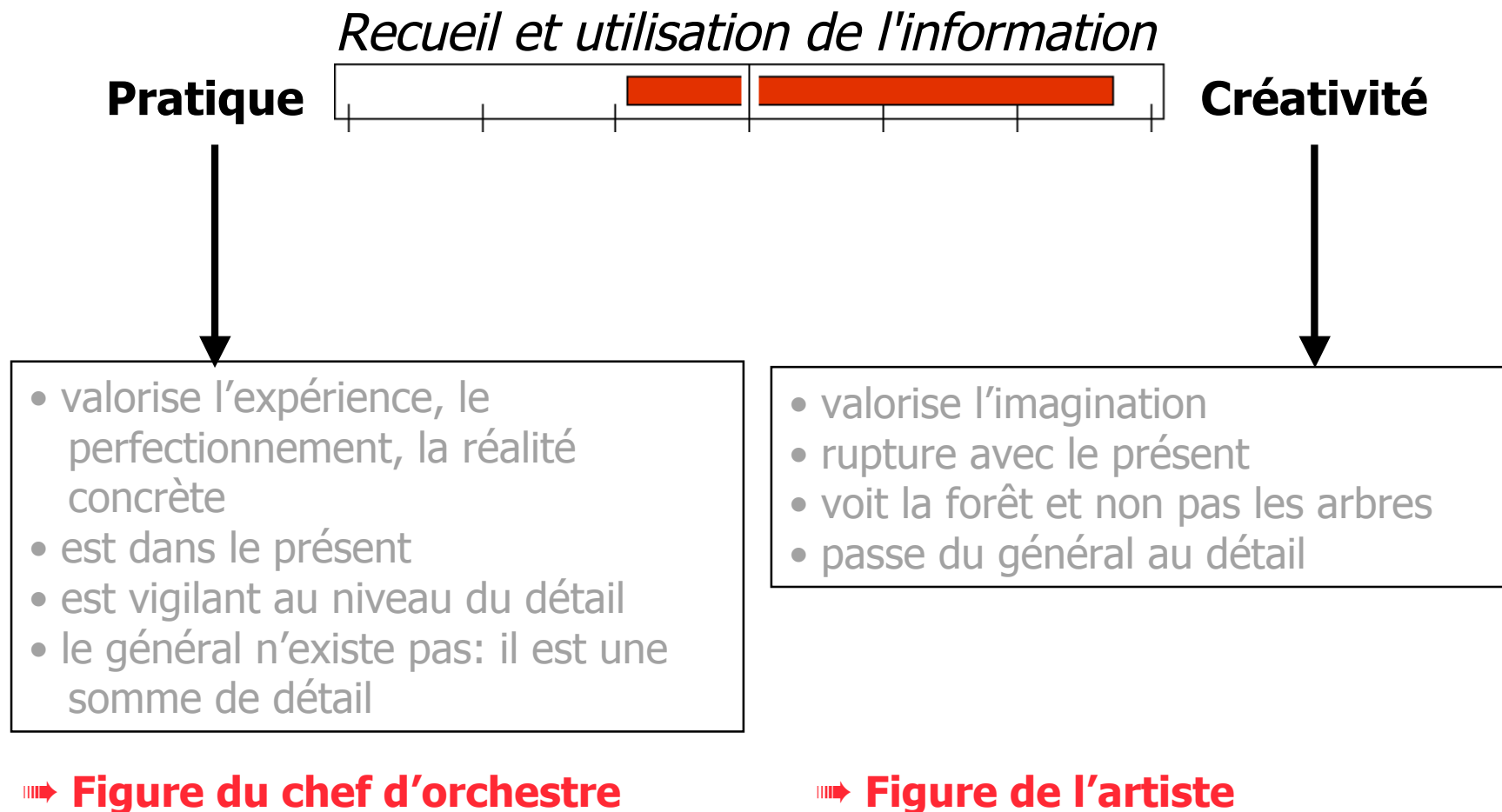
- sont plutôt connecté à eux-même
- sans dans le quant-à-soi
- dans le retrait naturel
- dans l'introspection

⇒ **Figure du manager**

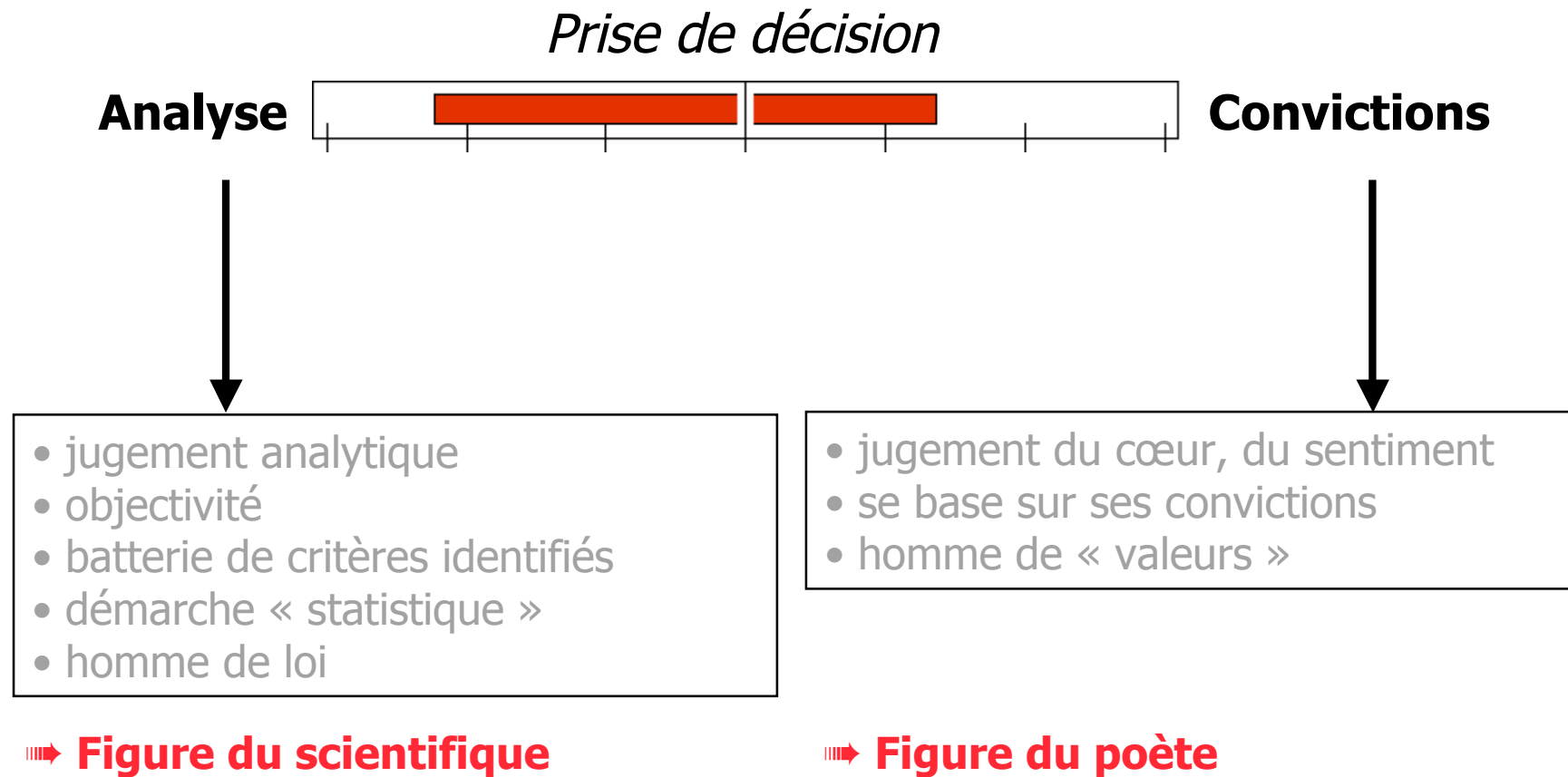
⇒ **Figure de l'expert**

Dimension stable  
Contre-exemple: St-Augustin

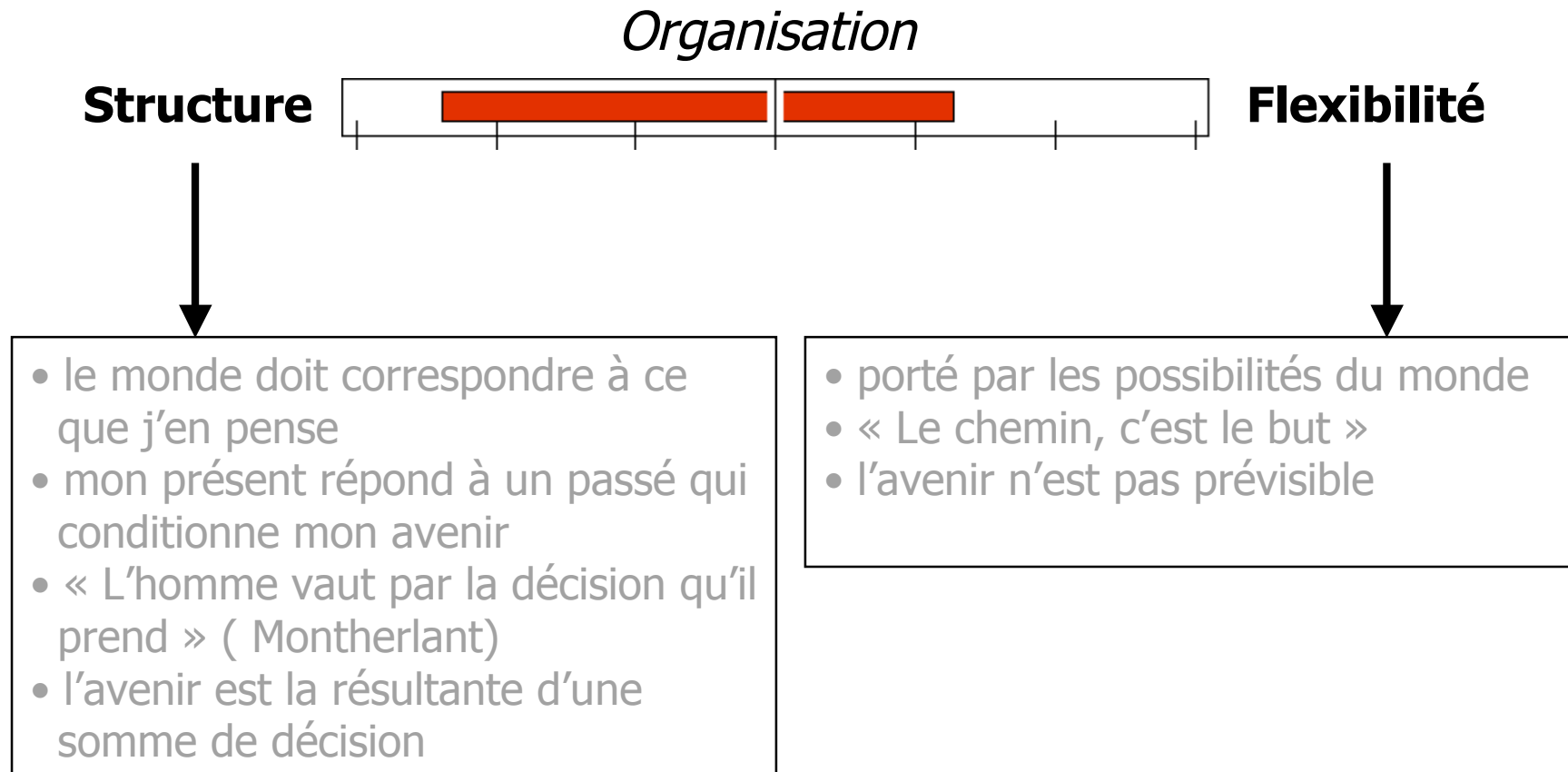
# 1er axe: Jung au niveau de l'individu



# 1er axe: Jung au niveau de l'individu



# 1er axe: Jung au niveau de l'individu



⇒ **Figure du cow-boy**

⇒ **Figure de l'aventurier**

# 1er axe: Jung

## Les relations avec autrui

### Préférence **EXTRAVERTI**, bref profil

- sociables / besoin de changement / aiment parler / échanger et changer les idées / recherchent naturellement le contact avec les autres / se sentent exister dans l'interaction avec autrui / enthousiastes
- svt très actifs dans les séances / aura tendance à glâner passablement d'informations / fixera de nombreuses séances / aiment explorer en largeur
- Les « extravertis adultes » : savent quand ils peuvent parler et quand ils doivent écouter



# 1er axe: l'individu

## Les relations avec autrui

### Préférence **INTROVERTI**, bref profil

- semblent plus calmes /apprécient faire le tour de la question avant de parler /sont moins efficaces lorsqu'ils doivent improviser /aiment évoquer plusieurs scénarios/nourrissent un dialogue intérieur / expriment ce qui a été bien pensé et pesé / aiment se préparer.
- svt moins communicatifs / savent se montrer très attentifs / mettent le doigt sur des points subtils / ne se livrent pas immédiatement / préfèrent parfois les échanges formels aux échanges informels / aiment travailler en profondeur.

# ***A éviter: le jugement de valeur***

- ➔ *Etre intraverti n'est pas une faiblesse*
- ➔ *Etre extraverti n'est pas une qualité*
- ➔ *Chacun de nous joue sur plusieurs « scènes »:  
travail, famille, loisir...*
- ➔ *Une équipe équilibrée devrait -pour être performante- accueillir des intravertis et des extrovertis*

# 1er axe: Jung au niveau de l'individu

*Relations interpersonnelles*



*Recueil et utilisation de l'information*

**Pratique**



**Créativité**

*Prise de décision*



*Organisation*



# 1er axe: l'individu

## Recueil et utilisation / info

### Préférence PRATIQUE

- Ont souvent une approche « terre-à-terre » dans leur manière de traiter l'information / préfèrent le « concret » et le pragmatisme.
- Apprécient les problèmes clairement identifiés afin d'appliquer des procédures de résolution éprouvées. Sont fréquemment tournés vers le présent. Aiment les résultats visibles.
- N'apprécient pas les situations troubles, ambiguës, sans résultats visibles et mesurables. Tolèrent plus volontiers les travaux routiniers que les personnes « créatives ». Efficacité. Excellent dans l'amélioration de processus.

# 1er axe: l'individu

## Recueil et utilisation / info

### Préférence CREATIVE

- Imaginatifs. Ont tendance à brosser la fresque d'ensemble plus que sur les points particuliers. Parfois négligent le détail. Se détournent des tâches routinières.
- Très motivés pour générer des idées nouvelles et des « concepts » mais se détournent lorsque ces idées rentrent dans la phase routinière d'application.
- Esprit libre, déconnecté parfois du présent et de l'action en cours. Apprécie remettre en cause le statu quo
- Rythme de travail irrégulier

# 1er axe: Jung au niveau de l'individu

*Relations interpersonnelles*



*Recueil et utilisation de l'information*



*Prise de décision*

**Analyse**



**Convictions**

*Organisation*



# 1er axe: l'individu

## Prise de décision

### Préférence ANALYTIQUE

- Soumettent l'information à une procédure d'analyse objective avant de prendre une décision. Évaluent les options possibles avec des critères objectifs. Maximisation du résultat. Aiment recourir à des modèles d'analyse afin de maîtriser la situation.
- Capable de mettre entre parenthèse leur propre système de croyance et de valeur. Approche « froide » et clinique.
- Sont souvent perçus comme calculateur. Se voient plus comme des opérateurs indépendants et logiques.
- Le bien et le mal est évaluée à l'aune de la loi.

# 1er axe: l'individu

## Prise de décision

### Préférence **CONVICTION**

- Laissent volontiers leurs opinions, leurs valeurs personnelles influencer leurs pensées et leurs décisions.
- Cherchent à faire en sorte que leurs décisions restent en harmonie avec leurs valeurs.
- Les métiers de la conviction ? Syndicalistes, religieux, parfois des entrepreneurs (Ford: une voiture, une couleur)
- Le bien et le mal sont évalués en fonction de leur propre grille de valeurs



# 1er axe: Jung au niveau de l'individu

*Relations interpersonnelles*



*Recueil et utilisation de l'information*



*Prise de décision*



*Organisation*

**Structure**



**Flexibilité**

# 1er axe: l'individu

## S'organiser et organiser

### Préférence FLEXIBLE

- S'adaptent facilement aux changements.
- Aiment repousser le début de l'action jusqu'au moment où ils disposent de suffisamment d'informations
- Sont fréquemment perçues comme des personnes désorganisées par les personnes structurées (bureau, disque dur)
- Se voient plutôt comme des personnes créatives et pratiques qui recherchent le maximum d'informations afin que leurs décisions soient prises sur les meilleurs bases possibles
- Naturellement moins tournées vers l'action que les p. structurées. Faire le tour des données. Problème de délai.

# 1er axe: l'individu

## S'organiser et organiser

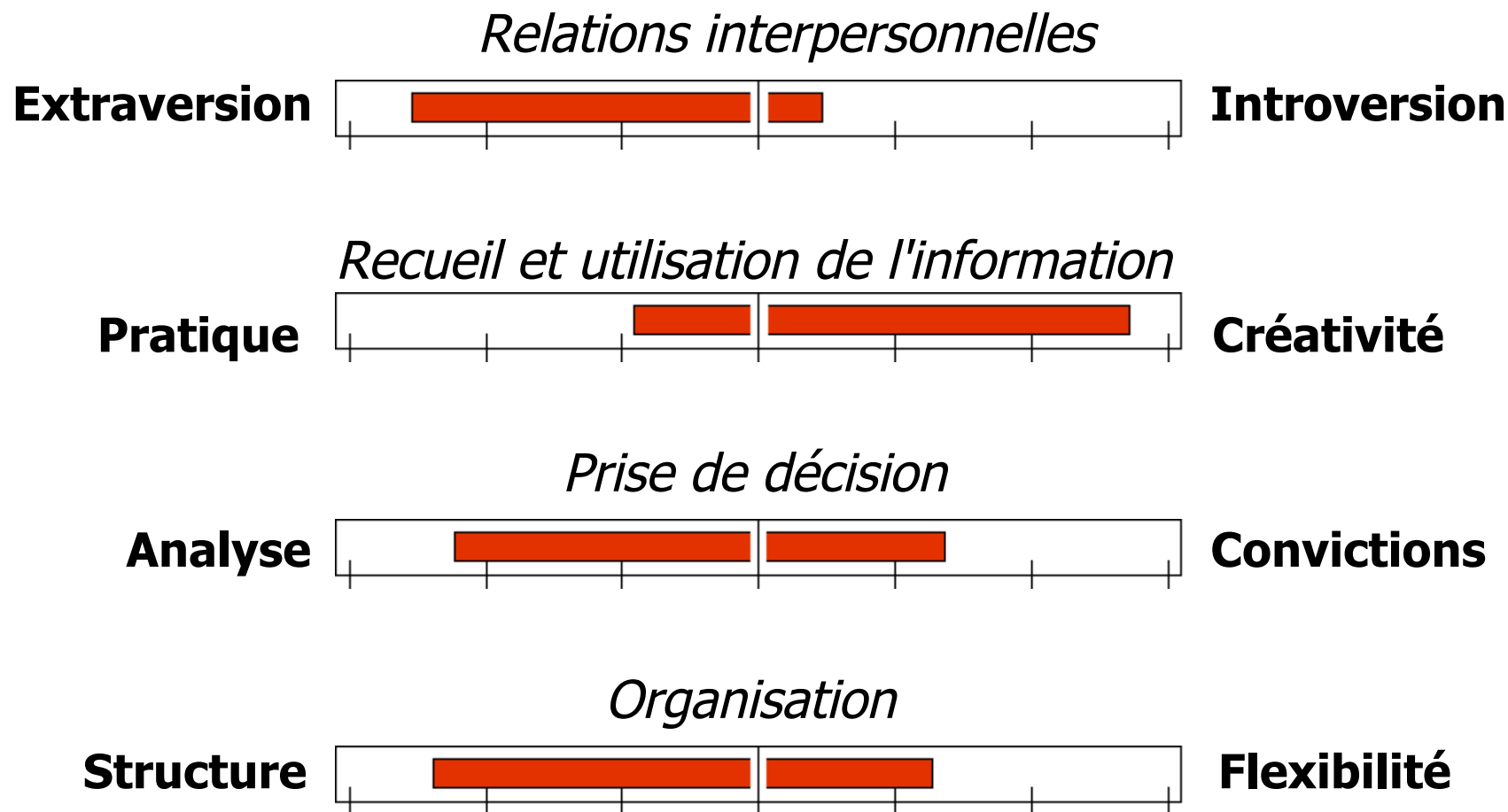
### Préférence **STRUCTURE**

- Apprécie les règles et les procédures, les systèmes de gestion de projets, les suivis des délais et la planification, les rapports, business plan, time sheet.
- Capable de prendre des décisions rapidement
- Ne sont pas à l'aise pour réunir de l'information et offrir des conseils

# ***Un individu n'est jamais...***

- *exclusivement extroverti / intraverti*
- *exclusivement pratique / créatif*
- *exclusivement analytique / basé sur ses convictions*
- *exclusivement structuré / flexible*
- *(voir exemple slide suivante)*

# *De la nuance, please...*



**ECAS**

# Synthèse Relations avec autrui

## **Extravertis**

- Cherchent le contact
- Aiment des activités variées
- Sont stimulés par des interruptions imprévues
- Improvisent volontiers en public
- Sont très présents dans la conversation
- Peuvent être impulsifs

## **Introvertis**

- Restent volontiers seuls
- Aiment se concentrer sur un petit nombre de tâches
- N'aiment pas les interruptions imprévues
- Aiment préparer et planifier leurs interventions
- Restent volontiers silencieux
- Sont réfléchis

# Synthèse Information

## **Pratiques**

- Préfèrent les problèmes définis
- Se concentrent sur le présent
- Aiment travailler avec des idées vérifiées
- Ont les pieds sur terre
- Aiment travailler avec du concret
- Sont patients dans la routine
- Préfèrent les calendriers et procédures
- Accordent de l'importance aux faits et aux détails
- Recherchent l'approche standard
- Sont généralement précis mais pas toujours vue d'ensemble

## **Créatifs**

- Préfèrent les prob. ambigus
- Se tournent vers le futur
- Émettent régulièrement de nouvelles idées
- Ont la tête dans les nuages
- Recherchent possibilités
  
- S'ennuient dans la routine
- Sont toujours à la recherche de nouvelle façon de faire les choses
- Comprennent mal les détails
- Recherchent des approches créatives
- Ont svt une bonne vue d'ensemble mais pas tjs des détails

# Synthèse Prise de décision

## **Analytiques**

- Recherchent des critères obj.
- Évaluent les décisions en terme de rentabilité
- Sont parfois perçus comme froids et détachés
- Sont ouverts au changement selon les situations
- Négocient sur la base de preuve
- Sont soucieux d'une équité fondée sur des règles du jeu
- Aiment l'analyse et la clarté
- Pensent qu'il faut d'abord établir des objectifs...

## **Basés sur les convictions**

- Leurs critères de décision sont personnels et subjectifs
- Évaluent les décisions en terme de « sentiment »
- S'engagent parfois à l'excès pour défendre une idée
- Résistent au changement si celui-ci s'oppose à leurs convictions
- Négocient en terme de juste et injuste
- Pensent que l'équilibre est l'affaire de convictions et de valeurs
- Aiment l'harmonie issue de valeurs communes
- Pensent qu'il faut d'abord établir les principes et les valeurs



# Synthèse Organisation

## **Structurés**

- Aiment la clarté et l'ordre
- Se tournent vers l'action et la résolution des problèmes
- Etablissent un plan d'action et s'y conforment
- Ont conscience du temps et respectent les délais
- N'aiment pas changer d'avis lorsqu'ils se sont faits une opinion
- N'aiment pas le flou et l'ambiguïté
- Privilégient les solutions par rapport au diagnostic

## **Flexibles**

- Peuvent paraître désorganisés
- Se tournent vers l'information et risquent de repousser les décisions
- Changent les plans selon les situations
- Ont tendance se surcharger d'infos et à dépasser les délais
- Sont ouverts et curieux. Changeront d'avis selon les infos à disposition
- Tolèrent l'ambiguïté
- Privilégient le diagnostic par rapport aux solutions

# *Et vous ?*

## *Relations interpersonnelles*

**Extraversion**



**Introversion**

## *Recueil et utilisation de l'information*

**Pratique**



**Créativité**

## *Prise de décision*

**Analyse**



**Convictions**

## *Organisation*

**Structure**



**Flexibilité**

# Plan de l'intervention I

*Fin de la  
première partie*

# www.stephanehaefliger.com



**Stéphane Haefliger**  
1965  
valaisan  
marié  
un enfant  
[Vincent]

**DRH**  
**Enseignant**  
**Sociologue**

## Formations diplômantes

Licence en Science politique,  
Maîtrise en Science politique,  
Maîtrise en Science sociale,  
DEA Psychosocio. organisations,  
DESS Conseil/Management,  
Att DEA Communication politique,  
Psychologie du management,  
Accrédité LIFO-TMS-Leonardo, MBTI

Lausanne  
Genève  
Genève  
Jussieu Paris VII  
Lausanne-Neuchâtel  
Sorbonne Paris I  
Polytechnique Laus.  
*Psychométrie RH*

Doctorat (*en voie d'achèvement*)

Paris/Bordeaux

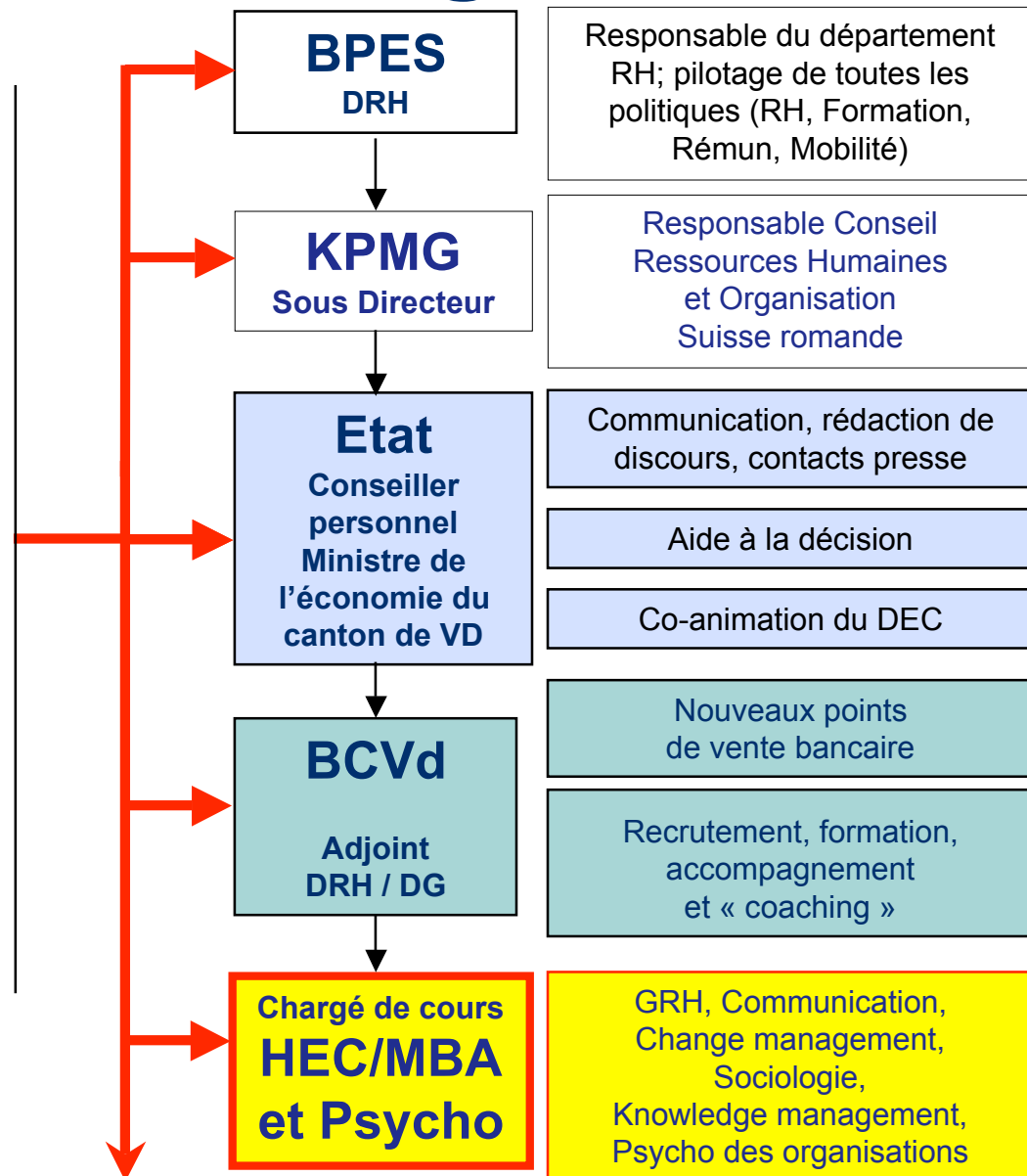
## Publications (www.stephanehaefliger.com)

Nombreuses conférences et publications (académiques et professionnelles) dans les domaines suivants:

- management et organisation
- ressources humaines
- et communication

## Post-Formations professionnelles 1993-2007

- 200 jours en communication
- 100 jours en management



Un projet ? Une idée ? Un doute ?

Contactez-nous !

Stéphane Haefliger

Sociologue

079 742 67 81

[stepcom@bluewin.ch](mailto:stepcom@bluewin.ch)

[www.stephanehaefliger.com](http://www.stephanehaefliger.com)