

Comment...

Utiliser les rapports Belbin

**pour promouvoir la
conscience de soi et
augmenter l'efficacité
personnelle**



Comment... Utiliser les rapports Belbin pour pour promouvoir la conscience de soi et augmenter l'efficacité personnelle










Tout le monde a quelque chose à apporter à une équipe, mais certaines personnes débutent le processus Belbin avec une meilleure conscience et une meilleure compréhension d'elles-mêmes. Certaines personnes possèdent une longue expérience professionnelle (parfois dans une équipe particulière) et sont bien établies et bien connues. Certaines perçoivent mieux que d'autres la façon dont elles se comportent et la manière dont leurs comportements sont perçus et compris. Quelle que soit la situation, ce guide explique comment les rapports Belbin peuvent être utilisés pour maximiser la contribution d'une personne.

Le processus Belbin ne se limite pas au travail d'équipe, mais vise également à promouvoir la compréhension de soi et des autres, afin de faciliter une collaboration optimale. La méthode Belbin mesure les comportements pour permettre d'identifier la meilleure façon de promouvoir les points forts et de minimiser les éventuelles lacunes.

Remarque : les rapports Belbin de différentes personnes sont utilisés à travers ce rapport à titre d'exemples.

Auto-portrait : point de départ

Les rapports Belbin sont tirés de deux sources : l'« auto-perception » de l'individu et les points de vue d'autres personnes (appelés évaluations d'observateurs). **Votre Auto-Perception** utilise uniquement les données d'auto-perception, en divisant les rôles en trois catégories : les rôles préférés (qui peuvent et doivent généralement être joués aussi souvent que possible), les rôles possibles (qui peuvent être développés, le cas échéant) et les rôles à éviter (qui devront être remplis par d'autres membres de l'équipe, si possible).

Rôles à Eviter			Rôles Possibles				Rôles Préférés				Rôles en Equipe	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
.	X		Concepteur
X		Promoteur
.	X		Coordinateur
.	.	.	.	X		Propulseur
.	X		Priseur
.	.	X		Soutien
.	X		Organisateur
.	X	.		Perfectionneur
.	X	.		Expert

Il est utile de savoir si l'individu concerné est d'accord avec ce rapport. Si ce n'est pas le cas, quelles en sont les raisons ? Par exemple, l'individu en question essayait-il (consciemment ou inconsciemment) de se montrer sous un angle particulier ? Si une personne estime que le rapport ne reflète pas son comportement, ces pistes peuvent mériter de faire l'objet d'une enquête.

Ce que nous faisons, pas qui nous sommes.

Les tests psychométriques mesurent la personnalité (qui nous sommes) ; les rapports Belbin mesurent le comportement (ce que nous faisons). Les évaluations d'observateurs font partie intégrante du processus Belbin, car elles peuvent fournir des preuves de comportement permettant d'appuyer (ou de remettre en question) l'auto-perception de l'individu. Sans l'ajout des observateurs, le profil Belbin ne reflèterait peut-être pas le véritable comportement de l'individu vis-à-vis des autres membres de l'équipe : il risquerait d'être faussé par ses humeurs, une conscience de soi limitée, ses aspirations, voire son désir d'influencer les résultats. Tandis que l'individu peut être entièrement d'accord avec les résultats de son auto-perception, ceux-ci ne l'aideront peut-être pas à développer ses performances vis-à-vis des autres membres.

Les évaluations d'observateurs offrent davantage de précision et une validité accrue : un « retour à la réalité » comportemental. Elles offrent une véritable opportunité d'apprentissage, peuvent aider à identifier les divergences ou les conflits et peuvent fournir un sujet de discussion utile pour le développement personnel.

Tout le monde est-il d'accord ?

Pour certaines personnes, l'auto-perception correspondra aux évaluations d'observateurs, tandis que pour d'autres les résultats ne seront peut-être pas aussi clairs. Les observations peuvent être très différentes de l'auto-perception (profil *discordant*) ou il peut exister des désaccords entre les observateurs (profil *confus*). Puisque le niveau de conscience de soi d'un individu peut avoir une incidence sur la cohérence de sa représentation comportementale globale, il est important d'avancer avec précaution, en adaptant votre approche en fonction de la personne en question, afin de lui fournir des indications sur les points à améliorer, sans la submerger ni la décourager.

Le rapport **Analyse de votre profil complet** fournit une vue d'ensemble utile.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
L'auto-perception de Pierre Langlet	PR	OR	PE	EX	PP	SO	CN	CO	PM
Observateurs:									
Observateur 1	PE	PR	OR	EX	PP	PM	SO	CO	CN
Observateur 2	PE	PR	EX	OR	CN	PP	PM	SO	CO
Observateur 3	PE	EX	OR	PR	PP	CN	PM	CO	SO
Observateur 4	PE	EX	PR	OR	PM	SO	CN	PP	CO
Observateur 5	PE	PR	PP	EX	OR	CO	PM	CN	SO
Observateur 6	PR	OR	PE	PP	EX	CN	PM	CO	SO
L'ensemble des Evaluations d'Observateur	PE	PR	OR	EX	PP	PM	CN	CO	SO
Votre Profil Complet	PE	PR	OR	EX	PP	PM	CN	SO	CO

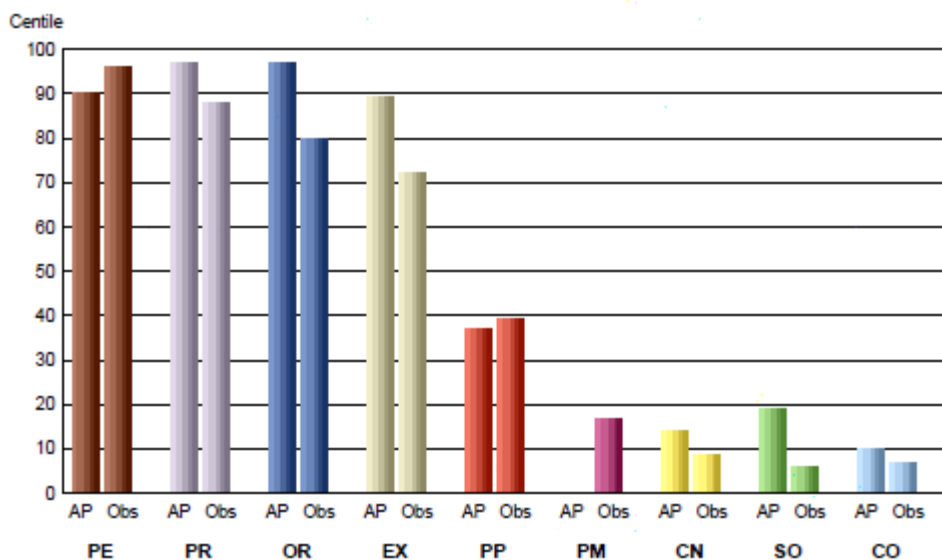


Bien que ce ne soit pas le cas dans cet exemple, chaque fois que possible, il sera préférable d'afficher les noms des observateurs de façon à ce que l'individu puisse parler de relations de travail spécifiques et explorer pourquoi des différences ont pu survenir. Ici, les observateurs semblent être plus ou moins d'accord sur les rôles les plus importants de cette personne, on dirait presque qu'il s'agit du « tiercé dans le désordre ».

Remarque : si vous possédez un **compte en ligne Belbin**, vous pourrez également diviser les observateurs en groupes et générer deux rapports distincts (un pour chaque groupe d'observateurs). Ceci peut aider l'individu concerné à optimiser son efficacité dans chaque contexte. Un minimum de quatre évaluations d'observateurs est nécessaire pour produire un rapport complet incorporant des commentaires d'observateurs.

En cas de désaccord entre les observateurs (profil *confus*), il est utile d'examiner pourquoi des comportements différents ont été observés. L'individu est-il nouveau à son poste ou en transition vers un nouveau rôle fonctionnel ? A-t-il des difficultés à établir ou à promouvoir une « identité » de rôle en équipe ou tente-t-il de satisfaire tout le monde ?

Le rapport **Comparaison entre Auto-perception et Réponses des Observateurs** offre un aperçu rapide des similitudes et des différences entre l'auto-perception et les perceptions des observateurs :



Vous souhaitez peut-être examiner les rôles en équipe qui correspondent à l'écart le plus important entre l'auto-perception et les observateurs, ainsi que les raisons possibles. Par exemple, l'individu aspire-t-il à jouer un rôle particulier ? Change-t-il de rôle en fonction des besoins de la situation ?

Promotion des points forts et gestion des points faibles

Le rapport *Exploiter au Maximum votre Potentiel* utilise des informations de rôles en équipe spécifiques pour fournir des commentaires plus détaillés sur les points forts et les éventuels points faibles de l'individu. Ceux-ci sont dérivés de la combinaison de l'auto-perception et des points de vue des observateurs :

Forces

Vous :

- Êtes fait pour le travail méthodique qui met l'accent à la fois sur l'efficacité et sur la précision
- Êtes une personne précise, qui exige et fournit des résultats de haut niveau dans son travail
- Avez tendance à adopter une approche critique et professionnelle dans votre domaine d'expertise
- Êtes capable d'examiner toutes les options de manière objective et seriez efficace à un poste nécessitant un jugement rigoureux

Points de vigilance

Il se peut que vous :

- Vous attardiez sur les détails et ralentissiez ainsi le processus de prise de décision
- Ayez tendance à offrir une contribution dans un domaine limité
- Ne soyez pas enclin à explorer ou à produire de nouvelles idées
- Ayez des difficultés à communiquer avec un large éventail de personnes

En vous basant sur ces informations, vous pourrez poser les questions suivantes :

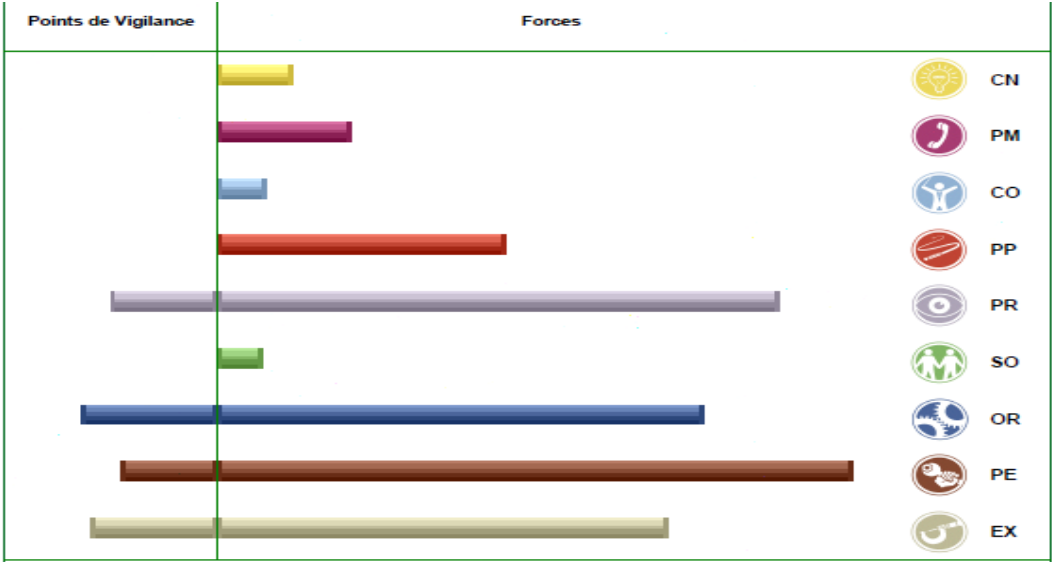
- Ces commentaires correspondent-ils à la réalité ? Vous reconnaissez-vous dans ce qu'ils décrivent ?
- Que suggèrent-ils à propos des points forts que vous apportez dans vos interactions avec les autres ? Pouvez-vous fournir des exemples réels qui reflètent ces points forts ?
- Selon ces commentaires, quels types de problèmes risquez-vous de rencontrer lorsque vous travaillez avec d'autres personnes et quel impact cela risque-t-il d'avoir sur ces personnes ? Dans quelles situations avez-vous rencontré ce type de difficultés et quelles stratégies avez-vous identifiées pour les résoudre ?

Vous souhaitez peut-être également vous référer à la **Liste des Réponses des Observateurs** pour identifier les caractéristiques spécifiques qui expliquent les points de vue des observateurs. Vous pourrez commencer par observer les dix mots clés des observateurs, en explorant pourquoi ils ont été choisis, ainsi que la représentation générale qu'ils fournissent en ce qui concerne le comportement de l'individu.

Les mots en italique indiquent un point faible possible. Lorsqu'ils sont nombreux parmi les dix mots clés, il peut être utile d'explorer la manière dont ces points faibles pourraient être gérés de manière à ne pas nuire aux performances de l'individu.

rectifie les erreurs	10	prêt à rendre service	1
logique	9	diplomate	1
aime transmettre son expertise	9	délegate peu	1
perfectionniste	8	original	0
méthodique	8	inventif	0
précis	8	créatif	0
méticuleux	7	imaginatif	0
esprit d'analyse	7	à l'affût des opportunités	0
efficace	7	entreprenant	0
sceptique	6	très sensible	0
persévérant	6	parle beaucoup	0
réaliste	6	manque de cohérence	0
tenace	5	franc et direct	0
pertinent	5	excentrique	0
curieux	5	distract	0
discipliné	5	conflictuel	0
a le sens pratique	5	calculateur	0

Le graphique à barres du rapport **Les Réponses des Observateurs - Histogramme** est utile pour identifier les rôles qui vaudront la peine d'être joués par l'individu et ceux qu'il sera préférable d'éviter, selon les observateurs :



Au lieu de se préoccuper excessivement des mesures et de l'échelle, ce graphe permet d'observer globalement la forme et l'équilibre des rôles.

Dans toutes les équipes, les points forts de rôles en équipe s'accompagnent de points faibles associés. Toutefois, lorsque la taille de la barre des points faibles associés est importante pour un rôle donné, et que celle des points forts correspondants n'est pas beaucoup plus importante, ceci peut indiquer que l'individu concerné devra éviter le rôle en question, car l'impact sur la manière dont il travaille ne sera pas positif.

Lorsqu'un comportement perçu par l'individu comme étant un rôle préférentiel n'occupe pas une place prépondérante dans ce graphe, il est possible que cet individu doive démontrer ce comportement plus clairement aux autres.

Gestion des changements

Avec une représentation Belbin complète à sa disposition, comment l'individu peut-il utiliser ces informations dans la pratique ?

La section **Comprendre votre contribution**, qui est basée sur les réponses d'auto-perception de l'individu, offrent quelques suggestions :

Comprendre votre Contribution

Les résultats de votre auto-perception suggèrent deux contributions potentielles. Voici des conseils qui vous aideront à miser sur vos points forts dans ces domaines:



Pour tirer profit au maximum de votre rôle de **Priseur**, montrez votre capacité à rester objectif et équilibré là où d'autres risquent d'être influencés par leurs émotions ou de tirer des conclusions hâtives. Ceci s'avérera peut-être particulièrement important en cas de conflits interpersonnels.



Pour tirer profit au maximum de votre rôle de **Organisateur**, assumez la part de travail requise pour établir et maintenir la bonne réputation de votre équipe ou organisation. Favorisez un climat dans lequel les autres auront envie de participer, quelle que soit la tâche.










Lorsque le profil en question est *discordant* ou *confus*, il est possible que l'individu ne soit pas d'accord avec les points de vue des observateurs (et qu'il remette par conséquent en question la totalité du profil Belbin). Dans ce type de situation, la section « Comprendre votre contribution » est particulièrement importante. Pour que l'individu puisse convaincre les observateurs, cette section doit lui fournir des indications sur la manière dont il pourra promouvoir et annoncer les points forts qu'il déclare posséder.

Ces indications sont axées sur les rôles en équipe, mais portent également sur la manière dont un individu a répondu à l'inventaire d'auto-perception. En d'autres termes, les conseils offerts ne seront peut-être pas les mêmes pour un autre Propulseur-Coordinateur. Ils sont spécifiques aux réponses de l'individu et ont été conçus pour l'aider à améliorer ses performances personnelles.

La bonne solution

Les individus sont susceptibles d'être le plus à l'aise lorsque leurs rôles préférentiels sont connus et annoncés, et lorsque les personnes avec lesquelles ils travaillent observent et apprécient également ces contributions, c'est-à-dire lorsque l'auto-perception correspond aux évaluations des observateurs. Ceci peut nécessiter du temps mais, à long terme, peut permettre à un individu de travailler plus efficacement et de tirer un plus grand sentiment de réussite de son travail.

Descriptions des Rôles en Equipe

Rôle en Equipe	Contribution	Points de Vigilance
Concepteur 	Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste. Propose de nouvelles idées et des solutions originales.	Tend à négliger les détails pratiques. Trop absorbé pour se soucier de communiquer.
Promoteur 	Extraverti, enthousiaste et communicatif. Explore les opportunités et développe les contacts à l'intérieur et à l'extérieur.	Trop optimiste. Manque parfois de réalisme et peut se désintéresser des projets après l'enthousiasme initial.
Coordinateur 	Mature, confiant. Attentif aux autres et diplomate. Clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision.	Parfois perçu comme calculateur. A tendance à déléguer le travail personnel qu'il n'aime pas faire.
Propulseur 	Aime les défis. Dynamique et fonceur, travaille bien sous pression, avec le courage et la capacité de surmonter les obstacles.	Peut provoquer les autres et être parfois blessant, mais sans intention malveillante.
Priseur 	Modéré, stratégique. Fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Evalue les idées avec précision.	Perçu comme manquant de dynamisme. Peut être trop rationnel, et parfois trop critique.
Soutien 	Sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant. Attentif aux autres et à leurs besoins, et plein de tact.	Indécis et souvent mal à l'aise dans les situations cruciales ou de crise. Facilement influençable.
Organisateur 	Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace. Transforme les idées en actions concrètes et pratiques.	Peu conciliant ou flexible. Lent à réagir dans les nouvelles opportunités.
Perfectionneur 	S'assure que le travail est bien fini. Conscientieux, à la recherche des erreurs et omissions. A le souci de la perfection.	Enclin à s'inquiéter pour chaque détail, et a des difficultés à déléguer.
Expert 	Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif. A une source de connaissances et de compétences utiles à l'équipe.	Possède un champ de compétences généralement étroit. A tendance à négliger la "vision globale".

Notes:

Ce guide est publié par Belbin France en collaboration avec Belbin UK. Il ne peut être reproduit ou copié sans la permission de Belbin France ou Belbin UK.