



Enjeux relationnels dans les équipes

En formation ou en teambuilding, nous travaillons fréquemment sur les différents modes de fonctionnement des participants. L'avènement du travail en réseaux virtuels, la demande croissante en terme de productivité, les nouvelles méthodologies de travail, nous montrent la voie vers un travail en équipe souple, dynamique et fonctionnel. Comment faire alors fonctionner l'intelligence collective? Comment utiliser la complémentarité des talents pour une maîtrise consciente des enjeux relationnels?

La théorie des rôles en équipe selon Belbin apporte aux équipiers une modélisation de leurs contributions respectives. Elle produit un langage commun sur la place de travail. Cette théorie, validée par la recherche scientifique et appliquée dans la plupart des grands groupes internationaux, nous apprend que chacun d'entre nous a neuf manières possibles de contribuer à une équipe. En général, nous combinons de préférence un à trois de ces rôles en équipe.

Les neuf rôles sont les suivants:

Rôles de Réflexion

- le **Concepteur**: aime aborder les problèmes par un angle différent et générer des idées
- le **Priseur**: aborde la vision d'ensemble et analyse de façon judicieuse
- le **Spécialiste**: préfère creuser un sujet en profondeur et privilégie la connaissance

Rôles d'Action

- l'**Organisateur**: transforme les

idées en plans et processus concrets

- le **Propulseur**: recentre avec énergie l'équipe sur l'objectif
- le **Perfectionneur**: se préoccupe de tous les détails et permet d'éviter des erreurs

Rôles de Relation

- le **Coordinateur**: fait circuler les informations et facilite l'attribution des tâches
- le **Soutien**: met «des gouttes d'huile» dans les rouages relationnels et favorise une bonne

ambiance

- le **Promoteur**: réseaute avec enthousiasme et amène des ressources extérieures.

Ce modèle, facilement compréhensible permet à des participants de prendre conscience et d'expliquer par eux-mêmes leurs enjeux relationnels. Voici quelques perles vécues ces dernières années en séminaire:

- Un groupe de «Soutien-coordonateurs» rient d'eux-mêmes après un travail en sous-groupe en constatant qu'ils ont sur-

tout passé du temps à valider les consensus et à se faire des politesses, mais qu'ils n'ont pas fini le travail demandé dans les temps.

• Un groupe de Propulseurs réalise que chacun de leurs échanges se font sur le mode «C'est moi qui parle et vous impose mon point de vue» et décide de redistribuer les rôles selon Belbin afin de mettre en place un peu de discipline. Résultat: chacun parle à son tour, les critiques et idées sont

accueillies et utilisées, l'humour est au rendez-vous.

• Un «Promoteur» réalise tout à coup pourquoi il vexait continuellement sa collègue «Expert-Organisateur» en lui posant une question technique, puis en allant la poser à d'autres collègues. Elle se sent dénigrée dans sa compétence, alors qu'il répond seulement à sa tendance à «papillonner».

• Une «Concepteur» s'exclame «je comprends pourquoi je me dessèche ici! Je n'ai pas eu à

chercher de nouvelle idée depuis des lustres! Il faut que je propose quelque chose». Et son collègue «Priseur-Perfectionneur» de rétorquer «Oui mais, alors quelque chose qui fasse du sens avec notre stratégie d'implémentation». Sourires...

Par Annick Milet, coach et formatrice en Leadership, Associée de l'Institut ODeF,
annick.milet@odef.ch

