

**Comment ...**

**utiliser les rapports de Rôles en**

**Equipe Belbin**

**pour intégrer un**

**nouveau membre dans une**

**équipe**



## Comment ... utiliser les rapports des Rôles en Equipe Belbin pour intégrer un nouveau membre dans une équipe

De nombreuses entreprises investissent énormément de temps et d'efforts dans leur processus de recrutement afin de s'assurer d'embaucher la bonne personne : une personne capable de travailler efficacement avec l'équipe en place et d'ajouter de la valeur à leur organisation.

Cependant, le travail ne s'arrête pas là : la signature du contrat n'est que le début. Pour qu'une personne devienne un membre impliqué et efficace de l'équipe, des efforts doivent être fournis pour son accueil et son intégration, afin qu'elle comprenne son nouveau poste, ainsi que pour le suivi périodique de l'efficacité du processus d'intégration.

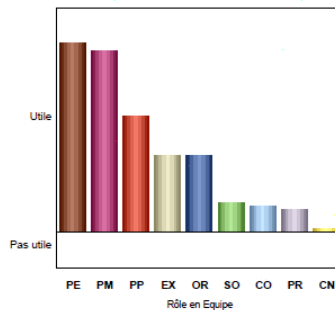
### Faites connaître vos attentes.

Votre description de poste offre peut-être un aperçu du rôle fonctionnel du poste, mais qu'en est-il des comportements ou des contributions de rôles en équipe nécessaires ? Si vous avez créé un rapport de poste Belbin, vous pourrez partager la page des attentes liées au poste avec votre nouveau membre et l'utiliser comme point de référence et comme outil de discussion.

### Agent Immobilier Exigences du Poste

Ce rapport s'adresse au responsable du recrutement ou au développeur du poste. Il met en lumière les besoins spécifiques du poste en termes de Rôles en Equipe.

Ce rapport est basé sur l'inventaire des exigences du poste de Jacques TESTER et 6 évaluations du poste.



Le poste, comme spécifié, nécessite quelqu'un résolu à produire un travail de haut niveau, sans erreurs, et parfaitement consciente de l'importance des délais. Le candidat retenu aura un très grand souci du détail et assurera un bon suivi. Le poste requiert aussi quelqu'un capable d'exploiter ses dons d'explorateur/trice. Le candidat idéal sera mobile, rencontrera des gens et créera de nouvelles opportunités et possibilités.

Le poste demande également un minimum de motivation, ainsi qu'une volonté de faire face, occasionnellement, à une opposition.

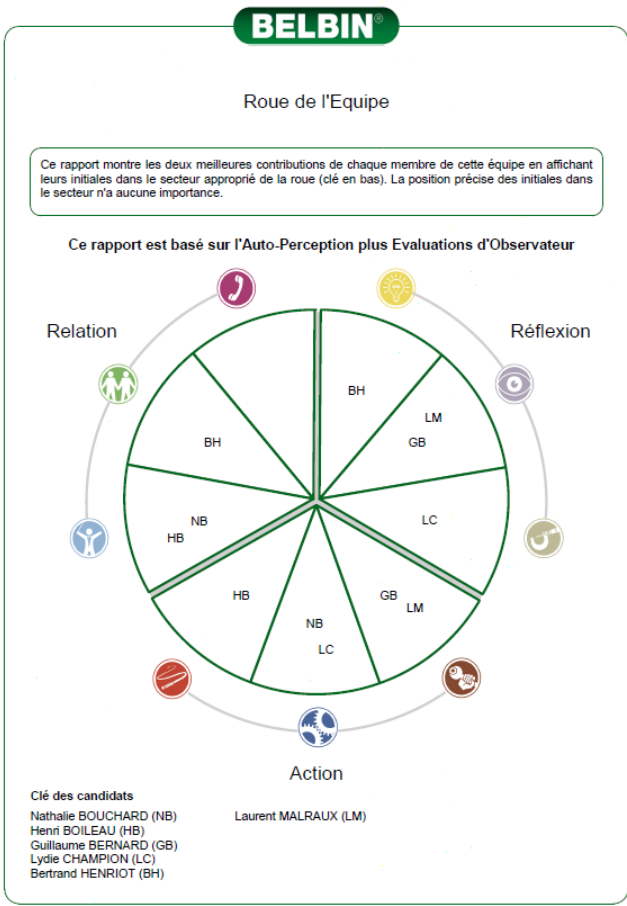
Le candidat idéal sera beaucoup plus apte à recevoir des idées et à les appliquer avec précision qu'à concevoir ses propres idées.

Le rapport décrit les comportements requis pour le poste (dans notre exemple, il s'agit des rôles Perfectionneur et Promoteur). Il met l'accent sur l'importance d'un travail précis et de connaissances approfondies. Il fournit également des commentaires sur le rôle en équipe identifié comme ayant des caractéristiques peu utiles pour le poste (ici, Concepteur). Tandis qu'un aperçu des aspects fonctionnels du poste peut apporter des explications sur la **tâche** à accomplir, ce rapport des rôles en équipe peut aider l'individu à comprendre **comment** remplir ses fonctions.

### Identifiez la bonne personne.

Il peut être intimidant pour un nouveau membre de rejoindre une équipe existante, en particulier s'il s'agit d'une équipe soudée. Tandis que les membres existants de l'équipe peuvent se sentir plus à l'aise avec les personnes qu'ils connaissent bien, les « cliques » et les plaisanteries d'initiés peuvent amener un nouveau membre à se sentir exclu.

Même s'il est important de faire en sorte que celui-ci prenne le temps de comprendre le travail de chacun des autres membres, il est également important pour un nouveau collègue d'apprendre à connaître les rôles en équipe présents au sein de l'équipe, ainsi que le potentiel de contribution de chaque membre, afin de se sentir impliqué dès que possible dans le succès de l'équipe. Le langage des rôles en équipe peut s'avérer très utile ici.



Cette page du rapport d'équipe Belbin présente, à l'aide d'initiales, les contributions de rôles en équipe de chacun des membres de l'équipe. Imaginez qu'un nouveau membre (personne BH) a été recruté pour jouer les rôles de Concepteur et de Promoteur au sein de l'équipe. Expliquez-lui ceci, ainsi que la manière dont il pourra remplir ces rôles de manière optimale.

Vous pourrez par exemple expliquer à cette personne que les Concepteurs et les Promoteurs sont des personnes originales et imaginatives, qui aiment explorer et développer de nouvelles idées. De ce fait, leurs comportements de rôles en équipe sont particulièrement utiles aux étapes initiales d'un projet, pour générer des idées et favoriser la créativité. Ceci permet d'identifier comment le nouveau membre pourra ajouter de la valeur à l'équipe, tout en lui offrant un rôle distinct à jouer pendant les réunions d'équipe ou de projet et lors de ses interactions avec les autres.

### À qui demander ?

Bien que le responsable hiérarchique puisse être le premier point de contact pour les questions d'ordre pratique concernant le travail, que se passe-t-il lorsqu'un individu a besoin de savoir qui convient le mieux aux différents types de travaux? La page des contributions au sein de l'équipe fournit un peu plus de détails :

## BELBIN®

### Contributions des Coéquipiers

Certains individus devront être impliqués au bon moment si la performance de l'équipe va être efficace. Ce rapport indique qui devrait faire quoi. Certains Rôles doivent être partagés, certains individus joueront plus d'un Rôle.

#### Ce rapport est basé sur l'Auto-Perception plus Evaluations d'Observateur



Aucun membre de l'équipe ne répond de façon significative aux caractéristiques de ce Rôle en Equipe.



Aucun membre de l'équipe ne répond de façon significative aux caractéristiques de ce Rôle en Equipe.



Lorsque vous avez besoin de quelqu'un pour orchestrer l'effort du groupe, appelez Nathalie BOUCHARD, et Henri BOILEAU.



Lorsqu'il y a besoin d'augmenter l'allure et arriver aux décisions, vous pouvez compter sur Laurent MALRAUX.



Lorsque vous avez besoin de quelqu'un pour choisir des options concurrentielles, demandez conseil à Guillaume BERNARD, et Laurent MALRAUX.



Lorsque des arguments éclatent et l'ambiance de l'équipe a besoin de réconfort, essayez de faire participer Bertrand HENRIOT.



Lorsque les décisions ont besoin d'être transformées en des procédures réalisables, demandez l'aide de Nathalie BOUCHARD Il est également intéressant de consulter Lydie CHAMPION.



Lorsqu'il faut absolument que les plans soient terminés sans contretemps, le rôle clé pourrait être attribué à Laurent MALRAUX. Il est également intéressant de consulter Guillaume BERNARD.



Aucun membre de l'équipe ne répond de façon significative aux caractéristiques de ce Rôle en Equipe.

Dans cet exemple, le nouveau membre, BH, a été ajouté afin de pouvoir observer sa propre contribution, ainsi que la manière dont il s'intègre au sein de l'équipe. Par exemple, si le rôle de Priseur correspond à son rôle le moins souhaitable, il devra faire part de ses nouvelles idées à LM ou GB. Ceux-ci pourront l'aider à déterminer de manière détachée si ces idées sont réalisables et à identifier les pièges potentiels.

Il est également utile d'identifier les risques de conflits. Si vous ajoutez un nouvel Expert dans l'équipe, la personne LC sera-t-elle susceptible de résister à cette « intrusion » en cherchant à protéger son domaine d'expertise ? Comment les deux Perfectionneurs réagiront-ils face à un nouveau Promoteur dont l'approche pourra être perçue comme hâtive ? Si vous ajoutez un autre Propulseur dans l'équipe, devra-t-il travailler séparément de la personne HB afin d'éviter tout désaccord ?

En reconnaissant les meilleurs atouts du nouveau membre de l'équipe, en identifiant les éventuels conflits de rôles en équipe et en l'encourageant à rechercher de l'aide en cas d'incertitude, vous communiquerez la valeur qu'il ajoutera à l'entreprise et vous l'aidez à s'impliquer dans son travail et dans l'équipe dès le départ.

#### **Favorisez le bon environnement de travail.**

Le rapport de rôle en équipe du nouveau membre (plus précisément, la page **Feedback et Pistes de Développement** peut également fournir des conseils quant à l'environnement de travail qui sera le plus propice à sa réussite.

Par exemple, le rapport de la personne HB indique un caractère créatif qui suggère qu'elle travaillera plus efficacement dans un cadre souple, et non dans une atmosphère nécessitant silence et concentration. Pour aider une personne expressive, enthousiaste et créative comme la personne A à réaliser son plein potentiel, il ne serait pas approprié de l'entourer d'Organisateurs-Experts calmes et appliqués à leur tâche, car ceci pourrait entraîner des frustrations pour toutes les personnes concernées !

**Pierre Langlet**

## Feedback et Pistes de Développement

Vous auriez probablement avantage à discuter de cette page avec votre supérieur hiérarchique, car il donne un aperçu de votre style de travail préféré et de l'environnement dans lequel vous prospérez. En même temps, il pourrait aider un manager ou un recruteur à mieux comprendre un candidat.

Ce rapport est basé sur votre auto-perception et 6 évaluations d'observateur.

**Points clé**

Il serait utile d'explorer l'attitude de Pierre Langlet vis-à-vis de la délégation du travail. Ses rôles préférés en équipe indiquent qu'il n'est peut-être pas disposé à confier des tâches aux autres même lorsque la charge de travail est lourde.

**Environnement de travail**

Pierre devrait se montrer particulièrement performant dans un rôle qui met l'accent sur la précision, ainsi que sur le souci du détail, et où les erreurs pourraient entraîner des problèmes graves. Il bénéficierait d'un manager également prêt à écouter les conseils et cette relation hiérarchique aura une grande influence sur son rôle.

Selon ses observateurs, Pierre travaillerait le mieux là où il faut :

- éviter les erreurs et les inexactitudes
- un travail qui exige une analyse raisonnée
- partager son expertise et ses connaissances avec les autres

Par contre, les observateurs ont indiqué qu'il serait peut-être moins adapté à travailler là où :

- il doit être ouvert aux idées des autres
- les demandes sont sujettes à beaucoup de changements de dernière minute

AAP complété le 04-Mar-2014

**Gardez un œil sur le processus d'intégration.**

Il est important de veiller à ce que les bonnes intentions ne tombent pas sous le coup des charges de travail et autres distractions. Une fois que le nouveau membre se sera familiarisé avec ses collègues et aura travaillé avec eux pendant suffisamment de temps (nous recommandons généralement une période minimale de six mois), demandez à l'équipe de réaliser des évaluations d'observateurs afin d'obtenir une image complète du rôle joué par la nouvelle recrue au sein de l'équipe, ainsi que de la manière dont sa contribution s'intègre avec celle des autres membres.

Deux des pages les plus utiles du profil Belbin sont peut-être ***l'Analyse de votre Profil Complet*** et la ***Liste des Réponses des Observateurs***.

Le rapport **Analyse de votre Profil Complet** donne une idée des comportements de rôles en équipe observés par d'autres personnes. Il est possible que les résultats diffèrent de ceux de l'auto-évaluation du nouveau membre, s'il change de comportement en fonction des besoins de l'équipe.

## BELBIN®

**Pierre Langlet**

Analyse de votre Profil Complet

Ce rapport montre vos Rôles en Equipe, classés du premier, à gauche, au dernier, à droite. Le classement général est le cumul pondéré de votre auto-perception et les perceptions de vos observateurs, et prend en compte beaucoup de facteurs.

Ce rapport est basé sur votre auto-perception et 6 évaluations d'observateur.

	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



Votre avis correspond bien à celui de vos observateurs. Vous avez dans l'ensemble une vue objective de vos rôles préférentiels en équipe, avec seulement quelques petites différences par rapport à la perception de vos observateurs. Vous devrez peut-être parfois ajuster vos rôles au sein de l'équipe pour vous adapter à une situation de travail spécifique.

Ce commentaire exprime la cohérence entre l'ensemble des évaluations d'observateur et votre auto-perception. Il ne prend pas compte du niveau d'accord des observateurs eux-mêmes.

Lorsque vous examinerez le rapport avec le nouveau membre, penchez-vous sur les points suivants :

Le degré d'entente entre les observateurs : observent-ils des comportements différents ? Existe-t-il des raisons évidentes pour cela ? Par exemple, le nouveau membre adopte-t-il des comportements différents avec les responsables et ses collègues ? Joue-t-il des rôles différents qui seraient autrement absents ?

Le degré d'entente entre l'auto-perception du nouveau membre et les évaluations d'observateurs : le nouveau membre semble-t-il sacrifier un rôle en équipe ou existe-t-il un point fort de rôle en équipe non utilisé ou non reconnu ? Le nouveau membre aimerait-il avoir la possibilité d'essayer différents rôles en équipe au sein de l'équipe et serait-ce possible ?

Alors que cette analyse peut donner une indication des contributions de rôles en équipe perçues, elle n'indique pas nécessairement si la personne joue ces rôles de manière optimale, ni quels comportements sont utiles à l'équipe. La **Liste des Réponses des Observateurs** peut aider à fournir une image plus complète de la situation.

## BELBIN®

Pierre Langlet

Les Réponses des Observateurs - Adjectifs

Quand les observateurs complètent leur évaluation, ils peuvent cocher une ou deux fois les adjectifs qui, selon eux, vous décrivent le mieux. Ce rapport montre, par ordre d'importance décroissant, les points, ou coches, attribués à chaque adjectif. Les mots qui indiquent vos points de vigilance sont en italique.

Ce rapport est basé sur 6 Evaluations d'Observateur

Veillez noter que si l'Évaluation d'Observateur a été complétée dans une langue autre que celle qui a été spécifiée, le mot ou la phrase équivalent sera utilisé.

rectifie les erreurs	10	prêt à rendre service	1
logique	9	diplomate	1
aime transmettre son expertise	9	<i>délégué peu</i>	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
<i>sceptique</i>	6	<i>très sensible</i>	0
persévérant	6	<i>parle beaucoup</i>	0
réaliste	6	<i>manque de cohérence</i>	0
tenace	5	franc et direct	0
pertinent	5	<i>excentrique</i>	0
curieux	5	<i>distract</i>	0
discipliné	5	<i>conflictuel</i>	0
a le sens pratique	5	<i>calculateur</i>	0
conscient des priorités	5	ouvert	0
aime apprendre	4	fédérateur	0
studieux	4	à l'écoute des propositions	0
<i>peu flexible</i>	4	extraverti	0
<i>résiste au changement</i>	4	<i>évit le conflit</i>	0
<i>pointilleux</i>	4	persuasif	0
fiable	4	<i>insouciant</i>	0
réfèrent dans son domaine	4	<i>impulsif</i>	0
impartial	3	<i>délégué trop</i>	0
vision limitée	3	confiant et calme	0
indépendant	3	biensveillant	0
<i>absorbé par son domaine</i>	3	souple	0
aime le challenge	2	<i>remet à plus tard</i>	0
<i>très prudent</i>	2	<i>peu audacieux</i>	0
perspicace	2	<i>manque d'enthousiasme</i>	0
indépendant d'esprit	2	<i>combatif</i>	0
compétitif	2	<i>peu concerné par les détails</i>	0
moteur	1	<i>influençable</i>	0
<i>soucieux de son territoire</i>	1	<i>impatient</i>	0

Avec ce rapport, il est utile d'observer les points suivants :










Les cinq mots clés : ces mots fournissent-ils une représentation exacte de l'individu en question ? Y a-t-il des surprises ?

La distribution des mots indiquant des points forts et les points faibles associés (ces derniers sont indiqués en italique) : existe-t-il des points faibles importants pour lesquels l'individu pourrait bénéficier d'une aide ?

**Il est important de répéter l'analyse des rôles en équipe pour toutes les équipes, car les situations peuvent changer avec le temps. Les individus peuvent adapter leurs comportements en fonction de l'évolution des relations de travail, ainsi que des besoins de l'équipe, tandis que l'objectif même de l'équipe peut changer de façon significative. Quels que soient les défis auxquels une équipe peut être confrontée, les rôles en équipe Belbin peuvent fournir des informations utiles pour faciliter une collaboration plus efficace.**



## 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.