

Le travail en équipe

Une équipe, c'est quoi ?

1. L'équipe est une configuration spécifique, avec ses propres objectifs et modes de fonctionnement. Elle est utilisée pour des enjeux importants et conçue pour réagir à des aléas. A la fois unique et diversifiée dans sa constitution, elle répond à des enjeux ambitieux. Efficace pour atteindre un objectif, elle constitue également un espace exceptionnel pour le développement de la compétence personnelle de ses membres.
2. C'est un système à décideurs multiples, c'est-à-dire un ensemble composé d'éléments en interaction, de telle façon que toute action de l'un agit sur l'ensemble des autres. Ses éléments sont au nombre de 4 : le chef, les équipiers, les pratiques communes et l'objectif.
3. Elle est caractérisée par des flux qui interagissent entre ses différents éléments. Ce sont :
 - La cohésion humaine
 - La cohésion technique
 - Les influences de pouvoir et les compétences
 - Les informations
4. Elle répond à trois principes :
 - Le principe d'unicité : unité de projet, unité de pratiques, unité d'appartenance
 - Le principe de diversité : constituée d'éléments diversifiés, elle est organisée pour répondre à des situations diverses et aléatoires
 - Le principe de finalité : elle vise toujours un objectif
5. L'effet dynamique est le propre d'une équipe. Il résulte de ce qu'elle est centrée à la fois sur la tâche et sur le groupe des équipiers. Cet effet dynamique provient de la conjonction de facteurs en interaction :
 - Facteurs subjectifs : climat, ambiance
 - Facteurs objectifs : les pratiques professionnelles, méthode, tactique
6. Enfin l'équipe est par excellence le lieu de la coaction, qui par effet *Chen*, démultiplie l'efficacité.

Les rôles dans une équipe d'après M. Belbin – « Management Teams : why they succeed or fail ? »

Meredith Belbin a identifié huit rôles de base dans une équipe, qui ont été dégagés après de nombreuses années de travail au Royaume-Uni et en Australie. Dans sa quête de "l'ingrédient magique" qui fait une équipe gagnante, Belbin a observé des centaines d'activités en équipe, aussi bien réelles que simulées.

Il a trouvé que beaucoup d'équipes étaient composées de personnes qui pensaient "pareil". Cela ne constitue pas un trait inhabituel du recrutement dans les entreprises. Il était rare que de telles équipes soient aussi efficaces que d'autres plus variées. Mettre ensemble plusieurs personnes extrêmement créatives et intelligentes et leur performance sera sûrement optimale. Bien que cette théorie puisse paraître sensée à prime abord, les résultats de Belbin ont démontré la folie de cette approche qui, maintes et maintes fois, a échoué. Comment expliquer cela ? Quel est "l'effet de synergie" qui produit une équipe gagnante ? La réponse se trouve en la composition d'une équipe équilibrée où les forces individuelles sont complémentaires. Les faiblesses individuelles peuvent être à la fois tolérées et compensées, à condition qu'il y ait une autre personne dans l'équipe possédant la force respective.

Examinons, donc, les huit rôles dans une équipe gagnante et leurs caractéristiques.

Résumé des principales caractéristiques :

Rôle n°1 : Le Président (PR)

(Ne pas confondre avec le rôle "fonctionnel" de Président d'une compagnie ou d'une réunion).

Un individu avec des niveaux d'anxiété peu élevé et une personnalité assez extravertie.

Forces	Faiblesses 'admises'
Volontaire	Peu compétitif
Soutient les autres	Peu dynamique
Impartial	Peu ambitieux
Enthousiaste	Peu professionnel
Ne panique pas	Paresseux
Conciliant	
Confiant	
Contrôlé	
Calme	
Sûr de lui	

Approche générale - Possède un sens aigu des objectifs d'ensemble. Est capable de garder un esprit ouvert et d'estimer les contributions de toutes les sources. Souvent de capacité mentale et créative moyennes. Adroit au contrôle et à la coordination des ressources. Démocratique et encourage la participation, mais est prêt à accepter la responsabilité des décisions. Parfois considéré comme étant réservé et détaché, la capacité du Président à demeurer objectif est précieuse lorsqu'il oriente les efforts et les activités des autres vers un but ou un objectif global.

Rôle n°2 : L'Architecte (AR)

Un individu aux niveaux d'anxiété élevés et une personnalité extravertie.

Forces	Faiblesses 'admises'
Résistant	Intense
Agité/Energique	Nerveux
Opportuniste	Autoritaire
Efficace	Angoissé
Sociable	Impatient
Extraverti	Tendance à bouder
Dynamique	

Approche générale - Sens aigu de l'urgence, beaucoup de dynamisme. Facilité à lutter contre l'inertie, l'inefficacité, la suffisance, les illusions et le manque général de progrès. Une tendance à la provocation, à l'irritation, et à l'impatience. Certains peuvent le considérer comme étant brutal, et il peut bouder s'il n'obtient pas ce qu'il veut. Préfère de loin mener "du devant" et a un besoin caché de contrôler les décisions et les actions personnellement. Est parfois assez agressif et veut que ses idées soient mises en oeuvre, et rapidement. Il déteste les règles et les règlements. Il est un "meneur" naturel d'une certaine manière, et il peut susciter le respect, et provoquer l'enthousiasme et l'énergie chez les autres. Il est souvent assez sceptique par rapport aux autres, et en même temps il est susceptible lorsque ses propres idées sont critiquées.

Rôle n°3 - La Plante (PL)

Un individu à la fois dominant et introverti.

Forces	Faiblesses 'admises'
Innovatif	Solitaire
Intuitif	Intense
Eclairs de génie	Fantasque
Imaginatif	Intraitable
Intellectuel	Irrégulier
Beaucoup de savoir	Individualiste
Sérieux	
Peu orthodoxe	

Approche générale - Le nom de la Plante provient de sa capacité à semer de nombreuses idées (graines), dont beaucoup mèneront au succès et beaucoup ne réussiront pas. La Plante constitue pour l'équipe la source de créativité, dotée d'un esprit fertile et intelligent, avec une foule de manières originales de considérer les choses. La Plante est concernée par le défi de la nouveauté, au point parfois d'en être obsédée. On la voit souvent comme ayant la tête dans les nuages, et elle peut être inconsciente du besoin de sensibilité envers les autres. La Plante ne se préoccupe pas souvent de protocole ni de la "bonne façon de faire les choses", et elle ne s'intéresse pas non plus aux implications pratiques de ses propres idées. A tendance à se suffire à elle-même et peut être un collègue difficile et inconfortable. Toutefois, elle peut être emportée également par une vague d'enthousiasme (surtout pour ses propres idées, mais aussi pour d'autres dont les idées ont capté l'imagination de la Plante) et se laisser entraîner dans l'euphorie générale de l'équipe. Il y a de l'enfant chez la Plante - elle aime être flattée et n'aime pas que l'on critique ses propres idées.

Rôle n°4 : Le Juge Arbitre (jA)

Un introverti au niveau d'anxiété peu élevé.

Forces	Faiblesses 'admisses'
Analytique	Peu imaginatif
Réfléchi.	Trop critique
Impartial	Sec
Prudent	
Rusé	
Non émotif	

Approche générale - Le Juge Arbitre est un membre de l'équipe extrêmement intelligent dont la valeur principale pour l'équipe est sa capacité à produire de grandes quantités d'informations d'une manière analytique et objective. Possède un excellent jugement et aborde les problèmes et les idées d'une manière pratique et rusée. Est prudent, perspicace et très critique des défauts dans le raisonnement des autres. C'est vraisemblablement lui dans une équipe qui repérera l'erreur fatale dans un projet que tous les autres ont ratée. Le Juge Arbitre par conséquent est susceptible d'être considéré par le reste de l'équipe comme un 'rabat-joie', qui étouffe l'enthousiasme. Manque souvent de la capacité d'inspirer et de motiver les autres, et n'est que rarement la source de nouvelles idées. Souvent vu comme trop critique et négatif, ce rôle est cependant déterminant pour le succès des entreprises de l'équipe.

Rôle n°5 : L'Ambassadeur (AM)

Un extraverti au niveau d'anxiété peu élevé.

Forces	Faiblesses 'admisses'
Forces	Faiblesses 'admisses'
Débrouillard	Fantasque
Enthousiaste	Trop enthousiaste
Opportuniste	Impatient
Communicatif	
Extraverti	
Sociable	
Curieux	

Approche général - L'Ambassadeur, comme son nom l'indique, constitue le lien de l'équipe avec le monde au-delà de ses frontières. Possède la capacité d'établir des contacts très efficaces avec les gens et d'explorer tout ce qui est nouveau. Réagit par rapport aux situations nouvelles comme devant des défis excitants, mais perd l'intérêt rapidement si les progrès sont lents ou une fois que la fascination initiale est passée. La variété et les gens sont le menu essentiel de l'Ambassadeur qui à son tour sait stimuler et motiver les autres. Son besoin constant de stimuli nouveaux peut provoquer un 'esprit papillon', voletant d'une chose à une autre très rapidement, ainsi qu'un manque de discipline personnelle et de suivi dans les projets. On a dit que l'Ambassadeur passe son temps, soit au téléphone, soit à rencontrer les gens, et qu'il déteste faire quoique ce soit d'autre.