



En tant que chef d'équipe, il vous incombe de soutenir vos coéquipiers et de leur accorder suffisamment d'autonomie afin qu'ils puissent travailler aussi efficacement que possible. Les collègues qui se sentent à l'aise les uns avec les autres auront des facilités à collaborer et fournir un travail en commun. À l'inverse, s'ils ont du mal à coopérer, le travail sera plus lent.

Le psychologue Bruce Tuckman a été le premier à répertorier les différentes phases par lesquelles passe une équipe. Dans cet article, nous examinons les différentes étapes du développement d'un groupe et la façon dont vous pouvez l'aider à progresser pour optimiser la collaboration.



Quelles sont les phases du développement d'un groupe ?

Les étapes du développement de groupe ont été décrites pour la première fois en 1965 par le psychologue Bruce Tuckman, dans son essai intitulé « Developmental séquence in small groups » (en français, Séquence développementale des petits groupes). Cet article explique que les membres de l'équipe ne se connaissent pas au départ et décrit les cinq phases à franchir avant que l'équipe ne devienne performante.

B. Tuckman y a posé les bases des étapes du développement de groupe, aidant ainsi les leaders à comprendre l'évolution de la dynamique de groupe à mesure que le projet progresse. Avoir conscience de ces cinq phases de développement vous permettra d'accompagner les membres de votre équipe à mesure qu'ils font connaissance, afin de parvenir à une collaboration rapide et un travail en commun efficace.

Les 5 phases du développement d'un groupe

Selon le modèle de Bruce Tuckman, les cinq phases du développement d'un groupe sont la formation, la tension ou confrontation, la normalisation, l'exécution et la clôture ou dissolution.

Phase 1 : la formation

La phase de formation constitue la première étape du développement d'un groupe. À ce stade, les uns et les autres apprennent simplement à se connaître. Ils ne savent pas encore exactement comment interagir. Le groupe n'est pas très productif, car chacun doit s'adapter et se demande encore le rôle qu'il jouera dans l'équipe.

Phase 2 : la confrontation

La phase suivante est la confrontation : les membres de l'équipe apprennent alors à travailler ensemble. Des conflits sont susceptibles d'éclater au départ, du fait de personnalités antagonistes ou d'opinions divergentes quant à la marche à suivre. Si les rôles n'ont pas été clairement définis dans l'équipe, les relations peuvent devenir tumultueuses tandis que les individus s'efforcent de trouver un rôle qui leur convient.

Le fait d'établir une collaboration de groupe suffisamment tôt vous permettra d'atténuer les effets de cette phase, voire de vous en prémunir. Tous les conflits ne disparaîtront pas pour autant, mais sachez que dans l'absolu, le désaccord est essentiel à une bonne collaboration d'équipe. En cas de conflit, il est donc plus productif de résoudre le problème à l'instant T que de l'éviter. Lorsque l'équipe a déjà certaines aptitudes collaboratives, les conflits se résolvent plus facilement et plus rapidement.

Phase 3 : la normalisation

Au cours de cette phase, la situation commence à se stabiliser et chacun trouve peu à peu ses marques. Les membres de l'équipe sont plus à l'aise dans leur collaboration et demandent plus volontiers de l'aide pour réaliser une tâche ou obtenir un feedback constructif. Votre équipe commence à gagner en productivité à mesure que les uns et les autres se familiarisent avec leurs collaborateurs et leurs façons de travailler.

Phase 4 : l'exécution

À ce stade, les membres de l'équipe ont atteint une certaine cohésion et exploitent pleinement leur potentiel. Le groupe suit des processus établis et a le sentiment de contribuer à un objectif commun. C'est la phase idéale du développement du groupe. En tant que leader, vous devez vous efforcer d'atteindre ce stade le plus vite possible. Nous examinons plus en détail ce processus ci-dessous.

Phase 5 : la clôture

La cinquième phase du développement d'un groupe, également appelée étape de clôture, est la phase finale. Une fois le projet terminé ou si l'équipe est dissoute, les membres ayant autrefois travaillé ensemble traversent une courte période de deuil. Ils peuvent rencontrer des difficultés à travailler avec de nouveaux collaborateurs après avoir connu une forte dynamique de groupe avec leur équipe précédente.

Profitez-en pour célébrer tout ce que vous avez réalisé en équipe. Prenez le temps de vous remémorer vos accomplissements et rappelez à votre équipe le véritable objectif de tous ses efforts. C'est également l'occasion idéale de reconnaître et de louer les talents de certains collaborateurs en particulier.

Aider votre équipe à franchir les étapes du développement de groupe

Lorsque vous formez une nouvelle équipe, gardez les phases du développement de groupe à l'esprit afin d'aider chacun à atteindre son plein potentiel et à collaborer efficacement. Vous pouvez accompagner votre équipe de bien des manières, il n'existe pas de solution miracle. Toutefois, nous vous invitons à suivre les quatre stratégies ci-après pour renforcer la cohésion au sein de votre équipe.

[À lire] Le secret d'une bonne dynamique d'équipe

Définissez votre mission d'équipe dès le départ

Vous montez une nouvelle équipe ? Vous collaborez sur un projet inter fonctionnel spécial ? Quelle que soit la situation, définissez la mission de votre groupe dès le départ. En ayant l'objectif en tête avant même de commencer à collaborer, tout le monde sera sur la même longueur d'onde et avancera dans la même direction.

Selon la nature de votre activité, il vous faudra :

- **Un énoncé de mission général.** Par exemple, la mission d'une équipe de contenu pourrait se décliner ainsi : « Créer un contenu qui touche notre marché cible et l'informe. »
- **Un objectif de projet.** Pour les équipes plus petites et inter fonctionnelles, faites de votre objectif principal de projet votre énoncé de mission. Par exemple, une équipe inter fonctionnelle combinant développement web et marketing pourrait se donner pour objectif de diminuer le temps de chargement d'une page de 1,5 seconde.
- **Les rôles au sein de l'équipe.** À titre d'exemple, si vous travaillez en mode interfonctionnel, les membres d'un groupe devraient avoir pour rôle de rendre compte de leur travail. Un autre individu pourra être chargé de gérer les mises à jour de statut.

Outre le fait d'établir la mission ou l'objectif de votre équipe, vous devez aussi attribuer des rôles à chacun. À mesure que vous y ajoutez de nouveaux membres, soyez attentif aux qualités et aptitudes dont vous aurez besoin pour terminer le projet. Une fois les rôles bien définis, fixez des responsabilités claires et distinctes afin que chacun sache qui fait quoi et pour quand. Si ce n'est déjà fait, envisagez de créer une matrice RACI pour que chaque membre sache qui est responsable, approuvateur, contributeur et informé sur une initiative spécifique.

Établissez un système clair de communication

Lors de la période de formation de l'équipe, établissez un plan de communication clair. Ce dernier définit dans les grandes lignes les modalités de communication quant aux informations importantes à transmettre aux intervenants concernés. Précisez les canaux de communication à employer de façon à ce que tous vos collaborateurs puissent travailler efficacement, comprendre leur rôle et savoir où trouver les informations dont ils ont besoin.

Un bon plan de communication facilitera la tâche à votre équipe, qui pourra tout suivre très simplement.

Et en cas de conflit, votre équipe aura connaissance des étapes à suivre pour le résoudre. La clé pour surmonter les conflits consiste à être un bon communicant. Grâce au plan de communication, votre équipe saura comment aborder ses problèmes avec les autres membres d'une manière constructive.

Appuyez vous sur les points forts de votre équipe

Chacun a individuellement un rôle à jouer dans la performance de l'équipe, qui peut être aussi bien lié à son poste officiel qu'à son inclination naturelle au sein de la dynamique du groupe.

Le chef d'équipe doit déléguer les responsabilités et assigner des rôles en tenant compte des points forts de chacun.

Certains individus sont des leaders nés, tandis que d'autres, bien que plus effacés, peuvent

apporter des idées brillantes en matière de stratégie et de planification.

Les contributions individuelles de chaque membre créent un sens du travail en équipe, car chacun a son rôle à jouer.

Si vous constatez que certains intervenants ne participent pas pleinement, invitez-les à partager leurs idées et sentiments.

Ayez une attitude saine face aux conflits

S'il est tentant d'éviter les conflits, cela n'aide pas à construire une équipe soudée.

À l'inverse, les équipes qui collaborent à la résolution des problèmes développent une confiance mutuelle. Chaque individu peut s'appuyer sur les autres pour accomplir le travail exigeant pour lequel il a été recruté, en dépit de tous les désaccords.

En tant que leader, vous avez pour mission de définir les règles qui régissent la résolution des conflits. Mettez un point d'honneur à les résoudre de façon à vous constituer un environnement de travail libre de tout jugement, où chacun peut s'exprimer avec franchise.

Vous pouvez par exemple organiser des entretiens individuels réguliers, qui seront l'occasion de donner votre avis en toute sincérité, mais aussi de proposer des solutions à vos collègues pour s'améliorer. En cas de conflit plus important, veillez à ce que le moins de personnes possibles soient dans la confidence afin d'éviter les commérages au sein du reste de l'équipe.

Toute équipe hautement performante a besoin d'un bon leader à sa tête.

Sans un solide leadership, les collaborateurs pourraient rencontrer des difficultés à donner leur maximum.

En développant vos propres aptitudes de leader, vous pouvez mettre au point les bonnes pratiques qui permettront à votre équipe d'atteindre son plein potentiel.

