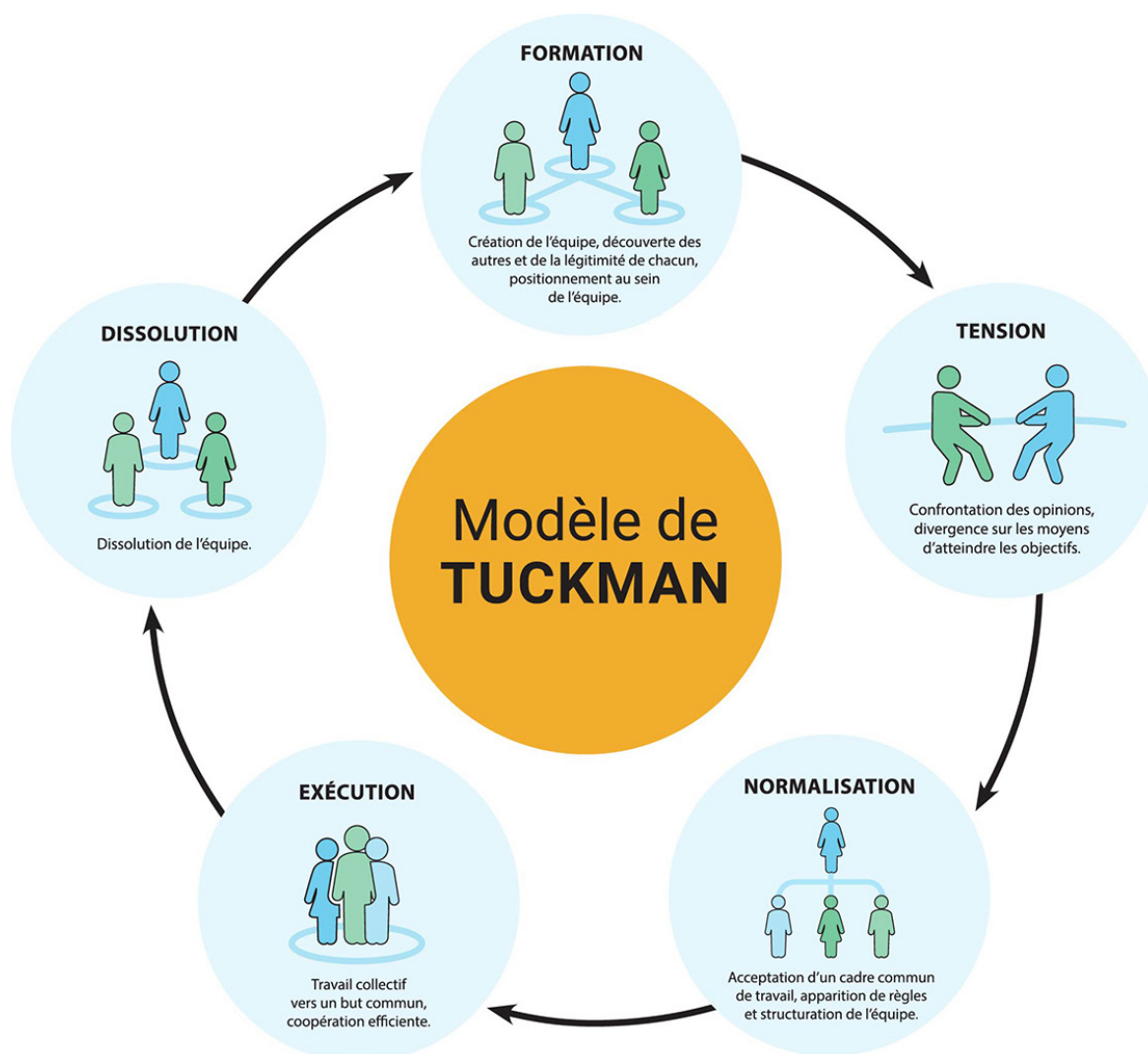


Les étapes de formation d'une équipe

Pendant son existence, toute équipe passe inévitablement par diverses étapes. Au cours de ses recherches, le psychosociologue Bruce Tuckman s'est penché sur la dynamique de l'équipe. Bien qu'il existe plus de 100 modèles pour expliquer les étapes de développement d'une équipe (Kozlowski, cité dans Peralta *et al.*, 2018), le **modèle de Tuckman** est le plus cité et le plus influent des dernières décennies (Jones, 2019).

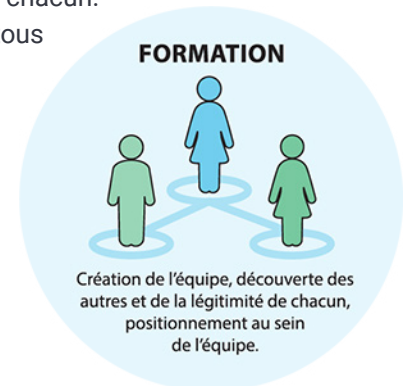
Ce modèle permet d'observer et d'analyser le développement de l'équipe qui évolue au cours du temps. Il a démontré que son utilisation peut améliorer la qualité et la sécurité des soins et en ce sens, **les membres de l'équipe devraient se familiariser avec ce modèle et l'utiliser pour surmonter les défis liés à chaque étape afin de maximiser leur efficacité** (CPI, 2010; Manges *et al.*, 2017; Kii, 2018).

Voici un schéma présentant les 5 étapes de la constitution d'une équipe selon le modèle de Tuckman (Gauband, 2011), d'après les travaux de Bruce Tuckman (1965).



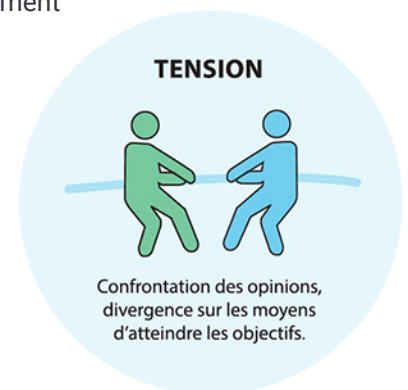
STADE 1

Le **premier** stade est celui de la **formation** (*forming*) : cette étape est la plus importante. Elle correspond à la **réunion des membres de l'équipe**, à la présentation de chacun, à la détermination des objectifs et des attentes ainsi qu'à la familiarisation avec les rôles, les forces et les aptitudes de chacun. C'est à cette étape que les normes de fonctionnement de l'équipe sont établies par tous les membres de l'équipe (par exemple les moyens de communication à utiliser, les attitudes et comportements à adopter, etc.). Il est temps de créer une harmonie au sein de l'équipe pour en assurer la réussite. Les membres doivent avoir le sentiment d'avoir du **plaisir** à travailler ensemble. L'équipe est nouvellement formée et inexpérimentée, ce qui fait en sorte qu'elle s'inscrit dans une situation de dépendance sur une personne plus expérimentée qui agit en tant que personne-ressource pour guider l'équipe.



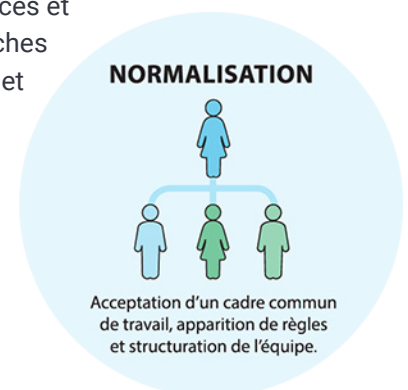
STADE 2

Le **deuxième** stade est celui de la **tension** (*storming*) : c'est l'étape où **les problèmes, les malentendus et les conflits sont plus fréquents**. Les membres apprennent à travailler ensemble et se familiarisent avec les différents rôles de chaque individu. Chacun doit s'adapter pour comprendre comment travailler avec l'autre. Des désaccords surviennent et certains membres résistent et deviennent hostiles envers les autres. Les membres ne se connaissent pas encore suffisamment pour communiquer efficacement et répartir le travail adéquatement. Les conflits surviennent parfois quand il est temps de décider ce qui sera fait, comment et par qui (Sallis, 2015, cité dans Kii, 2018). Le groupe est morcelé parce que les parties subissent un processus d'adaptation éprouvant qui nuit à l'unité de l'équipe.



STADE 3

Le **troisième** stade est celui de la **normalisation** (*norming*) : c'est l'étape dans laquelle **l'harmonie s'installe**. L'équipe a adopté des méthodes de travail et de communication efficaces qui favorisent la collaboration entre les membres. Ces derniers sont désormais familiers avec les forces et les défis de leurs collègues, acceptent les idées des autres et accomplissent des tâches ensemble, ce qui augmente la qualité du travail. L'équipe est alors solidaire, motivée et en cohésion. La confiance et le respect s'installent entre les membres de l'équipe.



STADE 4

Le **quatrième** stade est celui de l'**exécution** (*performing*) : cette étape correspond à la maturité de l'équipe et les responsabilités sont partagées. Cette dernière est fonctionnelle et efficace au niveau des communications (entre les membres, mais aussi avec l'organisation externe), ce qui favorise l'émergence d'idées nouvelles tout comme la résolution saine des conflits. Les membres font preuve de souplesse pour mieux faire face aux imprévus et saisir les occasions qui s'offrent à l'équipe de progresser vers de nouveaux objectifs. Les membres se soutiennent et négocient de façon respectueuse pour arriver à des consensus. Bref, l'équipe est désormais autonome, interdépendante, productive et efficace. Les équipes qui fonctionnent à ce dernier stade sont plus productives et les membres sont plus satisfaits (Jacobson, Borresen, cités dans Peralta et al., 2018).

EXÉCUTION



Travail collectif
vers un but commun,
coopération efficace.

STADE 5

Le **cinquième** stade est celui de la **dissolution** (*adjourning*) : cette dernière étape a été ajoutée par Tuckman et Jensen en 1977 dans un deuxième temps. L'équipe a atteint les objectifs fixés et pose un regard sur les prochaines étapes. Les membres doivent prendre le temps de célébrer leur réussite, ce qui augmentera leur confiance et leur motivation à poursuivre le travail d'équipe lors de nouveaux projets au sein de la même équipe ou d'une nouvelle équipe qui émergera (Jones, 2019; Manges et al., 2017). À ce stade, il se peut qu'un sentiment de deuil émerge à la fin du stage.

DISSOLUTION



Dissolution de l'équipe.