

LA METHODE BELBIN

Meredith Belbin définit un rôle en équipe comme une "tendance à agir, contribuer et agir avec les autres de manière particulière". Il faut donc faire une distinction entre le rôle en équipe d'un individu et son rôle fonctionnel, qui fait référence au métier et aux critères professionnels sur lesquels il a été engagé. La gamme des comportements qui contribuent effectivement à la réussite de l'équipe est limitée

Au cours de ses recherches, Dr Belbin a trouvé que les individus sont capables de jouer 9 Rôles en Equipe qui représentent un modèle stable d'association avec leurs coéquipiers basé sur :

- une propension de leur personnalité,
- modifié par leur raisonnement puis
- encore davantage par leurs valeurs personnelles,
- régi par les contraintes perçues,
- influencé par l'expérience et
- auquel vient s'ajouter un apprentissage perfectionné.

3 rôles tournés vers la réflexion, à gauche (Priseur, Concepteur, Expert)

3 rôles tournés vers l'action, au milieu (Organisateur, Propulseur, Perfectionneur)

3 rôles tournés vers la relation, à droite (Promoteur, Coordinateur, Soutien).



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.

La **Méthode Belbin** est un outil rationnel et rigoureux qui permet d'évaluer, de manière non intuitive, la coopération des membres dans une équipe. En identifiant les rôles endossés par chacun, on peut augmenter l'efficacité de l'équipe en jouant, à bon escient, sur sa composition ou sur son fonctionnement interne.

Les études menées à Henley par M. Belbin pendant plus de 20 ans ont montré qu'il existe un nombre limité de rôles en équipe. Chaque rôle se structure sur des constantes de comportement mises en œuvre dans le cadre professionnel par des types de personnalité parfois tout à fait différents.

La molécule illustre parfaitement le fait que les rôles se complètent et que chaque rôle doit être présent dans l'équipe.

L'ÉQUILIBRE est la clé

Pendant ses recherches, Meredith Belbin a constaté que tous les comportements identifiés étaient essentiels pour le succès des équipes. La clé de ce succès était l'équilibre entre ces comportements. Il a par exemple découvert que les équipes qui ne possédaient aucun Concepteur avaient du mal à produire l'étincelle initiale qui allait leur permettre d'avancer. Cependant, lorsque les équipes possédaient un trop grand nombre de Concepteurs, les bonnes idées pouvaient rester cachées derrière les mauvaises et trop de temps était consacré aux idées sans avenir. De la même manière, en l'absence de Propulseurs, les équipes avançaient sans élan ni direction et prenaient du retard. Toutefois, lorsque les Propulseurs étaient trop nombreux, ceci entraînait des rivalités internes et une baisse du moral.

- Pourquoi certaines équipes réussissent mieux que d'autres ?

Pour choisir les gens, on se pose la question : « Quelles compétences pour contribuer au projet, à l'équipe ? »

Moins souvent, on complète par : « Qui pour contribuer au sein de cette équipe ? »

Dans les structures, ou les organisations, on prête davantage d'attention aux compétences qu'aux comportements. Les organisations traditionnelles souffrent de consanguinité, de clonage, la tendance naturelle est de s'entourer de pairs, de personnes qui me ressemblent.

- Si nul n'est parfait, une équipe peut l'être.

Le simple rassemblement d'individus n'est pas suffisant pour créer une équipe. La performance d'une équipe dépend de l'équilibre des rôles tenus par chacun de ses membres. Enfin, la force d'une équipe réside dans la diversité et la mixité des approches qu'elle est capable de fournir.

Les NEUF ROLES EN EQUIPE

Les Rôles en Equipe Belbin permettent de mesurer le comportement des individus, et non leur personnalité. Meredith Belbin définit un Role en Equipe comme « une tendance à se comporter, à collaborer et à interagir avec les autres d'une manière particulière ».

- 1- Le rôle de Concepteur (Plant) a été le premier rôle en équipe identifié. Son nom d'origine anglais fait référence au fait que ce type d'individu était « planté » dans chaque équipe. Les Concepteurs ont tendance à être très créatifs et particulièrement doués pour résoudre les problèmes de manière non orthodoxe.

D'autres rôles en équipe sont ensuite apparus l'un après l'autre.

- 2- Le Preneur (Monitor Evaluator) est utile pour garantir une approche logique et des jugements impartiaux chaque fois que nécessaire, tout en mesurant les options de l'équipe de façon objective.
- 3- Les Coordinateurs (Coordinators) aident les équipes à rester focalisées sur leurs objectifs, à impliquer les membres appropriés et à déléguer efficacement le travail.
- 4- Dans les équipes isolées ou centrées sur elles-mêmes, les Promoteurs (Resource Investigators) fournissent des connaissances approfondies sur l'opposition et veillent à ce que les idées formulées puissent se transposer dans le monde extérieur.
- 5- Les Organiseurs (Implementers) permettent de planifier des stratégies pratiques et réalisables, et de les mettre en œuvre le plus efficacement possible.
- 6- Les Perfectionneurs (Completer Finishers) sont plus efficaces en fin de tâche. Ils peaufinent le travail, recherchent les erreurs et appliquent les normes de qualité les plus strictes.

- 7- Les individus correspondant au rôle de Soutien (Teamworker) aident à souder les équipes en utilisant leur polyvalence pour identifier le travail requis et l'accomplir au nom du groupe.
- 8- Les Propulseurs (Shapers) poussent les autres à l'action et fournissent le dynamisme nécessaire pour permettre aux équipes de continuer d'avancer sans perdre leur élan ou s'écarter de leur objectif.
- 9- Ce n'est qu'à la fin des travaux de recherche initiaux que le neuvième rôle en équipe est apparu. Il s'agissait du rôle d'Expert (Specialist). La valeur des connaissances approfondies dans un domaine clé a été reconnue comme une autre contribution indispensable au sein des équipes.

DESCRIPTION COURTE DES 9 RÔLES

Voici la signification résumée de chacun des 9 rôles en équipe. Pour mémoire chacun d'entre nous va souvent avoir 2 ou 3 rôles préférés, 2 ou 3 rôles possibles, 2 ou 3 rôles à éviter. Dans les analyses de profils d'un individu c'est **la combinaison de ces rôles** qui sera étudiée, les subtilités sont donc très nombreuses et ne peuvent se réduire à cette simple description.

Les contributions principales de chaque rôle sont les suivantes :

Rôles de réflexion



CONCEPTEUR : Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste, le Concepteur propose de nouvelles idées et des solutions créatives. Il résout les problèmes complexes.



PRIEUR : Modéré, stratégique, le PriEUR fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Il étudie avec précision et de manière objective la réalisation possible des idées et leur intérêt.



EXPERT : Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif, l'Expert possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes et utiles à l'équipe.

Rôles d'action



ORGANISATEUR : Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace, l'Organisateur transforme les idées en actions concrètes et pratiques, que les membres de l'équipe pourront réaliser.



PROPULSEUR : Dynamique et fonceur, le Propulseur travaille bien sous pression et aime les défis. Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à se recentrer sur son travail.



PERFECTIONNEUR : Consciencieux, à la recherche des erreurs et des omissions, le Perfectionneur a le souci de la perfection. Il s'assure que le travail est bien fini et fait en sorte que le programme et les délais soient respectés.

Rôles de relation



COORDINATEUR : Mature, confiant, attentif aux autres et diplomate, le Coordinateur clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision. Il s'assure que les efforts et les qualités de coéquipiers sont employés au mieux.



PROMOTEUR : Extraverti, enthousiaste et communicatif, le Promoteur explore les opportunités et développe les contacts, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'équipe et de l'entreprise. Il tire profit des idées, des informations et des développements du monde extérieur.



SOUTIEN : Sociable, coopératif, posé sensible et conciliant, le Soutien est attentif aux autres et à leurs besoins. Plein de tact, à l'écoute, il évite les frictions et recherche le consensus. Il bâtit le relationnel de l'équipe.

POINTS DE VIGILANCE

Pour que le tableau soit complet, ajoutons maintenant « le prix à payer » pour jouer ces rôles, il s'agit dans la définition des rôles Belbin des « *points de vigilance* » en général associés à ces rôles. En même temps que sa force ou sa contribution, chaque Rôle en Equipe a un point de vigilance associé, le revers de la médaille, qui est permis parce qu'il accompagne la force.

Exemple : s'il ne fait pas trop attention, le concepteur peut parfois négliger les détails pratiques. Il peut s'agir par exemple d'un chercheur très brillant qui peut ne pas avoir les « pieds sur terre » !



CONCEPTEUR : Trop absorbé pour se soucier de communiquer efficacement, il a tendance à négliger les détails pratiques. (peut être peu orthodoxe ou distrait).



PRISEUR : Perçu comme un individu manquant de dynamisme, il a tendance à être trop rationnel et parfois trop critique. (se montre parfois trop critique et lent à agir).



EXPERT : Il possède un champ de compétence généralement étroit. Il se focalise sur les aspects techniques et a tendance à négliger la « vision globale ». (a une tendance à ne s'occuper que de son propre domaine)



ORGANISATEUR : Peu conciliant et peu flexible, il a des difficultés à s'ouvrir aux idées nouvelles. (peut résister au changement et s'accrocher à son planning)



PROPULSEUR : Il peut provoquer les autres et être parfois blessant, mais sans intention malveillante. (risque de devenir agressif dans son désir d'obtenir des résultats)



PERFECTIONNEUR : Enclin à s'inquiéter pour chaque détail, il a des difficultés à déléguer. Il est parfois perçu comme une personne qui coupe les cheveux en quatre.



COORDINATEUR : Il peut parfois être perçu comme manipulateur. Il a tendance à déléguer le travail qu'il n'aime pas faire.



PROMOTEUR : Trop optimiste, il manque parfois de réalisme et a tendance à se désintéresser des projets lorsque son enthousiasme initial est passé. (risque de négliger le suivi)



SOUTIEN : Indécis dans les situations cruciales, il est facilement influençable. Il est souvent mal à l'aise en cas de crise ou de conflit. (peut se montrer indécis quand il faut prendre des décisions impopulaires)

IMAGINONS ... LES 9 RÔLES EN ACTION

Pour illustrer les différences entre les 9 rôles en équipe Belbin imaginons une **situation fictive de création de projet** en entreprise en prenant tour à tour 9 points de vue en adaptant et s'inspirant de la méthode des 6 chapeaux d'Edward de Bono (cf. ouvrage Edward de Bono, *Six chapeaux pour penser*).

Hypothèse : nous travaillons dans le domaine de l'agro-alimentaire à la réalisation de plats cuisinés et l'un de nos collaborateurs a eu une idée de création d'un plat cuisiné salé tout à fait original pour le marché européen.

Tour à tour, prenons les différents chapeaux pour exprimer ce que l'équipe pense de cette idée. Pour plus d'information sur les caractéristiques des rôles voir l'article sur la [définition des rôles](#).

Attention l'ordre des chapeaux (rôles Belbin) donné ici est indicatif et il pourrait être modifié si l'on utilise cette technique en réunion de projet !



Donnons d'abord la parole au Concepteur, il pourrait s'exprimer ainsi, à la façon d'un cuisinier créatif:
« *j'imagine que nous pourrions assembler telle et telle saveur dans ce plat et la préparation devrait être à la fois croustillante et moëlleuse ...* »



Puis à L'Expert : "*il ne faudra surtout pas mettre trop de matière grasse ni d'épices afin qu'il conserve tout son naturel*"



Le Promoteur :
"*Je vous propose d'aller voir comment les asiatiques traitent ce type d'assemblage, et en revenant je passerai chez quelques restaurateurs que nous connaissons. Je vous propose de démarrer mon voyage demain.*"



Le Perfectionneur :

"Si nous voulons peaufiner cette étude, il faut intégrer du temps et absolument tester la recette avec TOUS nos panels de consommateurs. Nous devons pouvoir ajuster chacun des éléments de cette recette."



Le Priseur :

"Attention à prendre en compte les risques de ce projet. Nous pourrions nous faire copier rapidement sur ce sujet, et prenons garde à ne pas réitérer l'expérience du produit « BELLE NATURE » où nous avons été trop en avance sur les attentes des consommateurs."



Le Soutien :

"Pour que toute l'équipe se comprenne et s'entende bien sur ce projet, je vous propose de démarrer chacune de nos réunions par un temps convivial par exemple en goûtant une nouvelle recette de chef".



Le Propulseur :

"Allons-y ! passons à l'action, c'est urgent car depuis 6 mois nous sommes talonnés par les italiens dans cette gamme. Il nous faut un nouveau produit phare avant Noël et il s'agit de frapper un grand coup !"



L'Organisateur :

"J'ai bien noté toutes vos idées et remarques et je ferai un compte-rendu détaillé. Comme je suis en charge du planning de ce projet, je vous propose comme prochaine étape : la définition et le choix des ingrédients principaux, et ensuite un 1er panel consommateur. La première étape doit donc se finir pour le 20/7".



Le Coordinateur :

"Grâce à la contribution de tous et compte-tenu des apports de chacun des membres de cette équipe, je vous propose que Jean-Jacques soit en charge de l'étude approfondie du marché, Michel de la définition de la recette, Frédérique des achats, Josette de la communication et Alain et moi-même de la production. Je suis certain qu'ainsi les talents de chacun s'exprimeront au mieux !" !

Tout ceci n'est bien sûr qu'une situation fictive et ne peut se produire dans la réalité qu'à condition que chacun des protagonistes ait une très bonne idée de ses rôles, de ses points forts et de ses points de vigilance et **accepte pleinement ceux des autres.**

Pour plus d'information :

- Site de Belbin France : [Lien vers Belbin France : http://belbin.fr/](http://belbin.fr/)
- Ouvrage de Meredith Belbin, *Les rôles en équipe*, Editions organisation, 2006