

Meredith BELBIN

Les rôles en équipe

Traduit de l'anglais par Isabelle Le Garrec et Bruno Talvaz,
directeurs associés de la société Ockham

Publié dans sa version originale
sous le titre **Team Roles at
Work**. Traduit de l'anglais avec
l'autorisation des éditions
Elsevier.



© Groupe Eyrolles, 2006
ISBN : 2-7081-3474-4

Éditions
d'Organisation

Chapitre 3

L'émergence d'un langage des « rôles en équipe »

Lorsque les qualifications requises pour un emploi sont toutes prévisibles et peuvent être spécifiées précisément, et lorsque les individus suivent une formation qui leur permet de développer leurs compétences selon la norme souhaitée, il est aisé de faire correspondre les hommes et les emplois. Il y a pourtant un inconvénient de taille : il s'agit là d'un scénario fantôme, qui s'applique encore moins qu'ailleurs au monde des managers. Cet univers est si changeant qu'il n'est pas rare que le descriptif d'un poste soit modifié avant même qu'un nouveau manager soit en place, ou encore qu'un candidat retenu prenne ses fonctions sans savoir exactement ce qu'elles englobent.

La question cruciale à long terme n'est plus de juger des connaissances ou des compétences spécifiques d'un candidat, mais de savoir *comment* cette per-

La question cruciale à long terme n'est plus de juger des connaissances ou des compétences spécifiques d'un candidat, mais de savoir comment il va se comporter une fois embauché.

sonne, choisie parmi un certain nombre de concurrents qualifiés, va se comporter. C'est la raison pour laquelle le langage de rôles en équipe a été créé.

Ce furent les incertitudes par rapport aux comportements individuels, en particulier dans le contexte du groupe de travail, qui éveillèrent ma curiosité bien avant que mon projet de recherche ne

se dessine. Et lorsqu'il se présenta à Henley, cette même curiosité anima la poursuite de nos études expérimentales sur les équipes, pendant une période qui s'étendit en tout sur neuf années.

Le collègue d'Henley lui-même, établi dans une imposante demeure sur les rives de la Tamise et autoproclamé « le plus ancien collège d'Europe », s'était senti quelque peu déstabilisé par les différences d'apprentissage observées au sein de ses groupes d'étude. Ces groupes étaient composés de dix ou onze managers, issus d'horizons très différents, ce qui leur permettait de disposer d'une gamme très étendue de compétences et d'expériences professionnelles. Ils examinaient ensemble des points importants, faisaient appel à des témoignages, exploraient d'autres ressources et soumettaient leurs rapports à la direction. À l'évidence, la formule fonctionnait. Les « membres », comme ils s'appelaient, témoignaient de leur évolution personnelle au collège. De nombreux groupes d'étude trouvèrent l'expérience de l'apprentissage collectif si gratifiante qu'ils convinrent de poursuivre leur association et d'organiser un dîner pour se réunir chaque année à Londres.

Le problème tint aux exceptions : dans certains groupes, l'alchimie n'avait pas lieu. À la fin de la « session », lorsque les cours étaient terminés, les membres de ces groupes étaient plutôt ravis à l'idée de ne jamais se revoir. Le collège ne sut jamais pourquoi il en était ainsi.

Je n'ai pas l'intention de reprendre les études présentées dans mon précédent ouvrage – *Management Teams - Why They Succeed or Fail* – mais plutôt de présenter leurs conclusions générales.

Quoi qu'il en soit, avant de nous y atteler, deux points essentiels doivent être précisés concernant la nature de ce travail. Premièrement, l'étude a débuté sans *a priori*. La trame de l'enquête a été créée de manière à permettre aux facteurs clés de ressortir, ce qui prit énormément de temps. Deuxièmement, l'établissement d'une doctrine reposait avant tout sur l'acquisition d'une capacité à prédire les performances des équipes. C'est en effet le test ultime de toute théorie sur le sujet. Qui plus est, nous soutenons que c'était la

seule façon d'avancer. En effet, la nature même du sujet, extrêmement variée, rendait impropre toute comparaison entre des équipes par trop dissemblables.

Nous organisâmes un jeu d'entreprise. Le lundi matin, une fois l'identité du « président » connue, nous mettions sous enveloppes scellées nos prévisions concernant les résultats, et le vendredi après-midi, nous comparions ces pronostics aux résultats financiers obtenus. Pour établir nos prévisions, nous faisons passer une batterie de tests psychométriques à presque tous les membres des équipes. Une fois l'exercice terminé, des observateurs professionnels, que nous affectons à chacune des équipes, nous apportaient des informations complémentaires.

Pour résumer brièvement nos principales découvertes, il apparut que, dans chaque équipe, certains individus endossaient des fonctions précises, et que l'équilibre entre les différents rôles exerçait un effet prépondérant sur l'efficacité de l'équipe. Un déséquilibre entre les rôles aboutissait à des résultats médiocres. Des équipes constituées de personnes tout à fait compétentes n'obtenaient pas forcément de bons résultats, car elles pouvaient ne pas être équilibrées. Cependant, une équipe avait aussi besoin de gens habiles pour réussir. La composition de l'équipe, un sujet presque totalement ignoré par les penseurs contemporains, s'avérait donc d'une importance cruciale.

Dans chaque équipe, certains individus endossent des fonctions précises. L'équilibre entre les différents rôles exerce un effet prépondérant sur l'efficacité de l'équipe.

Les comportements que les gens adoptent se déclinent à l'infini, mais la gamme des comportements utiles, qui contribuent effectivement à la réussite de l'équipe, est en revanche limitée. Ces comportements peuvent être rassemblés en un nombre défini de groupes, que nous avons appelés les « rôles en équipe ».

L'évolution continue des rôles en équipe

Les neuf rôles en équipe actuellement utilisés sont présentés sur la figure 3.1. Ils diffèrent à certains égards des rôles en équipe précédemment identifiés dans l'étude Henley. Deux de ces rôles ont été rebaptisés, en grande partie pour faciliter leur compréhension. *Président* est devenu *Coordinateur* et *Ouvrier* a été changé en *Organisateur*. *Président* avait été choisi au départ pour désigner le rôle de la personne qui devait effectivement présider les opérations. Il fallut finalement changer de mot pour trois raisons :

- on estima que les implications de ce statut étaient trop importantes pour de jeunes managers ;
- aux yeux de certaines personnes, le terme était considéré comme sexiste ;
- enfin il y avait des risques de confusion avec le titre de celui qui est à la tête de l'entreprise.

Ouvrier, à l'inverse, référé à un statut trop inférieur et était assez mal accepté par les cadres dirigeants ainsi décrits, c'est pourquoi il fut finalement remplacé par *Organisateur*.







Bien évidemment, les autres appellations choisies soulevèrent aussi des polémiques. Certains préféraient des expressions au sens, selon eux, plus évident : *Créateur d'idées* à la place de *Concepteur*, ou *Critique* à la place de *Priseur*. Chaque terme plus compréhensible avait ses inconvénients, à savoir un risque de confusion et la perte du véritable sens du concept. Il est vrai qu'un *Concepteur* apporte des idées nouvelles, mais un *Promoteur* aussi. Cependant ce dernier est très différent du premier, et il opère d'une tout autre façon, en tirant ses idées du dialogue et en les développant plutôt qu'en les découvrant lui-même. Il est ainsi adapté à un autre genre de travail. *Critique* se comprend facilement, mais est connoté très négativement. Or l'aspect le plus positif de ce rôle au sein de l'équipe est un équilibre entre impartialité et réflexion, voilà pourquoi *Priseur* est plus approprié que *Critique*.

Le problème des appellations de poste ne pourra toutefois jamais être tout à fait résolu, car même si l'anglais est la langue internationale la plus utilisée, l'anglais standard n'existe pas. Ainsi à l'intérieur même du Royaume-Uni, un volumineux dictionnaire comprenant des termes anglais exclusivement utilisés en basse Écosse a été publié. Par ailleurs, ces nuances ne concernent pas seulement le jargon professionnel, mais également le langage courant. En anglais américain par exemple, *Plant* (traduit par *Concepteur* dans la version française) peut avoir de sombres implications, car le mot désigne un espion, quelqu'un qui observe les autres pour le compte de ses supérieurs. L'alternative privilégiée aux États-Unis est *Innovator* (Innovateur). Cependant, les *Innovators* ont non seulement des idées, mais aussi de l'initiative, une qualité davantage associée aux *Propulseurs*... Le dilemme reste donc entier : faut-il ou non adopter des mots simples appartenant au langage courant de chaque culture, au risque d'en subir les effets secondaires ? Les mots familiers sont certes plus facilement compréhensibles et mémorisables, mais ils sont aussi porteurs de sens indésirables et d'idées reçues difficiles à effacer. Compte tenu de ce danger, je préfère adopter des termes moins familiers, qui peuvent être imprégnés de leur sens propre. C'est la raison pour laquelle certaines éditions de mes ouvrages en langues étrangères ont conservé les termes anglais d'origine.

La force de la contribution d'un rôle est communément associée aux points faibles qui lui sont propres. Ces derniers sont appelés des *points de vigilance*. Les managers peuvent rarement occuper les neuf rôles définis avec la même intensité.

La force de la contribution d'un rôle est communément associée aux points faibles qui lui sont propres.

Le changement le plus important par rapport à l'étude Henley fut peut-être l'ajout d'un neuvième rôle, celui de l'*Expert*. Ce rôle fut introduit à la suite d'une étude dans le milieu de l'industrie, postérieure à l'étude Henley ; il s'imposa à moi pour deux raisons. Tout d'abord, dans la plupart des projets, une certaine forme d'expertise professionnelle prenait une importance considérable et ne pouvait être ignorée qu'en assumant certains risques. (À ce

Rôle	Contributions dans l'équipe	Points de vigilance
 <p>CONCEPTEUR</p>	<p>Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste, le Concepteur propose de nouvelles idées et des solutions créatives. Il résout les problèmes complexes.</p>	<p>Trop absorbé pour se soucier de communiquer efficacement, il a tendance à négliger les détails pratiques.</p>
 <p>PRISEUR</p>	<p>Modéré, stratégique, le Priseur fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Il étudie avec précision et de manière objective la réalisation possible des idées et leur intérêt.</p>	<p>Perçu comme un individu manquant de dynamisme, il a tendance à être trop rationnel et parfois trop critique.</p>
 <p>EXPERT</p>	<p>Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif, l'Expert possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes, utiles à l'équipe.</p>	<p>Il possède un champ de compétence généralement étroit. Il se focalise sur les aspects techniques et a tendance à négliger la « vision globale ».</p>
 <p>ORGANISATEUR</p>	<p>Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace, l'Organisateur transforme les idées en actions concrètes et pratiques, que les membres de l'équipe pourront réaliser.</p>	<p>Peu conciliant et peu flexible, il a des difficultés à s'ouvrir aux idées nouvelles.</p>
 <p>PROPULSEUR</p>	<p>Dynamique et fonceur, le Propulseur travaille bien sous pression et aime les défis. Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à se recentrer sur son travail.</p>	<p>Il peut provoquer les autres et être parfois blessant, mais sans intention malveillante.</p>
 <p>PERFECTIONNEUR</p>	<p>Consciencieux, à la recherche des erreurs et des omissions, le Perfectionneur a le souci de la perfection. Il s'assure que le travail est bien fini et fait en sorte que le programme et les délais soient respectés.</p>	<p>Enclin à s'inquiéter pour chaque détail, il a des difficultés à déléguer. Il est parfois perçu comme une personne qui coupe les cheveux en quatre.</p>




	<p>Mature, confiant, attentif aux autres et diplomate, le Coordinateur clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision. Il s'assure que les efforts et les qualités des coéquipiers sont employés au mieux.</p>	<p>Il peut parfois être perçu comme manipulateur. Il a tendance à déléguer le travail qu'il n'aime pas faire.</p>
	<p>Extraverti, enthousiaste et communicatif, le Promoteur explore les opportunités et développe les contacts, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'équipe et de l'entreprise. Il tire profit des idées, des informations et des développements du monde extérieur.</p>	<p>Trop optimiste, il manque parfois de réalisme et a tendance à se désintéresser des projets lorsque son enthousiasme initial est passé.</p>
	<p>Sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant, le Soutien est attentif aux autres et à leurs besoins. Plein de tact, à l'écoute, il évite les frictions et recherche les consensus. Il bâtit le relationnel de l'équipe.</p>	<p>Indécis dans les situations cruciales, il est facilement influençable. Il est souvent mal à l'aise en cas de crise ou de conflit.</p>

Figure 3.1 - Les neuf rôles en équipe

propos, cette situation n'avait pas été entièrement prévue dans le jeu d'entreprise que nous avons organisé – et dont nous avons tiré toutes nos conclusions –, parce qu'aucune connaissance préalable n'était nécessaire pour gagner). La seconde raison pertinente d'ajouter ce rôle aux huit autres fut l'importance grandissante qu'il prenait dans les développements de carrière. Certaines questions revenaient sans cesse : Jean Dupont, qui collabore brillamment au projet A, doit-il être transféré sur le projet B dans le but d'élargir son expérience ? Avec la sagesse qu'apporte le recul, la réponse est généralement non. En revanche, Paul Durand, dont on peut plus facilement se passer sur le projet A, retirerait un épanouissement personnel appréciable à changer de poste. L'importance de la distinction entre un « bon expert » et un « bon généraliste » est devenue un enjeu de plus en plus essentiel, que la direction doit affronter lorsqu'elle gère du personnel talentueux.

Les prédispositions individuelles pour chacun des neuf rôles sont tellement marquées qu'elles peuvent difficilement être ignorées par ceux qui désirent tirer le meilleur parti des ressources humaines. Et pourtant, la difficulté à discerner les affinités des individus pour chacun de ces rôles pose des problèmes à la fois d'ordre théorique et pratique.

Identifier et développer des rôles en équipe

Nous avons tendance à juger les gens d'après ce que nous voyons d'eux : le genre, l'âge et les caractéristiques physiques prévalent souvent. Si ces caractéristiques ne nous fournissent pas d'informations précises sur les rôles qu'adoptent les personnes au travail, nous cherchons d'autres indices. Le plus évident est l'uniforme. Lorsque l'on arpente les couloirs d'un hôpital, les fonctions de chaque membre du personnel peuvent facilement être déduites de ce qu'il porte. Dans d'autres situations, lorsque la tenue vestimentaire est fonction d'un goût personnel, son choix trahit encore le rôle ou le rang, voire la profession, d'une personne.

Toutefois, les rôles adoptés par des personnes au sein d'une équipe peuvent rarement être déduits de leurs caractéristiques ou de leur apparence. Un individu suggérant des solutions novatrices ressemble comme deux gouttes d'eau à celui qui délivre de simples renseignements. Sa promptitude à engager le dialogue est quasiment

Avec l'expérience, les individus apprennent à évoluer en choisissant des rôles adaptés à la fois à leurs dispositions naturelles et au cadre social.

identique à celle que manifeste une personne essayant de prendre la situation en main. Dans une telle confusion d'indications visuelles, il est impossible de déchiffrer avec certitude les vrais signaux.

C'est la raison pour laquelle, lorsque des étrangers se rencontrent, ils passent un temps incalculable à s'observer, à se jauger et à éviter de passer au sujet qui les réunit. On peut même avancer que ce temps « perdu » est bien utilisé, car au cours de ces interactions entre per-

sonnes, les manœuvres préliminaires permettent aux perceptions de se former, et c'est à partir d'elles que s'établissent les relations de base. Cet apparent « gâchis » de temps peut en réalité contribuer à augmenter les chances de réussite ultérieure.

Lorsque les indices évidents sont rares, l'expérience aide à se faire une idée des gens, car la plupart des personnes affichent un comportement assez régulier : elles parlent peu ou beaucoup ; elles interviennent ou pas lorsque l'on parle d'elles ; leur participation revêt telle ou telle forme, etc. Dans la mesure où ils apprécient ou rejettent certains comportements caractéristiques, les individus apprennent à se frayer un chemin, en choisissant des rôles adaptés à la fois à leurs dispositions naturelles et au cadre social. Peu à peu s'élabore et s'installe chez chacun un schéma type de comportement. En observant longuement les autres au travail, les gens savent ce qu'ils peuvent attendre d'eux.

Rôles en équipe et rôle fonctionnel

L'expression rôles en équipe exprime la tendance à se comporter, à participer et à interagir avec ses collègues de travail d'une certaine façon. À des fins pratiques, il faut faire une distinction franche entre le rôle en équipe d'un individu et son rôle fonctionnel, qui fait référence aux critères professionnels sur lesquels il a été engagé (compétences techniques et connaissances opérationnelles requises).

Il faut faire une distinction franche entre le rôle en équipe d'un individu et son rôle fonctionnel, qui fait référence aux critères professionnels sur lesquels il a été engagé.

Cette distinction est importante dans la mesure où les personnes nommées à un poste sont susceptibles de se comporter différemment dans leur rôle en équipe. En revanche, leur rôle fonctionnel est – ou devrait être – exactement le même. Toute critique sur la manière dont les titulaires assument leur fonction met en cause leur formation, et peut aussi être liée à un descriptif de poste inadéquat.

Toute objection faite sur le rôle que des individus occupent au sein de l'équipe discrédite la sélection effectuée. Il faut bien reconnaître cependant que peu de gens savent comment procéder pour sélectionner les membres d'une équipe.

À Henley, nous nous sommes longtemps demandé pourquoi des individus exerçant le même rôle fonctionnel et partageant un bagage commun pouvaient être fort différents lorsqu'ils exercent leur rôle en équipe. Au départ, nous pensions que la disparité des contributions pouvait s'expliquer par des différences fondamentales de personnalité. La science a pour axiome qu'un phénomène doit faire l'objet du traitement théorique le plus simple, et que seul l'échec doit conduire à l'élaboration de théories plus poussées.

Ce fut dans cet esprit que, lors de nos premiers jours à Henley, nous ne fîmes passer que deux tests aux membres qui constituaient les équipes :

- le premier, le *Watson Glaser Critical thinking appraisal* (CTA), mesurait la capacité de raisonnement supérieur ;
- le second, le Cattell 16PF, permettait en quelque sorte d'établir l'inventaire de la personnalité profonde. Comme son nom l'indique, il produisait des scores concernant seize facteurs ou dimensions de personnalité.

Au départ, il nous semblait raisonnable de supposer que le CTA allait nous fournir une mesure des capacités intellectuelles, tandis

Nous fîmes passer deux tests aux membres qui constituaient les équipes : le CTA nous fournit une mesure des capacités intellectuelles, tandis que le 16PF mit en évidence les différences comportementales.

que le 16PF mettrait en évidence les différences comportementales. Cette hypothèse fut parfaitement confirmée par un rôle en équipe en particulier : celui du Concepteur. Un score élevé au CTA et une prédisposition à la créativité, en utilisant dix des seize dimensions de per-

sonnalité, s'avèrent un indicateur prévisionnel de comportement utile. Le rôle d'Ouvrier (puis d'Organisateur) put faire l'objet d'une

prévision à partir d'une formule utilisant six des échelons de l'inventaire de la personnalité, le CTA n'ayant aucune incidence flagrante. Cependant, dans la mesure où d'autres rôles en équipe avaient été découverts, il s'avéra que les deux tests en eux-mêmes, bien qu'ils fournissent des orientations utiles, n'étaient pas aussi prédictifs que nous l'aurions souhaité.

Les rôles en équipe sur lesquels les scores du test 16PF eurent le moins d'impact furent le *Priseur* et l'*Expert*. La formule correspondant au *Priseur* n'utilisait que deux échelons de l'inventaire de la personnalité, même si elle présentait un score élevé au CTA, à savoir la capacité de penser rapidement lors de la gestion de questions controversées. Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous n'avions pas complètement découvert le rôle de l'*Expert* avant l'achèvement de l'étude Henley, et c'est peut-être la raison pour laquelle le jeu d'entreprise ne faisait pas vraiment appel à des connaissances spécialisées. Toutefois, lorsque le rôle d'*Expert* s'est imposé, nous ne sommes pas parvenus à identifier entièrement, dans l'inventaire de la personnalité, les facteurs spécifiquement associés au comportement de ce rôle. On peut ainsi se demander si nous aurions pu découvrir un indicateur sans instaurer le troisième test qui nous parut opportun au bout de deux ans d'études à Henley. Ce dernier test affina les informations tirées des deux premiers et permit de valider le concept d'une batterie de tests qui serviraient d'indicateurs pour les rôles en équipe.

Indicateurs et facteurs écrasants

Le QPP – questionnaire de personnalité préférée – a été conçu au sein de l'Industrial Training Research Unit de Cambridge par mon éminent collègue, Bill Hartston, qui était à l'époque champion d'échecs en titre de Grande-Bretagne. Le QPP comportait cinquante paires de noms de personnes célèbres évoluant dans des domaines similaires. Les participants au test de Bill firent la liste de leurs préférences et des raisons de celles-ci. Chacune de ces raisons était ensuite rangée dans l'une des vingt catégories préétablies de

cadres de référence, de façon à permettre une évaluation de la fréquence des réponses sur l'ensemble des catégories.

Le schéma de distribution ainsi établi était alors utilisé pour compléter les données tirées des tests de personnalité. Le QPP devint en fait un élément de prévision supplémentaire, et les recherches menées finirent par établir des corrélations entre certains schémas de cadres de référence et les comportements observés.

Le cadre de référence incarne un ensemble d'idées et de principes sur le monde extérieur. Certains l'appellent *philosophie*, point de vue ou système de valeurs. Il faut garder à l'esprit toute l'importance

Le questionnaire QPP permet d'établir des corrélations entre certains schémas de cadres de référence (ensembles d'idées et de principes sur le monde extérieur) et les comportements observés.

que peut revêtir le cadre de référence d'un individu. Les gens ont des points de vue très différents. On ne peut affirmer que ces points de vue sont ancrés dans leur personnalité, mais il est indéniable qu'ils sont fortement influencés par leur éducation et leurs centres d'intérêt.

Quels que soient ces cadres de référence et la façon dont ils sont nés, ils ont une structure solide et exercent une influence permanente sur le comportement.

Dans le cas des rôles de *Priseur* et d'*Expert*, les cadres de référence du QPP se sont avérés des indicateurs plus performants des comportements observés que les scores du test 16PF, l'inventaire de personnalité. Ils furent équivalents pour les *Propulseurs*, les *Concepteurs* et les *Coordinateurs*. Et ils vinrent compléter marginalement l'identification des autres rôles en équipe, à l'exception des *Promoteurs* pour lesquels ils semblent n'avoir rien apporté d'utile.

Toutefois, d'un point de vue général, la personnalité (à travers le test 16PF) et les valeurs (telles qu'elles sont incarnées dans le QPP) fonctionnent souvent ensemble. Ainsi, leur capacité à indiquer la prédisposition à un rôle est particulièrement forte. Néanmoins, il est arrivé que les résultats diffèrent : une personne que le 16PF fait ressortir

comme Soutien peut ne pas faire preuve, dans le QPP, de l'intérêt caractéristique pour les autres que l'on s'attend à trouver ; un cadre de référence tourné vers le social peut être décelé chez quelqu'un d'un naturel introverti. À ce propos, on peut songer à tous ces grands noms de la littérature qui vivaient reclus et qui, pourtant, ont su écrire avec tant de discernement sur la nature humaine.

Lorsque les traits de personnalité et les cadres de référence divergent, un portrait plus complexe se constitue, et on observe deux résultats principaux. Le premier est que l'individu n'est pas parvenu à établir un modèle de rôles en équipe distinctif. Un Soutien qui porte peu d'attention aux gens pourra être considéré comme une personne terne et insipide, et non comme un atout pour l'équipe. Un Propulseur portant peu d'intérêt à ses réalisations entraînera les autres vers le bas au lieu de les tirer vers le haut. Un individu dont les traits de personnalité et les cadres de référence sont en opposition aura des difficultés à assumer un rôle en équipe clair, aux yeux des autres comme aux siens.

L'autre conséquence, inverse, est que des traits de personnalité et des cadres de référence divergents peuvent ouvrir sur une gamme plus étendue de rôles en équipe, ce qu'aucun paramètre à lui seul ne laissait supposer.

Les Priseurs étaient ainsi décelés par la combinaison :

- de scores CTA élevés ;
- de faibles scores d'intérêt pour les réalisations dans le QPP ;
- et d'une faible capacité de réaction dans le 16PF.

Certaines personnes offraient le sang-froid et les capacités intellectuelles du Preneur, mais s'avéraient atypiques avec un score d'intérêt pour les réalisations exceptionnellement haut. Dans ce cas, nous avons souvent observé qu'un tel individu pouvait passer d'une analyse calme et objective à un déploiement de dynamisme et d'énergie dès qu'une décision avait été prise. Son attitude indiquait non pas que son rôle était limité, mais que le répertoire était plus vaste que prévu.

Finalement, à Henley, nous avons à notre disposition trois indicateurs apparemment indépendants, qui liaient la personnalité, les capacités mentales, les valeurs et les motivations. Nous avons donc utilisé différents éléments de cet arsenal pour prévoir des modèles de comportement probable des différents rôles en équipe. Cette concoction peut paraître complexe, la réalité l'était davantage.

Nous constatâmes un important effet d'interaction entre les indicateurs eux-mêmes. Les facteurs de personnalité parvenaient

Trois indicateurs apparemment indépendants, qui liaient la personnalité, les capacités mentales, les valeurs et les motivations, permirent de prévoir des modèles de comportement probable des différents rôles en équipe.

moins bien à prédire les comportements de ceux qui étaient les mieux notés au test CTA, que de ceux qui y avaient obtenu des notes inférieures. Autrement dit, la preuve semblait être

faite qu'une forte capacité intellectuelle peut écraser la personnalité. Un effet similaire fut observé sur les cadres de référence du QPP. Bien qu'ils aient parfois fourni des informations à valeur marginale lors de l'évaluation du comportement de rôles en équipe, ils semblaient écraser les données des autres tests dans le cas de scores très marqués. Ainsi, un cadre de référence extrêmement subjectif associé à une forte tendance à la réalisation indiquerait un comportement de Propulseur, même si les scores 16PF allaient dans le sens opposé.

L'existence de facteurs écrasants n'est pas un frein aux mesures relevées à partir de la batterie de tests. Certains de ces facteurs ont produit un effet notable sur le comportement au sein d'une équipe. Le premier que nous avons relevé est ce que l'on appelle généralement *l'expérience*.

Les enseignements de la vie

L'occasion d'étudier ce facteur écrasant s'est présentée au cours de l'étude d'une équipe qui avait obtenu de mauvais résultats au jeu d'entreprise, conformément à nos prévisions. Ce que nous n'avions pas prévu en revanche, c'était le motif de l'échec. Le « président » choisi par l'équipe était bien un meneur d'après les résultats des tests, mais il était aussi dominateur et arrogant, sans aucun autre talent pour compenser ces défauts et lui donner le profil du poste. Ce ne fut donc pas une surprise lorsque notre observateur fit remarquer qu'une des raisons de l'échec avait été la mauvaise prestation de leur président. Toutefois, son comportement avait été l'inverse de nos prévisions : le président était critiqué non pour ses procédés dominateurs, mais pour son laxisme. J'étais si intrigué par ce rapport que je jugeai opportun de m'entretenir avec lui par la suite et de lui demander pourquoi il s'était comporté de la sorte. Il répondit que l'un des membres du personnel de direction avait parlé de lui au cours de la session, et qu'on lui avait demandé de tempérer sa domination sur le groupe. À l'évidence, le conseil s'était également insinué dans le jeu d'entreprise lui-même.

En de nombreuses occasions, les personnes que j'ai interrogées ont fait référence à un événement très important survenu dans leur vie professionnelle, qui avait eu des répercussions durables sur leur attitude et leurs façons de faire. Nous devons en tenir compte lorsque nous étudions la façon dont un individu adopte un type de comportement de rôles en équipe.

Certains ont affirmé que le comportement est le meilleur indicateur du comportement. À long terme, c'est peut-être vrai ; mais à court terme, un comportement observé peut être trompeur.

Deux autres facteurs modifiant les modèles de rôles en équipe finirent par apparaître. L'un d'eux est désigné par le mot *contraintes*. Certains ont affirmé que le comportement est le meilleur indicateur

du comportement. À long terme, c'est peut-être vrai ; mais à court terme, un comportement observé peut être trompeur.

En réalité, les gens inhibent leur comportement naturel ou en modifient l'expression pour s'adapter aux facteurs de leur environnement immédiat. Peu de personnes se comportent naturellement lorsque leur patron est présent. Ceci est encore plus vrai lorsque l'on observe des candidats en entretien. J'ai souvent entendu les secrétaires, postées à l'extérieur des salles d'entretien, émettre des jugements bien plus judicieux sur un candidat que l'ensemble des recruteurs présents. Cela s'explique par le fait que les candidats adoptent un comportement artificiel devant un jury. Ce comportement est en partie appris, notamment par les habitués des entretiens. Dans des situations « libres », la vraie personnalité s'exprime.

Ce facteur de contrainte s'imisce dans d'autres contextes. Dans les assessment centers, il a été baptisé l'effet *bocal à poissons rouges*. Dans ce contexte, il risque fort d'interférer sur la valeur des résultats produits. Globalement, dans de telles situations, on a tendance à surévaluer les extravertis et à sous-estimer les introvertis.

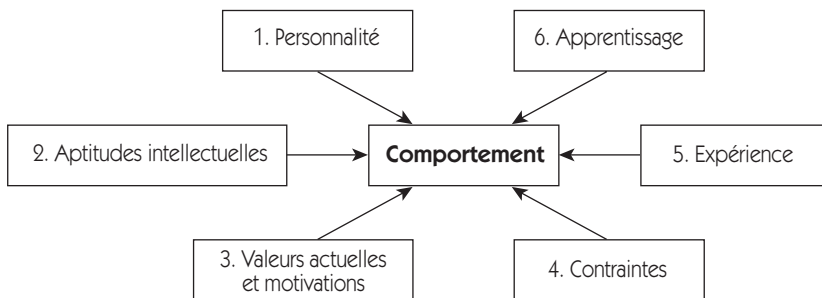
Le dernier facteur écrasant est celui que nous avons délibérément choisi de cultiver : il s'agit de l'apprentissage du rôle. Il intervient lorsque des individus suivent une formation en vue d'acquérir des compétences utiles à l'équipe. Par la reconnaissance des rôles des autres et la prise de conscience de la gamme de rôles qui s'offre à eux, ainsi que de ceux qui leur sont inaccessibles, ces personnes apprennent à modifier leur comportement pour s'adapter au mieux à la situation. Elles deviennent alors capables de gérer une association avec des individus pour lesquels elles ne ressentent aucune affinité. Ces questions seront abordées plus avant dans les chapitres 7 et 8.

Mon schéma préféré des facteurs déterminant le comportement du rôle en équipe est reproduit sur la figure 3.2. Je l'ai utilisé durant de nombreuses années, et je n'ai jamais eu de raison de le modifier. Il peut paraître simple sur le papier, mais en pratique, c'est véritablement un processus très complexe.

Il indique :

- que les individus parviennent à établir un modèle d'association stable avec leurs pairs en fonction de leurs propensions personnelles ;
- que ce modèle est ensuite modifié par le processus de réflexion, puis à nouveau par les principes personnels ;
- qu'il est aussi régi par les contraintes observées, influencé par l'expérience et complété par un apprentissage approfondi du rôle choisi.

Expliquer le processus qui débouche sur la caractéristique finale d'un comportement établi serait par trop difficile – et vraisemblablement inutile dès lors que l'objectif consiste simplement à tenir compte des constantes comportementales.



Remarques :

1. Facteurs psychophysiologiques sous-jacents au comportement, en particulier extraversion/introversion et grande anxiété/faible anxiété.
2. Néanmoins, une grande capacité de réflexion peut écraser la personnalité et produire un comportement exceptionnel.
3. Les valeurs privilégiées peuvent produire un ensemble de comportements spécifiques.
4. Le comportement peut dépendre de facteurs présents dans l'environnement immédiat.
5. L'expérience personnelle et les facteurs culturels peuvent servir à « normaliser » le comportement, autrement dit le comportement est souvent ajusté afin de tenir compte de l'expérience et des conventions.
6. Apprendre à jouer un rôle nécessaire améliore la capacité d'adaptation personnelle.

Figure 3.2 - Que se cache-t-il derrière le comportement du rôle en équipe ?

Souplesse du rôle et priorités

Le modèle proposé contribue toutefois à expliquer certaines des caractéristiques idiosyncrasiques¹ de modèles comportementaux spécifiques. Par exemple, certains membres de groupements politiques ou religieux partagent des valeurs qui les poussent à se montrer négatifs ou hostiles envers les étrangers, mais s'avèrent dotés d'une personnalité fondamentalement modérée et tolérante. Ce portrait devient encore plus complexe si ces personnes possèdent un esprit logique et curieux, ce qui agit comme une troisième force les tirant dans une autre direction. L'instabilité qui résulte de ces trois composantes pose un problème si l'individu évolue dans un monde vaste. Il n'est pas rare de rencontrer cette difficulté chez des personnes très instruites, l'éducation pouvant venir aggraver le conflit. Ces personnalités instables, reposant sur des conflits internes majeurs, témoignent d'une difficulté à reconnaître et à adopter un rôle en équipe privilégié.

Il arrive cependant parfois que ces facteurs sous-jacents, *a priori* discordants, parviennent à se combiner et accroissent même la souplesse dans le rôle. Il est alors concevable qu'un inconvénient potentiel se transforme en avantage. Pour que cela se produise, le conflit observé doit être résolu au niveau de la conscience. Ce n'est qu'ensuite que les bases de développement d'une stratégie personnelle

En l'absence de facteurs conflictuels, un rôle en équipe prendra clairement un caractère prioritaire sur les autres et sera immédiatement reconnu comme tel par les collègues.

pourront être posées ; nous en étudierons les critères au chapitre 8. Le prix à payer, si ce problème n'est pas résolu, est que l'instabilité des facteurs influençant le comportement

rendra impossible toute tentative d'ajustement approprié. Nous verrons plutôt se manifester une certaine névrose.

1. Manière d'être particulière à chaque individu qui l'amène à avoir des réactions, des comportements qui lui sont propres (*Le petit Larousse*) (N.d.T.).

En l'absence de facteurs conflictuels, le comportement est simple : un rôle en équipe prendra clairement un caractère prioritaire sur les autres et sera immédiatement reconnu comme tel par les collègues. Une personne de ce genre sera rapidement acceptée au sein de l'équipe si elle assume le rôle nécessaire sur le moment, mais aura du mal à s'en départir lorsque le besoin diminuera. Ainsi, de façon générale, l'avantage de la simplicité est contrebalancé par les limites dues au manque de flexibilité. Cette disposition sera considérée comme un avantage ou un inconvénient selon les circonstances.

Si l'on s'en tient aux facteurs sous-jacents au comportement, la plupart des gens soit excelleront dans un rôle donné, soit changeront de rôle sans marquer de préférence, mais ils ne pourront exceller dans différents rôles, à moins d'aimer les challenges.

Les différents processus au travers desquels les rôles en équipe prennent forme aident à comprendre pourquoi il faut résister à la tentation de les représenter sous forme de stéréotypes. Les clichés encouragent la rigueur des attitudes et des comportements. Il est vrai que certains postes exigent certains comportements ; dans ces cas-là, considérer un rôle en équipe comme un cliché ne pose aucun problème. Néanmoins, pour la plupart des emplois, disposer d'une diversité de rôles en équipe est un atout. Le stéréotype masque le fait que des individus matures savent utiliser un répertoire restreint de rôles en équipe avec souplesse, afin de s'adapter aux nécessités d'une situation précise.

Un langage couramment utilisé

Si l'on excepte certaines des complications décrites plus haut, le langage de base des rôles en équipe est bien installé parmi les pédagogues, les penseurs et les stratèges en management. On pourrait même dire que la manière dont il a été établi est presque secondaire. Certains créateurs de tests ont préféré créer leurs propres catégories de rôles en équipe, avec des intitulés fort peu différents de ceux établis initialement à Henley. Dans d'autres cas, j'ai personnellement

apporté mon aide à des cabinets psychométriques, en élaborant des formules indicatives de rôles en équipe basées sur leurs propres maté-

La mise en évidence d'une disposition à occuper certains rôles en équipe permet aux dirigeants de définir clairement leurs attentes quant à la contribution potentielle d'un candidat.

riels de test, comme pour le cabinet Personality Assessment Ltd de Birmingham et Saville and Holdsworth, aujourd'hui le plus grand cabinet de psychologues du travail au monde. Un article important du professeur

Peter Saville – « Questionnaires de personnalité : décriés à juste titre ou outils essentiels pour les ressources humaines ? » – valide avec élégance les concepts de rôles en équipe fondés sur le questionnaire de personnalité professionnelle.

La mise en évidence, à partir de tests psychométriques, d'une disposition à occuper certains rôles en équipe permet aux dirigeants de définir clairement leurs attentes quant à la contribution potentielle d'un candidat. Autrement dit, les informations complexes traitées de façon à apparaître sous une forme simplifiée sont souvent préférées aux scores des tests à plusieurs dimensions qui offrent difficilement une vue d'ensemble.

Ce qui apparaît clairement, c'est que les groupes de comportements – auxquels s'applique l'expression *rôles en équipe* – sont désormais largement reconnus des professionnels renommés de l'entreprise. Les modes d'extraction et de compilation des informations permettant d'obtenir des profils de rôle personnalisés peuvent varier selon chacun. Le plus important à long terme est la manière dont ces profils de rôles en équipe seront utilisés.