

Vous croyez bien connaître votre équipe ?

Comment des éléments cachés peuvent favoriser la performance d'une équipe

Tout en constituant la pierre angulaire de la réussite et de la performance organisationnelle et individuelle, les équipes sont de plus en plus confrontées au manque de cohésion entre ses membres. Le fonctionnement des équipes se voit impacté par le travail à distance et les changements organisationnels. Lorsque les managers sont exclusivement centrés sur l'objectif sans prendre en compte les relations en équipe, le risque que les équipes – et les individus qui les composent – ne soient pas parfaitement à même de tirer le meilleur d'eux-mêmes devient prégnant.

Ce livre blanc passe en revue les facteurs ayant un impact sur le bon développement d'une équipe et met en lumière le fait que certains de ces facteurs ne sont pas toujours visibles. Il met l'accent sur les interactions qui façonnent l'environnement et la culture d'équipe, au-delà des tâches que l'équipe doit réaliser. Comprendre quelles sont les caractéristiques d'une équipe qui impactent considérablement sa performance, et celles d'entre elles qui peuvent être cachées, peut constituer la base pour un développement productif et éclairé, et permettre aux équipes de contribuer efficacement au succès global de l'organisation.

Introduction

Il est largement admis qu'une équipe bien rodée peut être beaucoup plus efficace qu'un groupe d'individus travaillant en solo. Des équipes hautement performantes se caractérisent par la diversité d'angles d'approche face à une problématique, une entraide mutuelle dans la réalisation des objectifs et un sentiment partagé de réussite. Une équipe efficace contribue également, au niveau organisationnel, à l'accroissement de la productivité ; à une meilleure qualité des produits ou des services ; et à une plus grande réactivité aux opportunités commerciales.

Développer et maintenir des attitudes et des comportements positifs au sein des équipes, combinés à une stratégie commerciale efficace, permet une performance accrue en termes de résultats et une stimulation de la croissance économique.

Toutefois, le travail en équipe présente souvent des défis, car il nécessite que les individus ayant des points de vue différents collaborent étroitement dans la réalisation d'un objectif commun. Les membres d'une équipe doivent savoir s'écouter et communiquer entre eux, et notamment savoir comprendre et accepter la manière dont leurs coéquipiers voient le monde et préfèrent travailler – même s'il existe entre eux des différences ou des non-dits. En outre, les membres d'une équipe doivent savoir *utiliser efficacement* leurs différences, et non pas seulement les tolérer, pour obtenir les meilleurs résultats possibles.

Face à ces défis le développement d'équipes hautement performantes semble de plus en plus d'actualité. Les restructurations et les réductions des effectifs deviennent une caractéristique nouvelle du monde professionnel d'aujourd'hui et ont pour conséquence l'aplatissement des hiérarchies. Cette évolution nécessite de renforcer la collaboration et l'attention accordée au travail en équipe.

De plus, avec l'arrivée de la globalisation et de la croissance du commerce international, le travail en équipe devient dorénavant plus complexe que jamais. La collaboration ne se fait plus au sein de groupes établis et permanents ; les équipes se forment et se reforment constamment. Avec l'apparition d'équipes virtuelles et le travail à international, de nombreuses personnes sont amenées à communiquer à distance, ce qui rend les contacts beaucoup moins fréquents et difficiles. Les défis auxquels font face les entreprises sont de plus en plus complexes, et le temps réel dont dispose une équipe pour se former et devenir productive est souvent très court.

Comment les managers peuvent-ils obtenir un maximum d'efficacité ? Quels signes devraient-ils rechercher pour savoir si une équipe est performante ou non – et comment peuvent-ils favoriser un développement d'équipes efficace ?

Des équipes hautement performantes sont à la fois centrées sur la tâche et sur le processus.

Historiquement, les organisations et les managers ont eu tendance à concentrer leurs efforts sur **l'obtention des résultats** (facteur *tâche* dans la performance d'une équipe). L'attention accordée à l'atteinte de l'objectif a typiquement été plus importante que **la manière dont une équipe interagit** pour atteindre cet objectif (facteur *processus*).

Cependant, les derniers travaux de recherche ont mis en évidence que des équipes véritablement performantes sont centrées à la fois sur la tâche et sur le processus. En d'autres termes, cela signifie que, en plus de mettre l'accent sur *ce que* les équipes doivent réaliser, il importe également de sensibiliser leurs membres à la *manière* dont ils collaborent : les dynamiques interpersonnelles et les relations au sein d'une équipe.

La dynamique des équipes : créer ou briser l'ambiance

Une vraie équipe a un impact positif sur son entourage, puisque ses membres prennent conscience de leurs comportements et les adaptent de manière constructive. Dans le cas contraire elles peuvent contaminer, polluer et freiner l'ensemble du système, notamment lorsque les problèmes se situent au niveau des équipes managériales. *L'efficacité d'une équipe a donc un impact considérable au niveau organisationnel, collectif et individuel.*

Les conséquences au **niveau organisationnel** peuvent se ressentir à différents niveaux. Le temps perdu, l'utilisation inefficace des ressources et le désengagement des employés sont déjà en soi des effets suffisamment néfastes, mais ils peuvent a fortiori mener à un manque sérieux de flexibilité et de motivation pour relever les défis, et rendre l'organisation non-réactive et inefficace face aux opportunités à saisir ou aux problèmes à résoudre. En outre, des employés insatisfaits peuvent créer un terrain propice au turn-over et à l'insatisfaction des collaborateurs autour d'eux, avec pour conséquence un impact considérable sur la productivité et la rentabilité.

Le manque d'engagement au travail peut conduire à la dépression, l'apathie et les problèmes de santé.

Au **niveau collectif**, la perception d'un environnement non constructif ou menaçant peut conduire à une baisse de productivité, au manque de réactivité et au désengagement des membres de l'équipe. L'absence d'intérêt commun, signifie que les membres d'une équipe ne sont pas enclins à collaborer, ce qui peut mener à des compétitions nocives où les intérêts personnels prennent le pas sur les objectifs à atteindre – rajoutant ainsi de l'huile sur le feu dans un environnement de travail déjà hostile.

Enfin, travailler au sein d'une équipe inefficace peut avoir d'importantes conséquences au **niveau individuel**. L'absence de prise en main, d'implication

ou d'engagement dans la réalisation des objectifs peut empêcher les collaborateurs de se sentir reconnus ou appréciés en tant qu'individus.

L'appréciation et la reconnaissance sont des facteurs clés de la motivation et de la satisfaction au travail, sans lesquelles la vie professionnelle peut manquer de sens et de but. Un manque d'implication et d'engagement au travail peut avoir des conséquences aussi significatives que la perte d'estime de soi, l'apathie, la dépression et une dégradation de l'état de santé.

Pour éviter l'impact négatif d'un travail en équipe inefficace, les managers doivent d'abord prendre conscience de ce qui caractérise une équipe performante, des éléments cachés à prendre en compte, et enfin, des mesures à mettre en place pour permettre à leur équipe de tirer le meilleur parti de chacun.

Comment reconnaître une équipe performante

Bien qu'il soit fondamental de prendre en considération dans l'évaluation de la performance d'une équipe, à la fois le facteur « tâche » et le facteur « processus », il est tout aussi important d'évaluer la compétence d'une équipe.

Des équipes hautement performantes ont les connaissances, les compétences et les capacités nécessaires pour obtenir les résultats attendus. Si ce n'est pas le cas, les équipes auront besoin de combler ce manque soit par des compétences et des ressources disponibles au sein de l'organisation soit en allant les chercher à l'extérieur. Des équipes hautement performantes disposent de procédures efficaces, pour assurer le recrutement des meilleurs profils et le développement de leurs membres.

Si l'équipe ne possède pas les compétences et les connaissances nécessaires à l'atteinte des objectifs, aucun développement d'équipe ne pourra l'aider à être performante.

Toutefois, la compétence technique, les aptitudes et les connaissances ne suffisent pas, à elles seules, à garantir une équipe entièrement efficace. Notre

expérience et les travaux de recherche menés ont permis d'identifier **sept facteurs supplémentaires**, essentiels au bon développement d'une équipe au sein d'une organisation.

1. Confiance

Un manque de confiance au sein d'une équipe rend la collaboration presque impossible. Un faible niveau de confiance dans les autres membres de l'équipe, et le refus d'admettre ses faiblesses et ses erreurs (ou demander de l'aide) peuvent empêcher qu'une collaboration s'installe au sein d'une équipe. Les équipes avec un faible niveau de confiance mutuelle sont enclines à adopter des comportements contre-productifs, comme se montrer hautains, répandre des rumeurs, ou refuser de partager des informations.

Au contraire, les équipes qui ont un niveau de confiance élevé se montrent flexibles et déterminées face à la difficulté ou au défi. Leurs membres se soutiennent mutuellement et partagent ouvertement leurs idées, leurs inquiétudes et leurs croyances, afin d'atteindre le meilleur résultat possible. Un niveau de confiance élevé implique de savoir faire preuve d'honnêteté, d'authenticité, d'ouverture, de partager ses idées, ses opinions et ses sentiments avec sincérité, sans craindre d'être jugé, ou de se sentir non pris en compte s'il existe des divergences de point de vue ou si des erreurs ont été faites.

La confiance est la pierre angulaire du développement d'équipe et fournit une base essentielle à tous les autres éléments d'une haute performance.

2. Le goût du travail en équipe

L'esprit de camaraderie et l'esprit d'équipe représentent une grande source de motivation dans les équipes. Lorsque le goût du travail en équipe est élevé, les membres d'une équipe tirent une grande satisfaction à travailler ensemble. Ni les débats, ni les divergences de points de vue ne compromettent leur engagement et leur loyauté les uns vis-à-vis les autres. En revanche, la

poursuite des objectifs personnels peut empêcher ou compromettre la réussite d'une équipe. Lorsque des individus s'investissent et adhèrent aux objectifs et à la mission d'une équipe, ils sont plus enclins à mettre de côté leurs objectifs et leurs ambitions personnels, dans l'intérêt général de l'équipe.

3. Communication

Lorsque la communication est favorisée entre les collaborateurs, la participation, l'écoute et la compréhension des objectifs de l'équipe, sont facilitées. Les membres de l'équipe et les parties prenantes ont tendance à communiquer d'une manière directe et sans ambiguïté ; les discussions sont éclairées et se terminent par un plan d'action. Inversement, dans les équipes où la communication entre ses membres est négligée, ni ses membres ni les parties prenantes ne maîtrisent ce qui se passe ou ce qui va se passer dans l'équipe. Les discussions digressent et se terminent rarement par une conclusion. Cela a un impact négatif sur la productivité et l'esprit d'équipe.

4. Gestion des conflits

Le conflit est souvent la cause principale des désaccords et de l'inefficacité dans les équipes. Selon une étude réalisée par The Myers-Briggs Company, les salariés français passent en moyenne 1,8 heures par semaine à gérer les conflits. Cela se traduit en France par une perte annuelle de 370 millions de jours de travail.

Les équipes qui ne sont pas correctement armées en matière de gestion des conflits, ont tendance soit à les éviter en esquivant le sujet de divergences, soit à gérer le conflit de manière peu productive. Elles ont tendance à acquiescer aux décisions prises par celui qui se fait le plus entendre, et n'osent aborder que rarement les sujets difficiles ou sensibles. Dans un environnement comme celui-ci, les membres d'une équipe ne se sentent pas à l'aise pour partager leurs vraies idées et sentiments sur des sujets importants, ce qui a pour conséquence des prises de décision inefficaces, affectant la qualité du travail et le moral des membres de l'équipe.

À l'inverse, les équipes ayant développé une approche efficace de la gestion de conflits, accordent de l'importance aux discussions ouvertes, et encouragent leurs membres à exprimer ouvertement leurs opinions. Elles cherchent à faire émerger des points de vue ou des idées différents, souvent divergents, tout en sachant gérer efficacement les débats, de façon à ce que la décision finale obtienne l'approbation du plus grand nombre.

5. Les procédures

Les équipes ayant formalisé les procédures de fonctionnement efficaces, font bon usage des réunions pour collecter rapidement les idées, explorer les opportunités qui se présentent et définir les mesures à prendre. Elles peuvent ainsi se montrer très efficaces dans la gestion de projets, l'évaluation et la répartition des ressources, et l'obtention de résultats dans le respect des délais et du budget. Elles sont disposées et à l'aise pour discuter de leur façon de travailler ensemble. En revanche, dans les équipes n'ayant pas formalisé de procédures, la gestion ou l'animation des réunions s'avèrent moins constructives : elles rencontrent des difficultés pour faire avancer la discussion et décider d'un plan d'action.

Dans les équipes dotées de processus bien définis la répartition de rôles et des responsabilités au sein d'une équipe est claire. Les forces de chacun sont prises en compte dans l'attribution des tâches et des missions. Cela signifie que les membres de l'équipe sont autonomes dans la prise de décision et dans leur travail.

6. L'alignement

Un objectif commun et une vision claire de la mission sont des caractéristiques essentielles du bon fonctionnement des équipes. Les équipes où règne une forte harmonie entre ses membres ont leurs objectifs fixés de manière claire ce qui permet de mesurer les progrès accomplis et la réussite. Les réunions d'équipes sont ciblées et efficaces, menant à des plans d'action clairs et des réalisations concrètes entre chaque réunion.

Sans objectif clair, les équipes peuvent manquer de direction ou d'énergie, ce qui aura un impact négatif sur la productivité.

Un niveau élevé d'alignement dans une équipe permet à ses membres de se sentir chacun responsable des décisions prises, contribuant à la réussite de l'équipe. Cela signifie qu'ils dépendent moins d'un responsable d'équipe et sont plus aptes à se gérer en autonomie, définir leurs propres processus et résoudre eux-mêmes leurs problèmes.

Des équipes hautement performantes instaurent un véritable alignement au sein de l'équipe, avec des objectifs et une vision clairs. Elles s'assurent également que ces objectifs sont clairement alignés avec les priorités de l'organisation dans son ensemble.

7. Innovation

Une équipe performante doit continuellement explorer et être à l'écoute des opportunités de changement et d'innovation pour s'adapter aux tendances du marché et aux évolutions organisationnelles. Il s'agit notamment de différentes façons d'améliorer les processus, les produits ou les résultats. Les équipes innovantes relèvent rapidement les défis, et peuvent faire preuve d'efficacité face à des problématiques uniques ou peu habituelles. Elles se montrent généralement efficaces tant pour identifier les améliorations nécessaires que pour planifier la manière dont le changement va être apporté. À l'inverse, les équipes qui se montrent plus résistantes au changement ont tendance à ne pas réagir adéquatement lorsqu'elles sont poussées hors de leur zone de confort, et ont du mal à s'adapter à des environnements changeants.

Les équipes innovantes ont une propension à faire évoluer au fil du temps leur façon de collaborer ensemble. Il se peut que les membres d'une équipe ne voient pas immédiatement d'où viennent les problèmes dans leur façon de travailler, mais ils ont la volonté de se développer et de s'améliorer – même si cela signifie qu'ils doivent changer leur façon de faire individuelle pour plus d'efficacité en tant qu'équipe.

Les éléments cachés de la dynamique des équipes

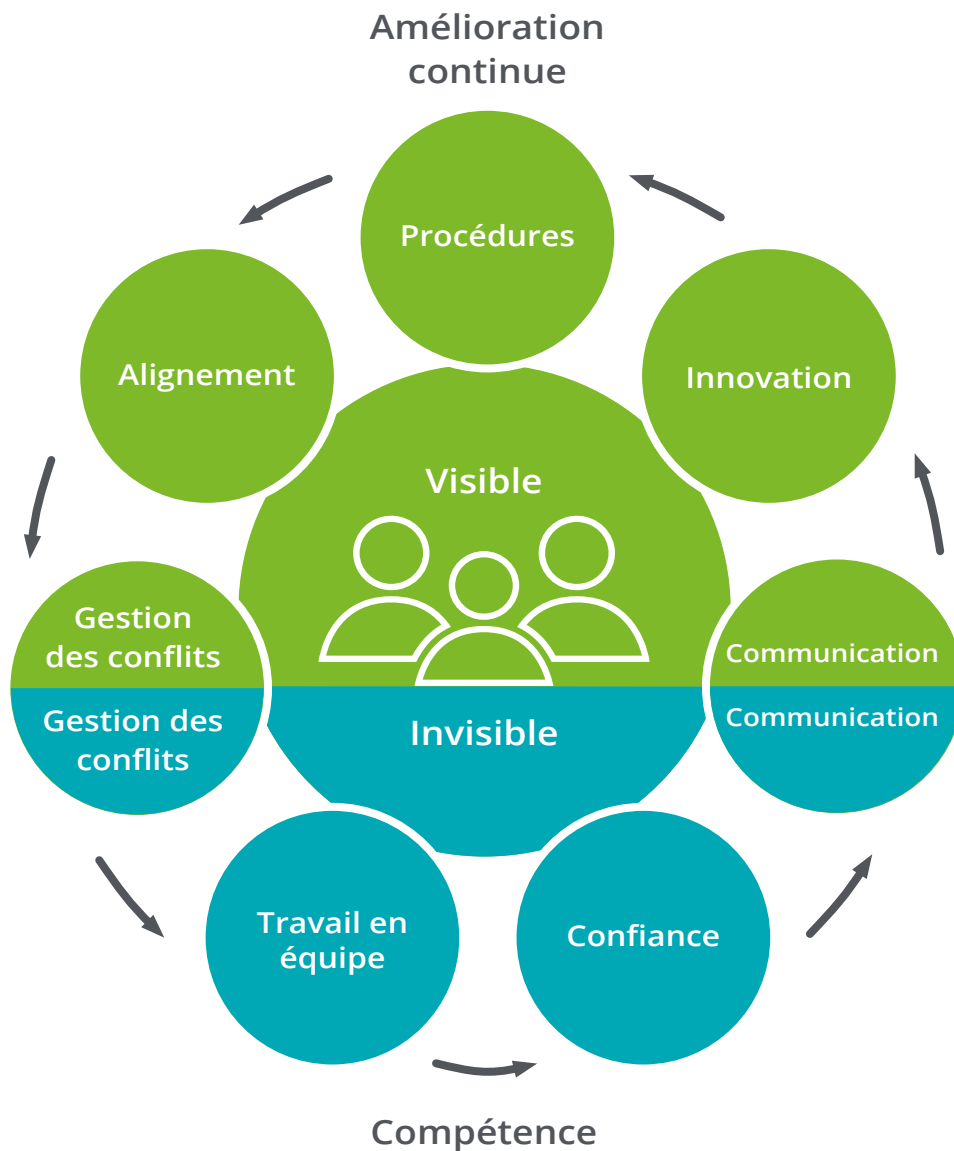
De nombreuses équipes se focalisent uniquement sur les comportements visibles de leurs membres lorsqu'il s'agit de développer et d'améliorer leur performance. Ces aspects sont, certes, importants, mais si les équipes ne tiennent pas compte des éléments cachés et implicites, elles risquent de dérapier sans le savoir, et de s'en apercevoir trop tard. Si ces éléments non visibles ne sont pas pris en compte, les comportements observables ne seront pas les plus adéquats.

Parmi les sept éléments de haute performance vus précédemment, les caractéristiques **invisibles** influençant la dynamique des équipes sont la **confiance** et le **goût du travail en équipe**. La *confiance* est la pierre angulaire pour garantir une haute performance dans les équipes. La confiance améliore les relations interpersonnelles et nourrit le sentiment d'appartenance et l'intérêt collectif. Un niveau de confiance plus élevé entraîne donc un *goût du travail en équipe* plus élevé, et pousse les membres d'une équipe à se fixer des buts et des objectifs communs.

Parmi les caractéristiques à la fois **visibles et invisibles**, on trouve la **communication** et la

gestion des conflits. Certains aspects sont directement observables, alors que d'autres demeurent implicites. Dans une équipe où règne une relation de confiance entre ses membres, la *communication* est plus transparente et plus ouverte. Les problèmes sont naturellement abordés, ce qui évite les non-dits et la rancœur. Lorsque la confiance est établie, l'équipe se sent à l'aise pour aborder *les conflits* de manière constructive, la communication ouverte aidant. Cela permet d'intégrer les points de vue opposés et d'obtenir des résultats beaucoup plus probants que si ces différences étaient ignorées.

Les caractéristiques généralement **visibles** du fonctionnement des équipes sont les **procédures de fonctionnement**, l'**alignement** et l'**innovation**. Dans les équipes hautement performantes, les *procédures* sont clairement établies pour appuyer leurs objectifs, et permettre un fonctionnement efficace. Un niveau d'*alignement* élevé au sein d'une équipe assure une définition claire des missions et des stratégies, avec des objectifs explicites, en phase avec les priorités de l'ensemble de l'organisation. Les membres des équipes performantes se soutiennent mutuellement et créent un climat propice au changement, dans un esprit d'*innovation*.



Étapes pour développer une équipe hautement performante

En quoi ces sept caractéristiques de haute performance peuvent être utiles aux managers pour aider leurs équipes à utiliser pleinement leur potentiel ?

Des séminaires de développement d'équipes, conçus et animés par un animateur expérimenté, aident à prendre conscience de la manière dont les membres d'une équipe travaillent ensemble. Un

animateur externe apporte un point de vue neutre et objectif, et peut se révéler particulièrement pertinent pour questionner les croyances existantes au sein d'une équipe. Un animateur expérimenté aide à faire ressortir les aspects invisibles de la dynamique de l'équipe, et à les utiliser pour identifier et assurer des changements durables.

La meilleure façon d'aborder un séminaire de développement d'équipe est de commencer par rassembler les données concernant l'efficacité

d'une équipe et les **relations** interpersonnelles. Cela permettra au facilitateur de déterminer en toute objectivité comment l'équipe fonctionne, et d'identifier les problèmes sous-jacents qui doivent être soulevés.

On peut y parvenir en mesurant les sept caractéristiques de haute performance, à l'aide d'un questionnaire centré sur la performance, ou à l'aide d'entretiens.

Les **instruments psychométriques** sont souvent un moyen utile pour encourager les membres à comprendre comment se construisent les relations interpersonnelles au sein de leur équipe, tout en prenant conscience de leur propre personnalité, de celle des autres et du mode de fonctionnement de leur équipe. Les outils psychométriques peuvent aussi être un excellent outil pour dépersonnaliser le conflit, en objectivant la situation, en créant un langage commun pour le développement d'équipe, et en offrant aux membres des équipes l'opportunité de discuter des problèmes d'une façon constructive. Ils favoriseront des conversations ouvertes et transparentes, encourageront une meilleure compréhension des relations et interdépendances entre les membres.

Connaître vos points de vigilance

Avoir une meilleure compréhension des axes de développement tant pour les individus que pour l'équipe dans son ensemble, est une étape essentielle pour devenir une équipe hautement performante. Si l'équipe tend à analyser les problèmes sous un angle unique ou selon un processus de réflexion particulier, les limites d'une telle approche peuvent rapidement mener à une prise de décision inefficace. De façon plus générale, il est probable que cela fasse obstacle à l'efficacité globale de l'équipe, notamment en termes de communication avec le reste de l'organisation, de stratégie de gestion de conflit et de style de résolution de problèmes.

En aidant les équipes à découvrir leurs points de vigilance et à comprendre l'importance de les prendre en considération, les organisations ont assurément une vision plus large et plus équilibrée pour le futur, et prennent ainsi des décisions de meilleure qualité. Les séminaires de développement d'équipes peuvent également aider les membres d'une équipe à reconnaître et à apprécier les différences, notamment dans les équipes hétérogènes, et favoriser ainsi un travail plus soudé.

Identifier les points de vigilance dans leur façon d'analyser les problèmes, incite à prendre les mesures nécessaires pour s'assurer qu'ils soient dépassés. Cela peut se traduire par un développement individuel des membres de l'équipe. Cela permet également d'inclure ceux qui ont des points de vue différents, et de pallier ainsi les lacunes d'une prise de décision inefficace, et éviter les pièges dûs aux comportements d'un groupe dysfonctionnel.

L'influence du responsable d'équipe

L'influence du responsable d'équipe est un autre élément clé dans le développement des équipes, car c'est lui qui contribue à entretenir la relation de proximité avec les membres de l'équipe. Les responsables d'équipes doivent être en mesure d'établir un *climat* de confiance au sein d'une équipe, à travers leurs propres relations interpersonnelles. Une fois que les individus ont établi la relation de confiance avec leur responsable, ils sont plus susceptibles de pouvoir bâtir une relation de confiance avec le reste de l'équipe. Le responsable a donc un rôle important à jouer pour développer cette confiance en faisant preuve d'honnêteté et de sensibilité.

De plus, les responsables doivent prendre conscience de la façon dont les équipes se développent, et de ce qu'ils peuvent faire pour favoriser la performance. Bien que de nombreuses organisations forment les managers à acquérir

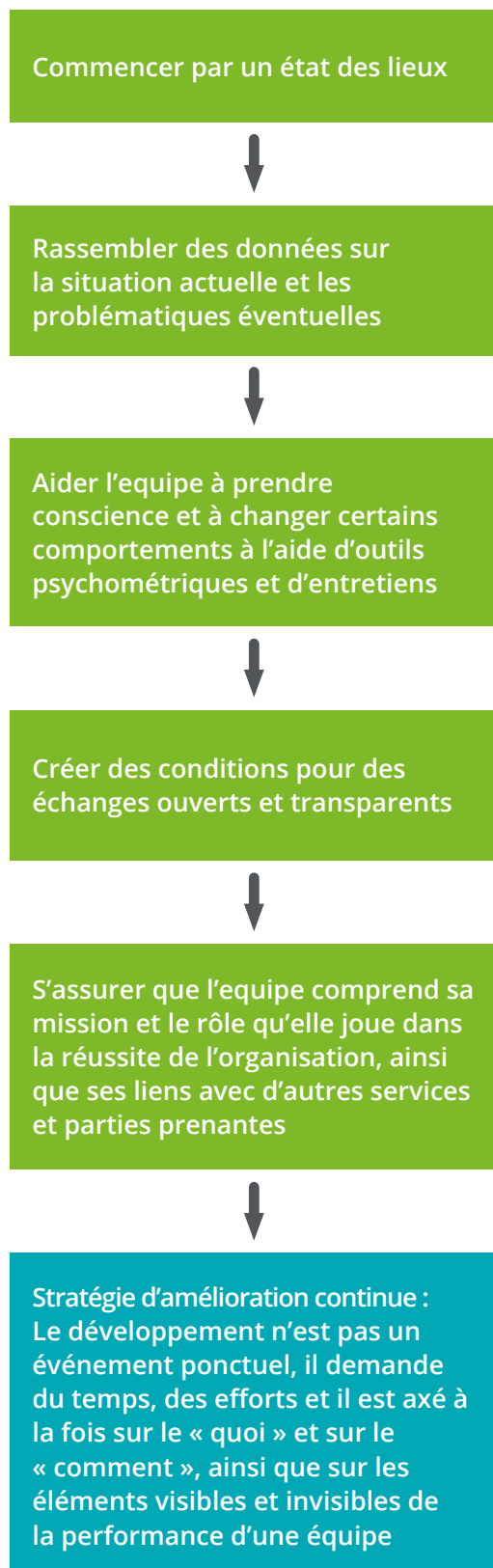
des compétences en leadership, peu aident les responsables à comprendre comment développer des équipes performantes.

Mieux encore, les responsables d'équipes doivent comprendre l'impact de leur propre style et de leur comportement sur la dynamique d'équipe. Ils doivent se sentir à l'aise en adoptant différents styles pour fournir des directives quand cela est nécessaire, mais aussi permettre aux équipes de trouver leurs propres façons de faire. Les responsables doivent savoir laisser les équipes faire face à des conversations et des conflits difficiles, et ne pas se précipiter pour « prendre la défense » d'un individu ou du processus en cours.

Les responsables d'équipes les plus efficaces sont conscients de leurs points forts et de leurs besoins en développement, et pourront ainsi comprendre la manière dont ils influencent eux-mêmes la dynamique des équipes.

Comment garantir une amélioration continue de l'équipe

Les étapes suivantes permettent de s'assurer que le développement des équipes n'est pas juste un événement ponctuel et symbolique, mais une façon de progresser en continu.



Conclusion

Il est bien trop facile pour les managers et les membres d'une équipe de dire qu'au sein de leur équipe tout fonctionne de façon simple et évidente, ou de ne pas prendre en compte leur façon de collaborer, lorsque leur attention est sollicitée sur des tâches difficiles. Il peut y avoir des facteurs dans le fonctionnement de l'équipe qui impactent la performance de façon significative, et par conséquent l'atteinte des objectifs d'une équipe.

Les questionnaires de personnalité et les séminaires de développement d'équipes sont de puissants outils pour favoriser les plus hauts niveaux de performance. Un bon outil psychométrique manié par un facilitateur expérimenté, aide les responsables d'équipes à identifier des pistes de réflexion utiles, à remettre en question certaines façons de penser et à amorcer le changement. Cela impulse de l'énergie et crée l'engagement nécessaire pour améliorer considérablement la performance d'une équipe – contribuant à un impact significatif et durable sur leur organisation.

Références

- Chartered Institute of Personnel and Development, *Factsheets: Teamworking* <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/teamworking.aspx>, 2011
- Griffin, T., 'The Five Universal Keys to Effective Teamwork', *International Conference on Work Teams*, pp 86–89, 1994
- Hackman, J.R. (ed.), *Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*, Jossey-Bass, 1990
- Hoevermeyer, V.A., 'How Effective is Your Team?', *Training and Development Journal* 67, September 1993
- Isaacs, W. *Dialogue and the art of thinking together*, Doubleday, 1999
- Kellett, S., 'Effective Teams at Work', *Management Development Review* 6(1), 1993
- Lencioni, P., *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Jossey-Bass, 2002
- Losada, M. & Heaphy, E. 'The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model', *American Behavioral Scientist*, 47, 2004
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G. & Mohrman, A.M., *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, Jossey-Bass, 1995
- OPP Ltd & CIPD, *Fight, Flight or Face It: Celebrating the Effective Management of Conflict at Work*, 2008
- Pederson, K., *Thinkwise Team Performance Survey: Development and Purpose*, 2009
- Rocine, V., & Irwin, D., 'Make Team Members Responsible for Team Effectiveness', *Cost & Management Review* 68(8), 1994
- Whitmore, J., *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose*, 3rd ed., Nicolas Brealey Publishing, 2002

À propos de The Myers-Briggs Company

The Myers-Briggs Company est expert dans l'évaluation de la personnalité et aide les personnes et les organisations à travers le monde à accroître leur efficacité par la mise en œuvre d'outils et de techniques psychométriques innovantes.

Les outils de personnalité leaders du marché comprennent l'Indicateur typologique de Myers-Briggs® (MBTI®), les questionnaires FIRO®, TKI™ et Strong™, dont des résultats apportent un éclairage pertinent sur des problématiques de développement personnel, telles que la cohésion d'équipes, le développement du leadership, la communication et la résolution de conflits.

Avec plus de 60 ans d'expérience dans les prestations de conseil, et les programmes de formation, les outils psychométriques de The Myers-Briggs Company ont transformé l'activité de milliers d'organisation dans le monde, y compris la majorité des entreprises du CAC 40 et du FTSE 100.

www.themyersbriggs.com