

Comment se développent les groupes et les équipes

En 1965, Bruce Tuckman a conçu un modèle de quatre stades de développement d'un groupe. Il a observé que ces quatre phases ou stades sont tous nécessaires et inévitables pour qu'un groupe :

- Grandisse
- Affronte des défis
- Résolve des problèmes
- Trouve des solutions
- Planifie le travail
- Fournisse des résultats

Les quatre stades sont : la formation, les turbulences, la normalisation et la performance (*forming, storming, norming, performing*). Il a par la suite mis à jour le modèle en y ajoutant une cinquième étape qu'il a nommée l'ajournement.

La Formation

- Il ne s'agit pas un groupe ou une équipe mais d'un ensemble de personnes qui se réunissent.
- Les individus se rencontrent et prennent connaissance des objectifs du groupe et de la manière dont l'équipe va travailler.
- Les membres de l'équipe prennent connaissance du contexte, des problématiques et du background.
- Les membres sont positifs et polis, parfois anxieux ou excités.
- On oublie souvent de se préoccuper des process.
- Le responsable doit guider et donner une direction.

Les Turbulences

- Les individus font l'expérience de différences et de conflits au fur et à mesure que leurs idées et approches variées se font jour (sur base d'expériences passées, de valeurs ou de croyances).
- Des normes commencent à émerger de ces différences ou conflits et un accord sur la manière de fonctionner du groupe commence à se dessiner.
- Les différences interpersonnelles vont apparaître à ce stade. Une conscience de soi bien développée et une gestion efficace sont cruciales pour que ces différences soient correctement gérées.
- Pour certaines équipes, les turbulences ne sont qu'une phase alors pour d'autres cette étape est régulièrement revisitée.

- Émotionnellement, c'est compliqué - il n'y a pas de procédures ou de relations établies sur lesquelles vous appuyer.
- Les décisions ne sont pas facilement prises, des « cliques » et des factions se forment et il peut y avoir des luttes de pouvoir.
- Des compromis peuvent être nécessaires pour permettre le progrès.
- L'équipe doit se concentrer sur les objectifs afin d'éviter de se laisser distraire par les relations et les situations émotionnelles.
- Le rôle du responsable est de mentorer.

La Normalisation

- Les personnes commencent à s'habituer les unes aux autres et ajustent leurs comportements.
- Des normes et des pratiques sont établies en lien avec la manière dont l'équipe travaillera ensemble, par ex. la manière dont les réunions seront structurées, les processus de prise de décisions, le partage d'informations, la manière de gérer les différences...
- Les membres de l'équipe se sentent davantage capables d'être ouverts les uns envers les autres et une plus grande confiance émerge.
- Les membres de l'équipe sont plus motivés à faire leur travail et à en prendre leur part.
- Le rôle du responsable est celui de facilitateur et de coach.

La Performance

- L'équipe est capable de fonctionner comme une unité. Elle s'attelle efficacement aux projets et aux tâches en s'appuyant sur les forces de ses membres pour obtenir des résultats.
- L'équipe soutient efficacement ses membres qui peuvent trouver difficiles certaines tâches ou projets
- L'équipe gère efficacement les désaccords et passe plus rapidement au travers en restant concentrée sur les tâches ou décisions en cours.
- Les membres de l'équipe réagissent bien aux changements de circonstances, par exemple, à l'arrivée de nouveaux membres ou responsables
- Les responsables adoptent souvent une approche plus facilitatrice et moins directive avec les équipes hautement performantes
- Le responsable autonomise, délègue, veille au développement des individus et les soutient

B. Tuckman a, par la suite, ajouté un autre stade :

L'Adjournement

- Certains écrivains ou praticiens parle de « **deuil** » ou de fin.