

Les rôles en équipe : l'essentiel

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi certaines équipes donnent l'impression de fonctionner naturellement alors que d'autres génèrent de la cacophonie ? Quand les choses ne marchent pas, il est évident pour tous que cela a un impact souvent fort sur les personnes concernées ainsi que le projet ou les objectifs à atteindre.

Dans les années 70, le Dr Meredith Belbin et son équipe de recherche ont mis des équipes sous observation au Henley Management College afin de mettre en évidence les causes de ces différences et la manière dont elles émergent. Ils avaient pour objectif d'analyser la dynamique des équipes pour découvrir si – et comment – les problèmes pouvaient être anticipés et évités.

Ainsi, pendant neuf ans, ils ont étudié des équipes internationales de managers. Chaque participant devait se soumettre au préalable à toute une batterie de tests psychométriques. De cette manière, ses caractéristiques, telles que la personnalité et le comportement, pouvaient être prises en compte et les effets y-relatifs sur l'équipe précisément investigués.

La recherche progressant, il fut mis en évidence le fait que le succès ou l'échec d'une équipe ne dépend pas de facteurs comme l'intellect, mais plutôt du comportement. L'équipe de chercheurs a commencé par identifier des groupes de comportement ou "rôles en équipe", apportant chacun des contributions distinctes au travail d'équipe. Un rôle en équipe peut se définir comme : "une tendance à se comporter, contribuer et interagir avec les autres d'une façon particulière". Il a été démontré que des individus différents utilisent plusieurs rôles en équipe à des degrés divers.

Le premier rôle en équipe identifié fut celui du "**Concepteur**" (**Plant**, en anglais). Ce rôle fut nommé ainsi parce qu'un individu de ce type fut "planté" dans chaque équipe. Ces personnes ont une tendance à être très créatives et douées pour résoudre les problèmes de façon non-conventionnelle.

L'un après l'autre, les autres rôles en équipe ont commencé à émerger. Le **Priseur (Monitor Evaluator)** en anglais) apportait un regard logique et des jugements impartiaux quand cela était nécessaire et évaluait les options de l'équipe de façon non-émotionnelle. Les **Coordinateurs (Coordinators)** étaient utiles pour se concentrer sur les objectifs de l'équipe, faire parler les membres de l'équipe et partager le travail de façon appropriée.

Quand l'équipe risquait de s'isoler et de ne se concentrer que sur elle-même, les **Promoteurs (Resource Investigators)** apportaient des informations internes des équipes adverses et faisaient en sorte que les idées de l'équipe soient transmises au reste du monde. Les **Organisateurs (Implementers)** étaient utiles pour planifier une stratégie viable et la mettre à exécution aussi efficacement que possible. Les **Perfectionneurs (Completer Finishers)** étaient utilisés avec le maximum d'efficacité à la fin d'une tâche, pour "polir" et examiner minutieusement le travail à la recherche d'erreurs, le soumettant au plus haut standard de contrôle qualité. Les **Soutiens (Teamworkers)** aidaient les membres de l'équipe à se souder, utilisaient leur polyvalence pour identifier le travail requis et l'achever pour les besoins de tous. Des individus ambitieux pour l'équipe, connus comme **Propulseurs (Shapers)**, apportaient le dynamisme qui maintenait les autres dans l'action afin que l'attention et l'élan soient conservés.



Les rôles en équipe : l'essentiel

Certes, certains rôles en équipe étaient plus dominants et certains membres d'une équipe faisaient plus de bruit que d'autres ; cependant, chaque type de comportement était essentiel au succès de l'équipe depuis le début jusqu'à la fin. La clé était l'équilibre. Par exemple, Meredith Belbin a mis en évidence le fait qu'une équipe sans Concepteur a du mal à faire jaillir l'étincelle d'idée initiale avec laquelle lancer un travail.

Par contre, quand trop de concepteurs étaient dans une équipe, les mauvaises idées cachaient les bonnes et trop de temps était perdu avec des suggestions inappropriées. De même, sans Propulseur, l'équipe était un peu « boîteuse », sans ligne de conduite et direction véritables, manquant de jalons. Avec trop de Propulseurs, les querelles intestines commençaient et l'ambiance se dégradait.

De même que chaque rôle en équipe apportait une force ou une contribution, un **“point de vigilance”** était également à prendre en compte. Il s'agit du revers de la médaille qui va avec l'apport de chaque comportement à l'équipe. Par exemple, le Concepteur non-conventionnel peut être distrait ou farfelu; le Promoteur est susceptible d'oublier de donner suite à une action. Les Coordinateurs peuvent se révéler trop enthousiastes à distribuer les tâches et les Organiseurs peuvent être lents à renoncer à leurs plans en faveur d'un changement utile. Les Perfectionneurs, dont le moteur est souvent l'anxiété, peuvent avoir tendance à pousser le perfectionnisme à l'extrême. Les Soutiens, qui se soucient avant tout du bien être et du moral de l'équipe, peuvent avoir du mal à trancher si cela risque de créer des dissensions ou des insatisfactions dans l'équipe. Les Propulseurs risquent de devenir agressifs et de perdre leur humour en voulant faire avancer les choses à tout prix.

C'est seulement une fois la période initiale de recherche achevée, que le neuvième rôle en équipe, celui d'**Expert (Specialist)** fut mis en évidence. Les simulations managériales avaient été délibérément conçues pour ne nécessiter aucune connaissance au préalable. En situation réelle, quelqu'un qui possède une connaissance approfondie de certaines choses se révèle apporter également une contribution essentielle à l'équipe. A l'instar des autres rôles en équipe, l'Expert possède également son propre point de vigilance : une tendance à se limiter à son centre d'intérêt du moment quitte à le prioriser par rapport aux besoins de l'équipe.

Aujourd'hui, les rôles en équipe identifiés par Meredith Belbin sont largement utilisés dans des milliers d'organisations à travers le monde. En identifiant nos rôles en équipe, nous pouvons nous assurer d'utiliser nos forces à notre avantage et de gérer nos faiblesses du mieux que nous pouvons. Parfois, il s'agit simplement d'être conscient de nos propres pièges et de faire un effort pour les éviter.

La plupart des gens utilisent plus fréquemment et naturellement leurs rôles préférés. Nous disposons également de rôles possibles, qui ne sont pas ceux vers lesquels nous tendons naturellement mais que nous pouvons utiliser, voire développer si l'équipe en a l'utilité. Enfin, certains rôles sont pour chacun de nous plutôt à éviter dans la mesure où ce serait “jouer contre nature”. Nous risquons de dépenser beaucoup d'énergie dans les rôles qui nous sont les moins naturels pour peu de résultat. Si d'autres rôles que nos rôles préférés sont nécessaires, il est souvent préférable de trouver une personne complémentaire. Sachant que chacun(e) manifeste plus d'un rôle préféré, une équipe de quatre personnes représentera facilement les neuf rôles en équipe selon Belbin.

Ainsi, en un mot, la philosophie Belbin célèbre et utilise le meilleur des différences entre les individus. Le message est le suivant : Chacun à sa place dans l'équipe, toutes les contributions sont les bienvenues !

