

Faire interagir efficacement différents profils de coéquipiers

La richesse d'une équipe vient de la diversité de ses membres... sous réserve qu'ils soient capables de combiner leurs points de vue de façon constructive. Mais qu'entend-on par diversité ? Des compétences distinctes, des expériences variées, des cultures diverses qui permettent de voir les choses autrement... ? Certainement. Mais les travaux de chercheurs comme Meredith Belbin montrent qu'avant tout, **une équipe ne peut être performante que si elle rassemble des membres capables de jouer des rôles complémentaires.**

Cela peut sembler évident. Mais il ne s'agit pas simplement de répartir les tâches. Les rôles dont il est question portent sur différentes natures de valeur ajoutée : entretenir l'enthousiasme, veiller au réalisme des décisions, stimuler la créativité, etc. Autant de fonctions qui tiennent plus à la personnalité des membres qu'à la décision de leur attribuer tel ou tel rôle.

La gageure est donc de constituer des équipes suffisamment diverses pour que leurs membres souhaitent et puissent jouer des rôles différents, tout en sachant développer des relations constructives entre ces membres. Cela n'a rien d'aisé. En effet, des personnalités différentes peuvent facilement éprouver des difficultés à travailler ensemble, tant leurs modes de fonctionnement spontanés sont distincts.

Une approche différente des problèmes

Face à un obstacle, certains ont besoin d'imaginer une solution dont ils testeront ensuite la validité, tandis que d'autres ne parviennent pas à avancer s'ils n'ont pas pu analyser le problème dans tous ses détails. De même, certains préféreront s'isoler pour réfléchir là où

abondamment de leurs projets, mais aussi de leurs sujets d'enthousiasme ou d'énervement. De quoi mettre parfois mal à l'aise ceux qui sont plus réservés et préfèrent se limiter à des conversations plus factuelles. Comment éviter que ces différences de style ne génèrent des malentendus, voire des animosités ?

Des rythmes très personnels

Un temps pour la réflexion, un temps pour l'action ? Certains fonctionnent effectivement de façon séquentielle. Et encore, parmi ceux-ci, la durée de la période de réflexion peut varier considérablement. À l'inverse, certains ont besoin d'agir immédiatement pour se sentir à l'aise. De la même façon, certains progressent très rapidement, quitte à prendre des risques, tandis que d'autres préfèrent consolider les avancées avant de passer à la suite. Avec des rythmes si différents, comment synchroniser une équipe ?

Ces difficultés ne doivent pas faire renoncer à rassembler des profils différents – c'est même la principale condition de performance d'une équipe. Mais il importe que chacun des membres de l'équipe comprenne la valeur ajoutée des autres profils et sache interagir avec eux. Pour cela, il est utile de donner à tous quelques clés pour décoder les modes de fonctionnement de leurs coéquipiers.

La diversité
n'est un atout que si
l'on sait en extraire
la richesse.

d'autres commenceront spontanément par faire le tour des intervenants pour recueillir un maximum d'avis. Etc. Comment faire collaborer des individus aux réactions si différentes ?

Des modes de communication variés

Certains abordent les différences de points de vue de manière frontale, n'hésitant pas à soulever les éventuels sujets de désaccord. D'autres préfèrent au contraire éviter les conflits, et privilégient la recherche de consensus. Par ailleurs, certains sont bavards, parlant

On retrouve idéalement dans une équipe cinq profils types :

À noter : Une même personne peut occuper plusieurs rôles

- 1 Le **pilote**, qui oriente l'équipe
- 2 L'**innovateur**, qui stimule la créativité
- 3 L'**expert**, focalisé sur son domaine de compétences
- 4 Le **facilitateur**, qui favorise les échanges
- 5 L'**organisateur**, qui aide à passer à l'action

1^{er} profil de coéquipier

Le pilote, qui oriente l'équipe

Face à un pilote

- Écoutez ses idées et prenez le temps d'en débattre avec lui : il n'avancera efficacement que s'il est en phase avec les orientations générales.
- S'il se montre impatient, canalisez son énergie sur un volet bien précis : une expérimentation à conduire, un sous-projet qu'il pourra faire avancer...
- Tirez partie de son énergie pour vous redynamiser en période difficile.
- Osez confronter vos points de vue, même s'il a des propos tranchés : ceux-ci traduisent probablement son enthousiasme, plutôt qu'un manque d'écoute.

Le pilote est celui qui aide le groupe à **visualiser la direction à suivre**. C'est parfois le leader officiel de l'équipe, mais d'autres participants peuvent aussi jouer ce rôle. Ce sont ceux qui font des remarques telles que "Il faudrait clarifier ce qu'on vise", ou encore "Attention, pourquoi fait-on ça ? Vers où va-t-on ?"

Avoir au moins un pilote dans une équipe est précieux, car c'est souvent **celui qui apporte le plus d'énergie** : motivé par la vision de ce que l'équipe veut atteindre, son enthousiasme est communicatif. Il sait aussi réorienter des efforts qui s'égèreraient ou tourneraient en rond, et n'hésitera pas à aborder les

sujets difficiles et à trancher si nécessaire.

Pour ses coéquipiers, le pilote peut être parfois difficile à suivre. Très concentré sur sa vision du projet, il peut donner le sentiment d'avancer sans valider suffisamment chaque étape. Il se montre aussi facilement impatient s'il trouve qu'un projet traîne ou prend une mauvaise direction. Son style naturel, souvent direct, peut alors heurter ses coéquipiers. Pour qu'il contribue efficacement, il est donc nécessaire de **canaliser son énergie** et de l'aider à prendre en compte le rythme des autres membres de l'équipe.

Le pilote insufflé de l'énergie à l'équipe.

Les questions qu'ils posent

PILOTE	INNOVATEUR	EXPERT	FACILITEUR	ORGANISATEUR
Quel est notre objectif ?	Et si on essayait de... ?	Avez-vous bien vérifié si... ?	Et vous, qu'en pensez-vous ?	Comment va-t-on s'y prendre ?

2^e profil de coéquipier

L'innovateur, qui stimule la créativité

Face à un innovateur

- Appuyez-vous sur son regard original pour enrichir la réflexion du groupe et susciter des idées nouvelles, en particulier lorsque la situation est bloquée ou complexe.
- Aidez-le à expliquer son raisonnement aux autres ; signalez-lui s'il passe trop vite d'une idée à l'autre.
- Sachez le recadrer si sa propension à explorer de multiples alternatives fait perdre du temps à l'équipe.
- Si ses idées ne sont pas retenues, expliquez-lui pourquoi et soulignez que vous valorisez son rôle. Cela est important pour qu'il continue à contribuer à l'avenir.

L'innovateur propose volontiers des idées nouvelles et des solutions créatives. Il passe souvent facilement d'une idée à l'autre, et n'hésite pas à sortir des sentiers battus. C'est par exemple celui qui invite l'équipe à aborder le sujet autrement, ou qui propose d'explorer une idée incongrue.

Dans une équipe, l'innovateur est celui qui sera **le plus à l'aise pour aborder des situations inédites ou complexes**. Par son regard original, il force aussi ses coéquipiers à prendre du recul et à se remettre en question. Il invite ainsi à se dépasser et à chercher en permanence des pistes d'amélioration.

L'innovateur aime le plus souvent

réfléchir à sa manière, sans forcément suivre la méthodologie adoptée par le groupe. Le travail en équipe ne lui est donc pas naturel. Changeant facilement son fusil d'épaule, il peut être irrité par des coéquipiers qu'il trouvera trop méthodiques. Réciproquement, il peut

susciter la méfiance de ceux qui trouvent qu'il "part dans tous les sens". Pour tirer parti de ses apports, il faut l'aider à

travailler avec les autres : apprendre à "attendre" ses coéquipiers et à tenir compte des contraintes pratiques, par exemple. Protéger sa "libre pensée" est également nécessaire, afin d'éviter qu'il ne renonce à contribuer au projet commun, sous la pression du conformisme.

L'innovateur invite l'équipe à explorer de nouvelles pistes.

3^e profil de coéquipier

L'expert, focalisé sur son domaine de compétences

L'expert se positionne avant tout comme un spécialiste de son domaine de compétences. Souvent très impliqué et persévérant quand il s'agit de ses sujets d'expertise, il peut éprouver plus de difficultés à s'investir lorsqu'il se sent moins directement concerné. On le reconnaît à des remarques telles que *"je connais bien ça, c'est mon domaine"*, ou *"je vais regarder plus en détail"*.

La plupart des équipes ont besoin d'experts, en particulier sur les sujets les plus critiques à leur succès. En effet, **l'expert se saisit d'un problème et persévère jusqu'à ce qu'il ait trouvé la solution**. Soucieux de précision et

de perfection, il joue un rôle précieux de garde-fou. Souvent passionné, il aide volontiers les autres et contribue ainsi à faire progresser l'équipe.

Le mode de fonctionnement de l'expert lui rend parfois difficile de trouver sa place dans l'équipe. Attaché à la perfection des aspects dont il se sent responsable, il peut se braquer et donner le sentiment qu'il ne tient pas compte des contraintes des autres. Attentif aux détails, il peut aussi ralentir l'équipe et irriter ainsi ses coéquipiers. Pour tirer le meilleur parti de son expertise, il sera souvent nécessaire de **l'aider à se faire accepter par le groupe**.

L'expert apporte sa connaissance approfondie d'un sujet.

Face à un expert

- Aidez-le à prendre sa place dans le groupe, en valorisant son sens du détail et sa capacité d'analyse.
- Encouragez-le à s'exprimer en dehors de son domaine d'expertise. Soulignez que personne n'attend de lui qu'il maîtrise parfaitement le sujet... et que son point de vue est néanmoins intéressant.
- Amenez-le à prendre conscience que la plupart des sujets peuvent être vus sous différents angles, et que d'autres points de vue sont aussi légitimes.
- Invitez-le à prendre du recul s'il se noie dans les détails, et sensibilisez-le aux contraintes de temps.

4^e profil de coéquipier

Le facilitateur, qui favorise les échanges

Spontanément à l'écoute des autres, le facilitateur se met volontiers à leur service, et contribue ainsi au bon fonctionnement du groupe. Il aime encourager l'esprit d'équipe, notamment en facilitant la communication entre ses membres. C'est celui qui cherchera à impliquer ceux qui sont en retrait par des questions telles que *"et vous, qu'en pensez-vous ?"*

Élément liant au sein d'un groupe, sa contribution est souvent intangible, mais elle n'en a pas moins de valeur. Son sens de la diplomatie et son aisance relationnelle lui permettent de s'entendre avec des personnalités très variées et de minimiser

les conflits personnels. Il favorise ainsi l'émergence d'un climat constructif.

Son approche consensuelle peut cependant le faire paraître indécis. Tourné vers les autres, il peut avoir tendance à mettre ses propres idées entre parenthèses, privant le groupe de ses apports de fond. Sa recherche constante de consensus peut parfois être incompatible avec les impératifs de temps, et difficile à comprendre par ses coéquipiers. Il sera d'autant plus utile dans une équipe qu'il saura **modérer sa crainte du conflit**, et mettre à profit ses qualités de médiateur tout en faisant valoir ses propres opinions.

Le facilitateur contribue au bon fonctionnement de l'équipe.

Face à un facilitateur

- Appuyez-vous sur lui pour comprendre le point de vue des autres ou renouer le dialogue en cas de conflit.
- Valorisez sa contribution au bon fonctionnement de l'équipe.
- Partagez des moments de convivialité au sein de l'équipe. Vous contribuerez ainsi à établir une bonne ambiance, dans laquelle il se sentira plus à l'aise pour travailler.
- Encouragez-le à exprimer ses propres opinions, et aidez-le à accepter l'éventualité d'un conflit.

Leurs mots clés

PILOTE	INNOVATEUR	EXPERT	FACILITATEUR	ORGANISATEUR
Vision Énergie Objectif Action	Idées Autrement Avancées Inédit	Exactitude Persévérance Spécialité Détails	Écoute Dialogue Tolérance Médiation	Pragmatisme Méthode Mise en œuvre Concret

5^e profil de coéquipier

L'organisateur, qui aide à passer à l'action

Face à un organisateur

- Encouragez-le à exprimer ses doutes avant de prendre une décision : il ne se sent pas toujours légitime pour s'exprimer en amont des réflexions. Or son regard peut être précieux.
- Même si cela vous semble superflu, acceptez son besoin de structurer le cadre dans lequel il va travailler. Il avancera d'autant plus efficacement.
- Tenez compte de son inconfort face aux situations nouvelles ou changeantes. Facilitez-lui la situation, en proposant par exemple de structurer l'approche.
- Appuyez-vous sur sa fiabilité et son sens des priorités pour vous assurer de la bonne mise en œuvre du projet.

L'organisateur est avant tout moteur dans le passage des idées à l'action. Il aime traduire les idées du groupe en tâches concrètes, et saura alerter ses coéquipiers sur les problèmes qui pourraient survenir lors de la mise en œuvre. C'est celui qui suggère l'établissement de rétro-plannings ou de check-lists, ou encore qui interroge sur les aspects pratiques : *"et concrètement, comment va-t-on mettre ça en place ?"*

Lors des phases préparatoires, sa vision pragmatique lui permet de sensibiliser l'équipe à la faisabilité du projet et de préparer au mieux le déploiement. Mais **c'est lors de la mise en œuvre**

qu'il déploie tout son potentiel : il s'attache à orchestrer la progression des travaux et joue ainsi un rôle essentiel au succès.

L'organisateur peut paraître conservateur aux yeux de ses coéquipiers, car

il est souvent mal à l'aise tant que le débat se situe au stade des idées abstraites. De fait, il a besoin qu'un projet soit

structuré pour pouvoir avancer efficacement, et peut être déstabilisé par les situations inédites. Pour profiter pleinement de ses atouts, il est nécessaire de **le rassurer lors des phases initiales d'un projet**, et de s'appuyer sur son approche pragmatique par la suite

L'organisateur prépare l'équipe à la mise en œuvre.

Cinq profils complémentaires à combiner

	Valeur ajoutée	Points de vigilance
PILOTE	• Une énergie contagieuse • Une orientation vers le résultat • Une aptitude à décider et à affronter les problèmes	• Peut se montrer impatient • Souvent direct, peut heurter ses coéquipiers • Concentré sur sa vision, peut se montrer peu à l'écoute
INNOVATEUR	• Apport d'idées originales • Aisance face à la nouveauté • Capable de changer de perspective lorsque l'équipe est dans l'impasse ou dans la routine	• Parfois plus préoccupé par les idées que par leur mise en œuvre • Peut avoir du mal à s'adapter au rythme des autres • Peine parfois à expliquer ses idées
EXPERT	• Un souci de perfection et d'exactitude • De la persévérance pour approfondir son sujet • Souvent passionné	• Se montre peu enclin à tenir compte des contraintes des autres • S'intéresse moins aux autres sujets • Soucieux d'entrer dans les détails, peut ralentir l'équipe
FACILITEUR	• Un sens de l'écoute développé • Une forte capacité d'adaptation aux différentes personnalités • Un sens de la diplomatie qui aide à déminer les conflits	• Peut avoir du mal à décider en l'absence de consensus • A tendance à mettre ses opinions en retrait face à celles des autres • Peut perdre du temps à chercher en vain des accords impossibles
ORGANISATEUR	• Un pragmatisme précieux au stade de la mise en œuvre • Un sens des réalités qui sert de garde-fou à son équipe • Une aptitude à orchestrer l'action	• Peut être déstabilisé par les situations nouvelles • Peine à avancer dans les environnements peu structurés • Raisonne mal dans l'abstrait