

GRH Encadrement d'équipe

Chapitre 8.2 : Son rôle ou ses rôles dans l'équipe (TD2)

8.2.1. Qu'est-ce qu'un rôle en équipe ?

Meredith BELBIN définit un rôle en équipe comme : « Une tendance à agir, contribuer et interagir avec les autres d'une manière particulière ».

- La valeur de la théorie des rôles en équipe réside dans sa capacité à aider un individu ou une équipe à bénéficier d'une meilleure connaissance en lui-même et, par conséquent, à s'adapter aux demandes externes.
- La méthode BELBIN est un outil rationnel, rigoureux qui permet d'évaluer, de manière non intuitive, la coopération des membres dans une équipe. En identifiant les différents rôles pris par chacun, on peut augmenter l'efficacité de l'équipe en jouant, à bon escient, sur sa composition ou sur son fonctionnement interne.

Un groupe ou une équipe

Le simple rassemblement d'individus n'est pas suffisant pour créer une véritable équipe, même si on leur demande leur accord pour travailler ensemble. La performance d'une équipe dépend de l'équilibre des rôles tenus par chacun de ses membres. En effet, c'est dans la diversité des approches qu'elle est capable de fournir que réside la véritable force d'une équipe. Une bonne équipe assure, couvre naturellement l'ensemble des rôles d'une équipe.

D'où vient ce concept ?

Au Henley Management Collège à Cambridge en Angleterre, la performance des équipes qui participaient à des jeux d'entreprise a été étudiée et la performance de chacune a été mesurée. Ces équipes étaient composées d'une dizaine de managers, sélectionnés selon leurs scores dans certains tests psychométriques. Pendant les 9 ans qu'a duré cette étude, certains groupes de caractéristiques qui influencent la performance de l'équipe ont été identifiés. Ceci a permis de mettre en avant neuf rôles dans une équipe :

- **Rôles orientés vers l'action** : propulseur, organisateur, perfectionneur
- **Rôles orientés vers la relation** : coordinateur, soutien, promoteur
- **Rôles orientés vers la réflexion** : concepteur, priseur, expert



Quel avantage a-t-on à connaître les rôles ?

Il est toujours difficile de travailler avec quelqu'un dont on ne connaît pas la façon de se comporter. Les profils d'auto-perception et les évaluations des observateurs permettent de préciser le style d'une personne et ses réactions potentielles dans le travail d'un groupe déterminé. Les évaluations faites par les observateurs permettent de compléter l'autoévaluation personnelle qui peut être axée, plus par des désirs ou une image voulue que par la réalité constatée.

Y a-t-il évolution ou changement de rôle dans le temps ?

Les rôles en équipe peuvent évoluer, changer en fonction de la maturité et de l'expérience acquise dans le temps par chacun. Le rôle dans le classement peut aussi changer selon les besoins de l'équipe ou de la situation rencontrée.



Communiquer aux autres son rôle dans l'équipe permet d'augmenter la compréhension mutuelle et d'éviter le risque d'une déception.

8.2.2. Les différents types de rôle et EXERCICE

BELBIN les organise selon 3 groupes et décrit les points forts ou contributions ainsi que les faiblesses permises. Ces éléments sont présentés dans un tableau Excel (voir cours en ligne).

Nature	Rôle
Orientés-action :	Fonceur (propulseur)
	Réalisateur (organisateur)
	Finisseur (perfectionneur)
Orientés vers la personne :	Coordonnateur
	Équiper (soutien)
	Promoteur
Orientés-idées :	Concepteur
	Contrôleur évaluateur (priseur)
	Spécialiste (expert) [hors analyse]

Les rôles d'action

- **Fonceur (propulseur)** : Dynamique et fonceur, il travaille bien sous pression. Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à recentrer son travail. Focalisé sur la réussite, il aime être stimulé et obtenir des résultats.
- **Réalisateur (organisateur)** : Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace. Il transforme les idées en actions concrètes et pratiques que les membres de l'équipe pourront réaliser. Il possède un sens de l'organisation développé, il fait preuve de bon sens et aime à faire en sorte que le travail soit bien fait.
- **Finisseur (perfectionneur)** : Il s'assure que le travail est bien fini. Conscientieux, à la recherche des erreurs et omissions. Il a le souci de la perfection. Il fait en sorte que le programme et les délais soient respectés. Il vérifie les détails, range derrière eux et il est minutieusement conscientieux.

NB : sont indiqués entre parenthèses les noms utilisés aujourd'hui pour les différents rôles.

Les rôles de relation

- **Coordinateur** : Mature, confiant. Attentif aux autres et diplomate. Il clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision. Il s'assure que les efforts et les qualités des coéquipiers sont utilisés au mieux. très méthodiques, il est maître de lui-même et sait se concentrer sur des objectifs. Il unifie une équipe.
- **Équipier (soutien)** : Sociable, sensible et conciliant. Il est attentif aux autres et à leurs besoins. Il est plein de tact. A l'écoute, il évite les frictions et recherche les consensus. Il bâtit le relationnel dans l'équipe. Il apporte leur soutien et est coopératif, il est un bon diplomate car il souhaite le bien de l'équipe.
- **Promoteur** : Extraverti, enthousiaste et communicatif. Il explore les opportunités et développe les contacts. Il tire profit des idées et des informations du monde extérieur. Créatif, il aime prendre des idées et les développer, il est extraverti et populaire.

NB : sont indiqués entre parenthèses les noms utilisés aujourd'hui pour les différents rôles.

Les rôles de réflexion

- **Concepteur** : Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste, il propose de nouvelles idées et des solutions créatives. Il résout les problèmes complexes. penseurs originaux, ils émettent de nouvelles idées. Il apporte des solutions aux problèmes. Il pense de manière radicalement différente, de manière latérale avec imagination. Contrôleur
- **Evaluateur (priseur)** : Modéré, stratégique. Il fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Evalue avec précision et de manière objective si les idées sont réalistes et bénéfiques. Il analyse, équilibre et soupèse. Calmes et neutres, il pense de manière objective.
- **Spécialiste (expert)** : Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif. Il possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes et utiles à l'équipe. NB : le rôle de spécialiste (expert) est différent des autres car il n'est pas lié à des caractéristiques psychologiques de la personne mais à des connaissances techniques et ne participe pas du questionnaire.

NB : sont indiqués entre parenthèses les noms utilisés aujourd'hui pour les différents rôles.

Les équivalences de termes

Depuis 30 ans, les termes ont évolué et le tableau ci-dessous définit une table de synonymes pour les rôles définis par le test :

1 - Propulseur	Planificateur
2 - Réalisateur	Organisateur
3 - Perfectionneur	Finisseur
4 - Coordinateur	Leader
5 - Soutien	Co-équipier
6 - Promoteur	Défricheur
7 - Concepteur	Semur
8 - Priseur	Evaluateur

Sources : Raymond Meredith BELBIN, sites : Belbin.com et 12manage.com

EXERCICE

A partir de l'étude de cas : « Découverte de la mer : trois clochers sur Seine » (voir la fiche descriptive dans le cours en ligne)

Votre mission est de proposer un projet. Vous devrez pour cela constituer une équipe :

- former une équipe/projet (4 à 5 personnes) et choisir un capitaine,
- définir le rôle de chacun des équipiers (vous pouvez vous appuyer sur les conclusions des tests de BELBIN et du MBTI). Ce point est important pour le choix du capitaine et les actions ou responsabilités de chacun.