

# Comment...

## COMMENT CRÉER DES ÉQUIPES

### « LEAN » avec BELBIN



## Comment... créer des équipes « Lean » avec BELBIN

Pour fournir le meilleur de nous-mêmes au travail, nous devons nous sentir impliqués : recevoir des tâches intéressantes et importantes, avoir des responsabilités et une autonomie vis-à-vis des améliorations à apporter ainsi que des progrès à effectuer, et être reconnus pour nos exploits. Lorsque nous sommes contraints d'effectuer des tâches sans intérêt, que nous perdons notre temps à attendre quelque chose ou à régler des problèmes qui auraient pu être évités, ceci conduit souvent à un sentiment de frustration et d'apathie.

Les êtres humains ne doivent pas être traités comme des « ressources » (terme qui fait référence aux stocks de marchandises) ou comme des sources de risques à gérer et à minimiser. Nous interagissons avec toutes sortes de processus de travail, en faisant appel à notre bon sens là où les machines se limitent à la logique, afin d'apporter des améliorations et d'ajouter une dimension humaine. Toutefois, le « facteur humain » présente également un inconvénient. Les problèmes de communication peuvent ralentir les processus, les conflits peuvent nous écarter de notre cible et l'erreur humaine peut s'avérer coûteuse. Même les personnes les plus efficaces sont susceptibles de freiner les progrès, si leur productivité sert à compenser des processus bureaucratiques et longs (quelle quantité de travail supplémentaire ces personnes pourraient-elles accomplir si les processus étaient révisés et améliorés, au lieu d'être répétés ?).

L'objectif de la méthode Lean Six Sigma est d'améliorer les processus en réduisant et en éliminant les gaspillages et les défauts, c'est-à-dire tout ce qui est inutile ou nuit à l'efficacité du travail. Elle a été utilisée avec succès dans un certain nombre d'entreprises dont les suivantes : Xerox, Ford, Merrill Lynch, Intel, GlaxoSmithKline et Vodafone. Cette méthode permet aux équipes de projets de définir un problème, de concevoir des moyens de mesurer les effets du problème et d'analyser des données afin d'arriver à des solutions potentielles, qui peuvent être appliquées. Une fois les améliorations apportées, des mesures sont mises en place pour garantir une amélioration continue.

De bien des manières, les méthodes Belbin et Lean Six Sigma partagent la même philosophie : elles visent toutes deux à aider les entreprises à devenir plus efficaces en éliminant les efforts inutiles à tous les niveaux. La méthode Lean Six Sigma se concentre principalement sur les processus, alors que la méthode Belbin simplifie les interactions humaines au travail grâce à un langage commun qui permet de décrire certains comportements au sein des équipes. Ces deux méthodes créent une synergie très intéressante et capable de transformer les performances de l'entreprise.

### Identification des gaspillages

L'un des concepts clés de la méthode Lean Six Sigma est l'identification des gaspillages. Selon la méthode Lean, les gaspillages sont :

« des étapes ou des actions inutiles dans le cadre d'un processus »

L'acronyme **DOWNTIME** (Temps non productif) permet de faire la distinction entre huit types de gaspillages différents. Ces types sont expliqués ci-dessous :

### Les 8 gaspillages de la méthode Lean

**Defects (Défauts)** : toute erreur ou inexactitude, ou tout problème nuisant à la satisfaction des clients.

**Overproduction (Surproduction)** : production excessive, trop précoce ou trop rapide pour les besoins du processus suivant.

**Waiting (Temps d'attente)** : toute forme de retard, qu'il s'agisse de personnes ou de machines indisponibles ou d'informations ou de matériaux manquants.

**Non-Utilised Talent (Sous-utilisation des compétences)** : utilisation insuffisante de **l'expérience, des compétences, des connaissances ou de la créativité du personnel.**

**Transportation (Transports inutiles)** : mouvements de matériaux inutiles à travers l'entreprise.

**Inventory (Stocks inutiles)** : stocks ou approvisionnements excessifs.

**Motion (Mouvements inutiles)** : tout mouvement de personne qui n'apporte pas de valeur.

**Extra-Processing (Traitements inutiles)** : tout effort qui n'apporte pas de valeur.

Les compétences peuvent être sous-utilisées lorsqu'elles sont « cachées » ou ne se trouvent pas au bon endroit. Lorsque cela empêche une équipe de travailler efficacement, les Rôles en Equipe Belbin peuvent avoir un impact significatif. Belbin identifie les contributions comportementales positives (ou Rôles en Equipe) que chaque personne est capable d'offrir pour vous aider à comprendre la meilleure façon d'intégrer cette personne dans une équipe de projet. L'équipe peut ainsi utiliser au mieux les compétences de ses membres et s'assurer que toutes les bases sont couvertes. Examinons ceci plus en détail.

### **Sous-utilisation des compétences : réduction des gaspillages grâce à la méthode Belbin**

**La sous-utilisation des compétences** peut être définie comme le fait de ne pas utiliser l'expérience, les talents, les idées, les compétences, les connaissances ou la créativité du personnel. Ce type de gaspillage peut être causé par un certain nombre de facteurs, dont les suivants :

- Mauvaise communication
- Mauvaise définition ou définition trop étroite des tâches et des attentes
- Manque de travail d'équipe (ou travail d'équipe inefficace)
- Manque de formation (ou formation inadaptée)
- Mauvaise gestion, en particulier lorsque les employés ne sont pas impliqués dans la recherche de solutions aux problèmes

Ces facteurs limitent la participation des employés, ce qui a un effet négatif sur l'entreprise. Lorsque les employés sont capables d'exploiter les points forts de leurs Rôles en Equipe , ils sont plus susceptibles de s'impliquer et d'assumer les responsabilités de leurs rôles. Dans le cadre de la méthode Belbin, une sous-utilisation des compétences signifie que des individus ont été placés dans des situations où ils sont incapables d'exploiter les points forts de leurs Rôles en Equipe . Plusieurs raisons peuvent expliquer cela. Ces individus peuvent ne pas être conscients de leurs compétences ou ne pas pouvoir apporter la contribution qu'ils souhaiteraient apporter à cause des contraintes d'un travail particulier.

Au lieu de considérer la sous-utilisation des compétences comme un gaspillage, nous pouvons la transformer en opportunité. La question à se poser est la suivante : pourquoi les gens ne sont-ils pas correctement utilisés ?

### **Sous-utilisation des compétences : les compétences sont-elles «cachées» ?**

Il peut parfois exister un décalage entre la manière dont un individu perçoit sa propre contribution et les comportements observés par les autres personnes. Selon la méthode Lean, lors de l'identification des causes possibles d'un problème, il est important de tenir compte de tous les points de vue et de recueillir des preuves à partir de nombreuses sources, plutôt que d'adopter des hypothèses faciles et d'assumer qu'une solution particulière fonctionnera. De la même manière, l'efficacité de mesure du comportement ne doit pas être limitée à la perception de l'individu en question. Nous ne sommes pas toujours conscients de nos propres points forts et d'autres personnes peuvent nous orienter dans la bonne direction et nous aider à identifier nos domaines de développement.

Ces preuves peuvent être obtenues par le biais d'évaluations d'observateurs (commentaires Belbin de collègues et d'autres personnes avec lesquelles nous avons collaboré pendant un certain temps) et d'une analyse des résultats.

**L'Analyse de votre Profil Complet** (ci-dessous) répertorie les Rôles en Equipe de l'individu concerné, du plus important au moins important, selon le point de vue de cet individu et de chaque observateur. La **Comparaison entre Auto-Perception et Réponses des Observateurs** calcule le degré de similarité et de différence entre le point de vue de l'individu et celui des observateurs. Lorsqu'il existe des différences considérables, ceci peut indiquer que l'individu en question aspire à jouer un certain rôle, ou que l'équipe voit en lui des points forts dont il n'est pas conscient.

La confirmation de points forts existants (ou la découverte de nouveaux points forts) peut renforcer la confiance d'un individu et lui permettre d'assumer plus de responsabilités dans le cadre de son travail.

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.

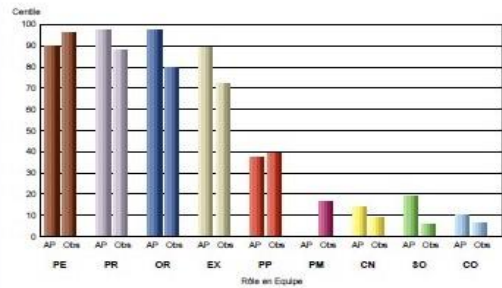
Ce commentaire exprime la cohérence entre l'ensemble des évaluations d'observateur et votre auto-perception. Il ne prend pas compte du niveau d'accord des observateurs eux-mêmes.

Pierre Langlet

Comparaison entre Auto-Perception et Réponses des Observateurs

Le graphique montre comment vous percevez vous-même vos contributions au travail en équipe et les compare avec les perceptions de vos observateurs. Le tableau en bas contient les scores pour l'auto-perception et les observations.

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



Clé	Auto-perception (AAP) (Centile)	Observations (Obs) (Centile)
PE Perfectionneur	90	86
PR Passeur	97	88
OR Organisateur	97	80
EX Expert	89	72
PP Propulseur	37	39
PM Promoteur	0	16
CN Concepteur	14	9
SO Soutien	18	8
CO Coordinateur	10	7

## Sous-utilisation des compétences : les compétences se trouvent-elles au mauvais endroit ?

Le fait de placer des individus aux mauvais postes peut avoir un impact important sur la participation des employés et, au bout du compte, sur le roulement du personnel. Par exemple, un individu qui a indiqué des préférences pour les rôles de Perfectionneur et d'Expert est susceptible de s'épanouir dans un rôle où il pourra utiliser des connaissances spécifiques afin d'apporter des améliorations au travail et de le peaufiner. Dans un rôle où l'on s'attend à ce qu'il adopte une approche plus globale, et dans lequel son expertise n'est pas valorisée, il est peu probable que cet individu excelle et il pourra être tenté de chercher un poste plus adapté à ses aptitudes.

Le rapport **Feedback et Pistes de Développement** offre des conseils sur le type de travail susceptible de convenir à un individu. Par exemple, un Perfectionneur aura besoin d'un environnement de travail beaucoup plus structuré qu'un Promoteur, comme cet extrait explique :

## Environnement de travail

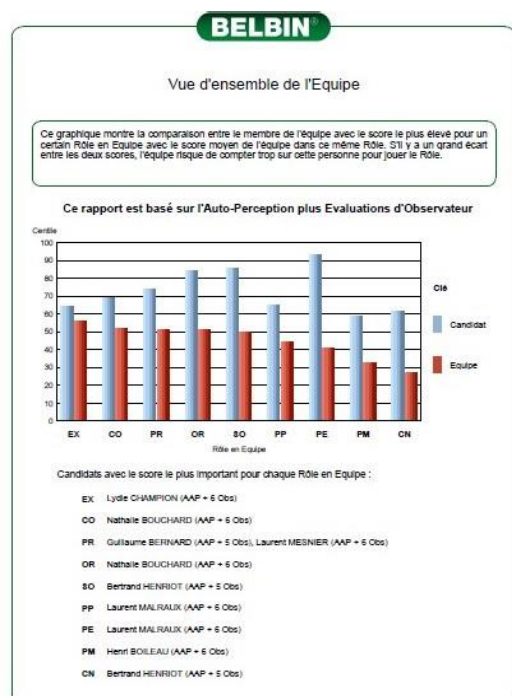
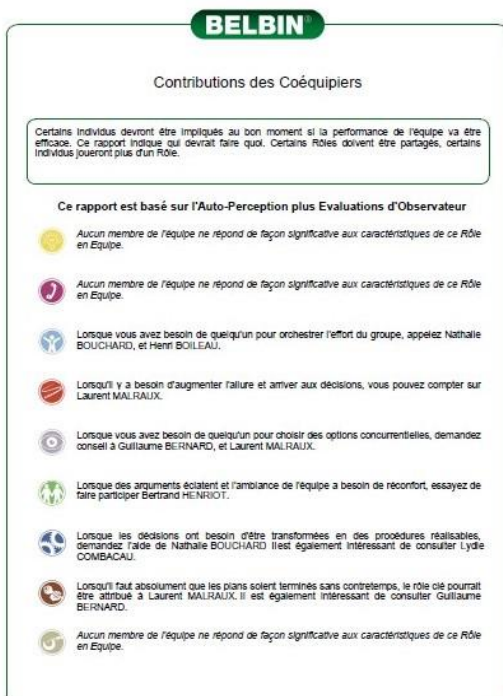
*Pierre devrait se montrer particulièrement performant dans un rôle qui met l'accent sur la précision, ainsi que sur le souci du détail, et où les erreurs pourraient entraîner des problèmes graves. Il bénéficierait d'un manager également prêt à écouter les conseils et cette relation hiérarchique aura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

*Selon ses observateurs, Pierre travaillerait le mieux là où il faut :*  
*o éviter les erreurs et les inexactitudes*  
*o un travail qui exige une analyse raisonnée*  
*o 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*  
*o il doit être ouvert aux idées des autres*  
*o les demandes sont sujettes à beaucoup de changements de dernière minute*

## Sous-utilisation des compétences : optimisation des compétences au sein de l'équipe

Il n'est pas uniquement important d'utiliser chaque individu de manière efficace, mais également d'optimiser les performances de l'ensemble de l'équipe. Le rapport **Contributions des Coéquipiers** indique les personnes susceptibles d'être les mieux adaptées à chaque rôle et inclut tous les membres de l'équipe. Le rapport **Vue d'ensemble de l'Equipe** fournit des informations plus détaillées en identifiant l'individu qui a obtenu le score le plus élevé pour chaque rôle, c'est-à-dire l'individu dont le score apparaît dans la barre bleue. Une différence importante entre les deux barres indique que l'équipe repose peut-être sur un individu pour un rôle particulier. Si cet individu quitte l'équipe, son absence posera un risque potentiel pour le succès de l'équipe, tout comme le retrait d'un fournisseur clé.





Le partage et la compréhension de ces informations de Rôles en Equipe peuvent aider à maximiser les chances de réussite de l'équipe, car chaque individu peut être affecté à des tâches et à des responsabilités appropriées. Ainsi, les membres de l'équipe ne perdent pas leur temps et leur énergie à essayer de jouer des rôles pour lesquels ils ont obtenu de faibles scores. Ceci renforce également l'idée qu'une personne n'a pas à couvrir toutes les bases, et qu'elle peut et doit chercher de l'aide dans les domaines où elle n'est pas sûre d'elle.

Nous avons commencé par explorer les « 8 gaspillages » de la méthode Lean susceptibles de nuire à la productivité d'une équipe ou d'une entreprise. Nous avons plus particulièrement examiné la sous-utilisation des compétences et la manière dont ce type de gaspillage peut être réduit à l'aide des Rôles en Equipe Belbin.

Une fois ce gaspillage éliminé, comment peut-on utiliser la méthode Belbin pour favoriser l'amélioration des processus d'entreprise ?

Voici un nouvel acronyme : **DMAIC**

Pour améliorer les processus en minimisant les défauts ou le **DOWNTIME**, le Six Sigma propose une méthode d'analyse des causes profondes des problèmes et des solutions potentielles : la méthode **DMAIC**.

Selon la méthodologie Six Sigma, des équipes de projets suivent les étapes **DMAIC** avant de remettre un processus simplifié et peaufiné à une équipe de processus dédiée :

- D**efine (Définir) : création d'une charte de projet qui clarifie le problème et détermine les personnes concernées, ainsi que les attentes et les besoins.
- M**easure (Mesurer) : évaluation de la sévérité du problème grâce au choix des paramètres à mesurer et au recueil de données appropriées.
- A**nalyse (Analyser) : identification des causes profondes du problème et développement d'une hypothèse permettant d'apporter des améliorations.
- I**mprove (Améliorer) : gestion des causes profondes ; confirmation des améliorations à l'aide de données ; introduction d'un système anti-erreur permettant de réduire les risques d'erreurs.
- C**ontrol (Contrôle) : célébration des progrès et création de « storyboards » ; mise en place de stratégies garantissant une amélioration continue.

Pour que cette méthode soit efficace, il est important que les équipes de projets soient correctement créées et que chaque équipe suive les étapes appropriées.

#### **DMAIC : comment utiliser la méthode Belbin ?**

Chaque rôle en équipe peut apporter une contribution positive à la méthode DMAIC. Le tableau suivant fournit des suggestions d'utilisation des Rôles en Equipe pour améliorer l'efficacité de l'équipe de processus DMAIC. Il met également en évidence certains problèmes susceptibles de se produire.

DMAIC	Rôles Belbin	Infos supplémentaires ...
<b>Define</b> (Définir)	 Coordinateur  Propulseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Coordinateurs ont tendance à adopter une approche générale et sont donc adaptés à l'identification des besoins et à la formulation de la charte de projet.</li> <li>Les Propulseurs étant axés sur le respect des délais, impliquez-les dans l'énoncé des objectifs et l'élaboration du calendrier de la charte de projets.</li> </ul>
<b>Measure</b> (Mesurer)	 Promoteur  Organisateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Promoteurs sont parfaitement placés pour recueillir des informations et des idées provenant de l'extérieur de l'équipe (avis des clients, par exemple), mais pas pour recueillir des données de manière méthodologique, car ils risquent de se désintéresser.</li> <li>Les Organiseurs conviennent particulièrement aux méthodes de mesure axées sur les processus.</li> <li>Évitez d'impliquer des Concepteurs pendant cette phase, car ils ne sont généralement pas adaptés au suivi de processus.</li> </ul>
<b>Analyse</b> (Analyser)	 Concepteur  Priseur  Expert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Concepteurs conviennent parfaitement à l'identification des problèmes à l'aide de méthodes de travail existantes, mais ne laissez pas s'accrocher à des « hypothèses faciles » pendant l'identification des causes profondes des problèmes.</li> <li>Les Priseurs sont impartiaux et analytiques, et sont donc adaptés à l'analyse et à l'exploration des causes profondes potentielles des problèmes, sans aboutir à des conclusions hâtives ou à des « hypothèses faciles ».</li> <li>Les Experts représentent des « membres ressources » utiles et sont capables de fournir des informations spécifiques que les autres membres ne possèdent pas. Cependant, leur spécialisation ou leur domaine d'expertise risque de limiter leur identification des causes profondes. Ils souhaiteront peut-être étudier les données de manière plus approfondie, et vous devrez veiller à ce que ceci n'entraîne pas de frustration chez les autres, ni un ralentissement des progrès.</li> <li>Veillez à ce que les Concepteurs passent suffisamment de temps dans cette phase.</li> </ul>
<b>Improve</b> (Améliorer)	 Organisateur  Perfectionneur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Organiseurs sont des personnes méthodiques et systématiques, qui sont davantage susceptibles de suivre et de comprendre les processus existants. Cependant, un Organisateur efficace peut cacher (et compenser) un processus inefficace. Veillez à gérer la résistance des Organiseurs vis-à-vis du changement en les impliquant dans la phase Améliorer, afin qu'ils puissent voir comment ce changement améliorera l'efficacité globale.</li> <li>Les Perfectionneurs ont le souci du détail et sont donc adaptés à l'élimination des défauts (produits incorrects ou incomplets, par exemple) et à la création d'un système anti-erreur dans cette phase.</li> </ul>
<b>Control</b> (Contrôler)	 Priseur  Coordinateur  Organisateur  Soutien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impliquez des Priseurs dans la création d'un plan de continuité pendant cette phase.</li> <li>Lors de la gestion des équipes de projet et de processus, utilisez des Coordinateurs pour identifier et utiliser au mieux les compétences.</li> <li>Déployez des rôles de Soutien pour créer des « storyboards » et célébrer les succès de l'équipe, afin de réduire la menace de changement et d'aider les Organiseurs à s'adapter aux nouveaux processus.</li> </ul>



**Gardez les points suivants à l'esprit :**

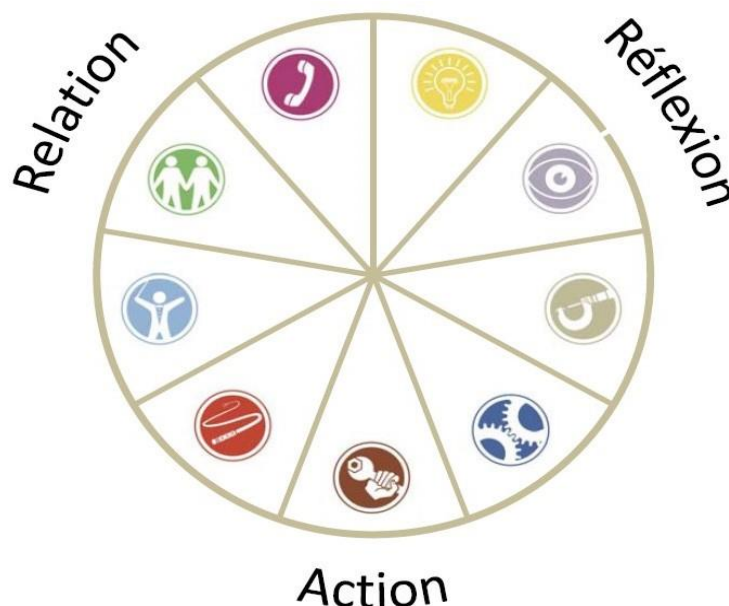
- Utilisez des Propulseurs à toutes les étapes **pour faire avancer le processus** et éviter tout blocage.
- **La communication** est essentielle. Utilisez des rôles Coordinateur et Soutien aux étapes où des informations doivent être partagées entre les membres de l'équipe, ainsi que des Promoteurs pour les communications avec l'extérieur.
- Évitez d'inclure des Perfectionneurs dans les premières étapes du projet, afin de ne pas perdre de temps dans les détails des problèmes et des solutions. Leurs exigences et leur réticence à déléguer sont susceptibles de créer **des goulots d'étranglement, ce qui peut interrompre le flux.**
- En raison de leur originalité et de leur style de travail non conventionnel, les Concepteurs sont davantage susceptibles de posséder des **compétences sous-utilisées.**

**Belbin et Lean Six Sigma**

Les Rôles en Equipe peuvent être divisés en trois catégories :

Les Rôles de RELATION  
Les Rôles de REFLEXION  
Les Rôles d'ACTION

Il est utile de se rappeler que ces types sont susceptibles d'adopter chacun une approche différente au processus LEAN.



**Relation** (Coordinateur, Soutien, Promoteur)

Les personnes qui possèdent des rôles sociaux importants sont susceptibles de mettre l'accent sur l'importance d'une communication et d'un partage de connaissances efficaces, afin d'éviter toute duplication ou tout effort redondant.

**Action** (Organisateur, Perfectionneur, Propulseur)

Les personnes qui possèdent des rôles d'action importants sont susceptibles de se concentrer sur les processus et les tâches : elles travaillent efficacement et correctement pour atteindre les objectifs.

**Réflexion** (Concepteur, Priseur, Expert)

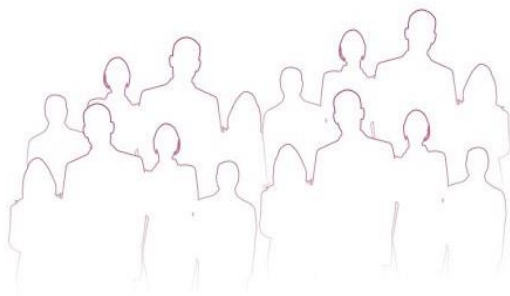
Les personnes qui possèdent des rôles de réflexion importants sont susceptibles d'adopter une approche réfléchie de la résolution des problèmes, en envisageant les solutions potentielles ainsi que leurs implications.

**Lean Six Sigma et création d'équipes de projet : la méthode Belbin**

Une équipe de projet est constituée de membres susceptibles d'appartenir à différentes parties de l'entreprise et rassemblés pour un projet particulier. Ces équipes peuvent être dissoutes une fois le projet terminé.

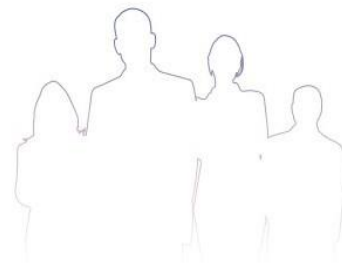
**Certains conseils Belbin doivent être pris en compte lors de la création d'équipes de projets :**

**Taille** : bien qu'il existe neuf Rôles en Equipe , cela ne signifie pas que votre équipe devra posséder neuf membres, car chaque membre possède généralement plusieurs rôles préférentiels en équipe. La taille idéale pour une équipe est de 4 à 6 personnes. Au-delà de ce chiffre, les équipes se transforment souvent en groupes, avec des caractéristiques et des comportements associés complètement différents.



## Groupe

Des gens rassemblés pour atteindre certains objectifs, trop nombreux pour permettre aux relations des Rôles en Equipe de se former.



## Equipe

Un groupe réduit d'individus sélectionnés pour travailler ensemble vers un objectif commun et capables tous d'apporter une contribution distinctive.

**Abondance** : certains Rôles en Equipe sont préférables en faible quantité. En effet, lorsqu'un rôle est trop représenté au sein d'une équipe, ceci peut avoir des effets négatifs. Ceci concerne tous les Rôles en Equipe, et en particulier les Concepteurs (trop d'idées en concurrence) et les Propulseurs (risque de comportements perturbateurs).

**Flexibilité** liée aux étapes du projet : bien qu'il soit important d'établir un équilibre entre les différents Rôles en Equipe, tous les rôles ne sont pas nécessaires à toutes les étapes du projet. Lorsqu'un rôle est introduit au mauvais moment, ceci peut avoir des conséquences négatives sur le projet. Par exemple, le rôle de Priseur ne doit pas être présent à l'étape initiale des « idées », car il risquerait de freiner l'enthousiasme des autres membres et de provoquer le rejet précoce d'une idée potentiellement intéressante. Envisagez plutôt une équipe plus « fluide », avec des membres qui entrent en scène lorsque leur contribution est nécessaire et se retirent à la fin de leur étape. Si l'objectif de l'équipe change, déterminez si les Rôles en Equipe doivent également changer.

## Rôles adaptés aux étapes successives d'un projet

<b>Préciser les objectifs</b>	 Propulseur	 Coordinateur
<b>Idées</b>	 Concepteur	 Promoteur
<b>Planning</b>	 Priseur	 Expert
<b>Contacts</b>	 Promoteur	 Soutien
<b>Organisation</b>	 Organisateur	 Coordinateur
<b>Suivi</b>	 Perfectionneur	 Organisateur

Le Lean Six Sigma reconnaît également que certains membres d'équipe peuvent être permanents, alors que d'autres sont temporaires et fournissent une ressource particulière. Par exemple, un Coordinateur peut être nécessaire en tant que membre permanent afin de conserver une vue d'ensemble du projet et de gérer les changements concernant la charte de projets et le personnel de l'équipe. En revanche, un Expert ou un Promoteur peut servir de « membre ressource » appelé pour fournir une expertise ou des informations spécifiques sur la manière dont les concurrents gèrent des problèmes similaires. Une fois que l'équipe commence à mesurer les processus et à recueillir des données, le Promoteur peut quitter l'équipe, car il est susceptible de se désintéresser.

### **Amélioration continue : utilisation de la méthode Belbin**

**Le Lean Six Sigma ne sert pas uniquement à instaurer un changement, mais également à garantir une amélioration continue.** Des plans de continuité doivent être mis en place pour garantir la capacité de l'équipe à surveiller le nouveau processus peaufiné et à rectifier toute baisse de performance.

Les comportements peuvent changer et il est important de réexaminer les tendances de Rôles en Equipe pour s'assurer que les individus et le groupe continuent de travailler de la manière la plus efficace possible et pour déterminer si l'équipe de processus a besoin de changer ou de s'élargir.

### **En conclusion...**

Lorsqu'une personne se trouve au mauvais poste, ceci crée souvent un sentiment de frustration et de désillusion, ainsi que des équipes inefficaces. En termes Lean, beaucoup d'efforts sont fournis pour une faible récompense. La méthode Belbin utilise des preuves de comportements réels pour identifier les compétences et promouvoir les points forts de chacun. En rompant avec les méthodes de travail statiques et la rigidité bureaucratique, les méthodes Belbin et Lean encouragent la flexibilité des équipes de projets, qui utilisent toutes les ressources disponibles pour faire avancer les choses de manière plus efficace et améliorer les performances de l'entreprise.