Réseau wallon
de Développement Rural

FICHE
22

Cycle de Développement d'une équipe

01 Les bases théoriques

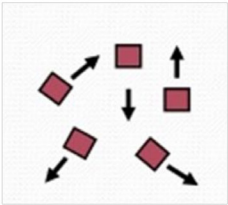
En 1965, Bruce Tuckman développait un modèle de développement d'équipe expliqué en quatre premières étapes.

En 1977, Tuckman s'associa avec Mary Ann Jensen et ajouta une 5ème étape.

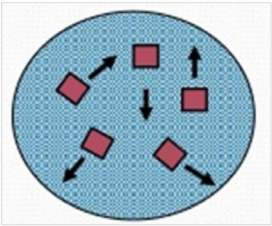
Ce modèle reste d'actualité. En effet, chaque équipe traverse les cinq étapes de développement d'équipe ; il n'y a pas d'exceptions. Indépendamment de si une équipe travaille sur une petite et simple initiative, ou une initiative globale, grande et complexe, l'équipe progressera selon ces cinq étapes.

02 Le guide pratique

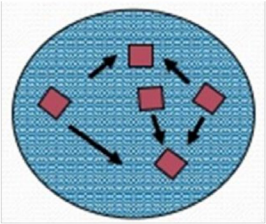
1. LE CYCLE DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE SE DÉCRIT EN 5 ÉTAPES



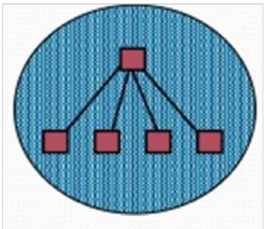
Pré-étape



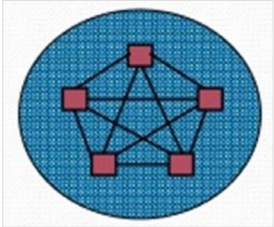
Etape 1 - Forming
Constitution



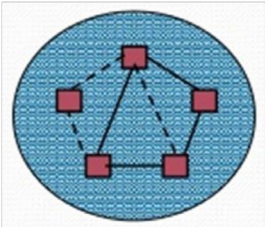
Etape 2 - Storming
Démarrage
Turbulence



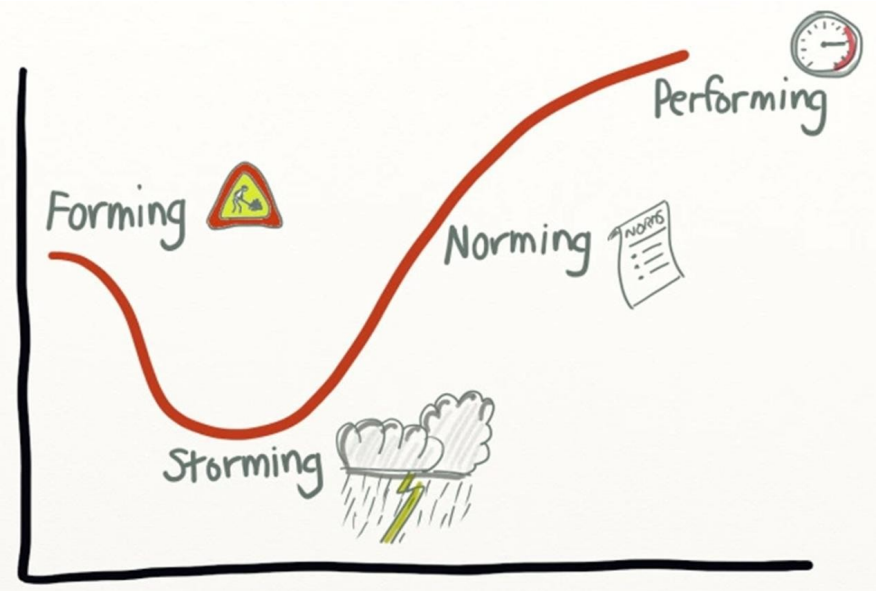
Etape 3 - Norming
Régularisation
Harmonisation



Etape 4 - Performing
Exécution
Production



Etape 5 - Mourning
Dissolution



2. LES ÉTAPES EN DÉTAIL

1. Constitution

- Création de l'équipe ;
- Les membres du groupe se rencontrent ;
- Ils ne se connaissent pas, ils ne sont pas habitués à travailler ensemble ;
- Ils apprennent à se connaître, il y a de la timidité ;
- Les membres extravertis peuvent rapidement assumer une première forme de *leadership* ;
- Ils se positionnent les uns par rapports aux autres ;
- Ils découvrent la légitimité de chacun… ;
- Quelques questions se posent : Pourquoi sommes-nous là ? Quel est notre objectif ? Qui sont les autres ? Quel est le sens de mon engagement dans ce projet ?

Le rôle du manager

- Fédérer des personnalités parfois très différentes, en s'inspirant des techniques de *team building* ;
- Créer un climat de confiance le plus tôt possible ;
- Être très clair sur les buts d'équipe, les objectifs de projet et fournir une direction claire sur le projet ;
- Travailler avec l'équipe pour établir des normes de fonctionnement pour travailler ensemble.

2. Démarrage - Turbulence

- Premières luttes de pouvoir (statut, contrôle, influence) ;
- Début de définition des modes de travail de l'équipe ;
- Différences d'opinion et désaccords fréquents ;
- Le leader facilite l'écoute et la compréhension mutuelle ;
- Volonté de contribuer mais la collaboration reste difficile à cause de malentendus ;
- Les leaders initiaux peuvent ne pas survivre à cette étape ;
- Quelques questions se posent : Comment me faire entendre ? Quelles sont les règles ? Comment résoudre les différends ? Comment coopérer ? Sommes-nous la bonne équipe pour ce projet ?

Le rôle du manager

- Aider l'équipe à passer cette étape en vous assurant qu'ils s'écoutent, qu'ils comprennent le point de vue de chacun et respectent leurs différences. Ils apportent tous une perspective unique au projet et tous auront des idées à partager ;
- Faciliter des conversations lors des réunions d'équipe pour continuer à faire progresser l'équipe dans la bonne direction ;
- Réduire les tensions et réguler les échanges – en permettant notamment à chacun de s'exprimer ;
- Gérer les conflits si les discussions s'enveniment ;
- Être assertif, c'est-à-dire s'affirmer en tant que leader, tout en respectant et en écoutant les différents membres du groupe.

3. Régularisation - Harmonisation

- La structure interne est stabilisée. L'identité du groupe prend forme ;
- Quels types de comportements et de contributions sont acceptables et normalisés au sein du groupe ? Qu'est-ce qui n'est pas toléré ?
- Des normes implicites et explicites sont formées au sein du groupe ;
- Les participants apprennent à travailler ensemble, la cohésion est renforcée et l'engagement augmente ;
- L'équilibre du groupe reste fragile, il peut facilement glisser vers l'étape de Storming ;
- Les mots clés sont coopération et cohésion ;
- Les questions qui se posent : Quel est mon rôle dans l'équipe ? Quelles sont nos règles de travail ensemble ? Qui peut m'aider ? Comment prenons-nous les décisions ?

Le rôle du manager

- Réduire son implication dans chaque prise de décision d'équipe au jour le jour et dans la résolution de problèmes, puisque les membres de l'équipe travaillent bien ensemble et prennent la responsabilité de ces domaines ;
- Continuer à s'assurer que l'équipe résout rapidement les conflits et continue à fonctionner collaborativement ;
- Intervenir, si nécessaire, pour que l'équipe continue à se déplacer dans la bonne direction ;
- Permettre au groupe de trouver un consensus autour d'un cadre commun de travail. C'est dans ce cadre qu'il sera possible de travailler efficacement ;
- Faciliter la mise à jour de la charte de fonctionnement si nécessaire.

4. Performing - Production

- Le travail progresse sur base d'une structure collective relativement stable ;
- Les membres avancent à l'unisson dans l'accomplissement des objectifs et des tâches ;
- Les membres de l'équipe interagissent fréquemment pour atteindre les objectifs, ils sont capables et contents de travailler ensemble ;
- Les mots-clés sont : actions, résultats, productivité ;
- Les questions qui se posent sont : comment nous améliorer en continu ? Comment gérer nos compétences et capabilités ? Comment conserver un niveau d'engagement élevé ?

Le rôle du manager

- Servir de passerelle entre l'équipe projet et les parties prenantes, aidant à prendre des décisions quand celles-ci doivent être prises à un plus haut niveau dans l'organisation ;
- Motiver son équipe à effectuer l'activité pour laquelle elle est réunie, si c'est nécessaire.

5. Mourning - Dissolution

- Accomplissement et désengagement comme la fin approche ;
- Séparation des membres et finalisation des tâches ;
- Fierté de ce qui a été fait ;
- Sentiment par les membres de l'équipe de « perdre quelque chose » ;
- Comment notre travail sera reconnu ? Quel est mon futur ?

Le rôle du manager

- Célébrer les succès ;
- Capturer les leçons apprises et partager ces bonnes pratiques sur de futurs projets ;
- Reconnaître le travail effectué par les membres du groupe et valoriser l'apport de chacun à l'atteinte des objectifs.

3. POUR RÉSUMER

	ETAPE	DESCRIPTION	RÔLE DU LEADER
1	**CONSTITUTION** « Forming »	Création de l'équipe, découverte des autres et de la légitimité de chacun, positionnement au sein de l'équipe	*Team building*
2	**TENSION** « Storming »	Confrontation des opinions (parfois violemment), divergence sur les moyens d'atteindre les objectifs	Gestion des conflits
3	**NORMALISATION** « Norming »	Acceptation d'un cadre commun de travail, apparition de règles et structuration de l'équipe	Négociation
4	**PRODUCTION** « Performing »	Travail collectif vers un but commun, coopération efficiente	Motivation
5	**DISSOLUTION** « Mourning »	Dissolution de l'équipe	Valorisation

TAILLE DE L'ÉQUIPE	CONSÉQUENCES
3	Efficace pour traiter les problèmes précis comportant une seule et bonne solution. Attention aux risques d'alliance de deux contre un.
4 à 6	Les interactions sont riches et productives. L'expression de chacun est facilitée. Le travail se répartit sans perdre de vue la globalité et le but. L'organisation informelle est relativement aisée.
6 à 12	La diversité est accrue. Nécessité d'une animation et coordination structurées, d'une régulation renforcée de la prise de décision et d'une organisation formalisée.
12 et +	La régulation des relations interpersonnelles prend du temps au détriment de l'action. Des sous-groupes (« cliques ») peuvent se former et s'opposer. Il devient difficile de garder un contact direct actif entre tous les membres. Du temps et de l'énergie sont nécessaires pour animer les interactions.

03 Pour approfondir

- Coacher son équipe : Développer le collectif – Arnaud Tonnelé – 2013 - Eyrolles

Avec le soutien de la Wallonie
Fonds européen agricole pour le développement rural : l'Europe investit dans les zones rurales