

Les 4 temps du team building

Les stades de développement de l'équipe projet

Le team building

Le team building, c'est le processus par lequel le chef de projet, éventuellement assisté d'un consultant, amène les membres de l'équipe à travailler ensemble de manière efficace.

Le modèle de Bruce Tuckman

Le psycho-sociologue américain Bruce Tuckman (né en 1938) a proposé un modèle de construction de la cohésion d'un petit groupe en quatre étapes : forming, storming, norming, performing. Dans le cas du management de projets l'équipe est par nature éphémère et il est d'usage de rajouter aux 4 temps de Tuckman un cinquième qui est la dissolution du groupe (adjourning)

La naissance du groupe (forming)

C'est une phase d'observation. Chacun observe les autres et cherche ses repères, attend que son rôle soit précisé. Certains sont anxieux. Tous se sentent dépendants du chef de projet.

Le manager joue un rôle "d'éclaireur". Il précise les rôles et responsabilités de chacun, met en valeur les objectifs poursuivis, expose et fait approuver les règles de fonctionnement du groupe.

La phase de turbulences (storming)

Chacun prend de l'assurance et délimite son territoire. L'individualité prédomine encore même si des sous-groupes se forment naturellement. Certains se rebellent, des conflits éclatent.

Le manager est un alors un "commercial". Il "vend" la réussite du projet, tout comme l'intérêt de la coopération, de la synergie.

La phase de normalisation (norming)

Le chef de projet a assis son autorité en régulant les conflits. Il a aidé chacun à trouver sa place dans l'équipe. Il a clarifié et éventuellement redistribué les rôles et les responsabilités afin que chacun soit utilisé au mieux de ses talents. Les équipiers commencent à se sentir en confiance et adhèrent à l'objectif commun.

Le groupe existe et commence à produire.

Le manager est un "animateur". Il entretient et assure la continuité de l'effort.

La phase de performance (performing)

C'est le temps de l'efficacité. Les acteurs sont autonomes, ce qui n'empêche pas échanges et entr'aide. Le travail est intense et productif. La performance globale est supérieure à la somme des performances individuelles.

Le manager est désormais un "faciliteur". Il délègue. Il aplanit les difficultés et dynamise la créativité.

La dissolution de l'équipe (adjourning)

Notre propos étant le management de projets, il ne faut pas négliger la phase de dissolution de l'équipe. Le chef de projet et surtout la hiérarchie doivent valoriser les équipiers en reconnaissant le travail réalisé.

Les quatre temps du team building

