



Le modèle de Tuckman

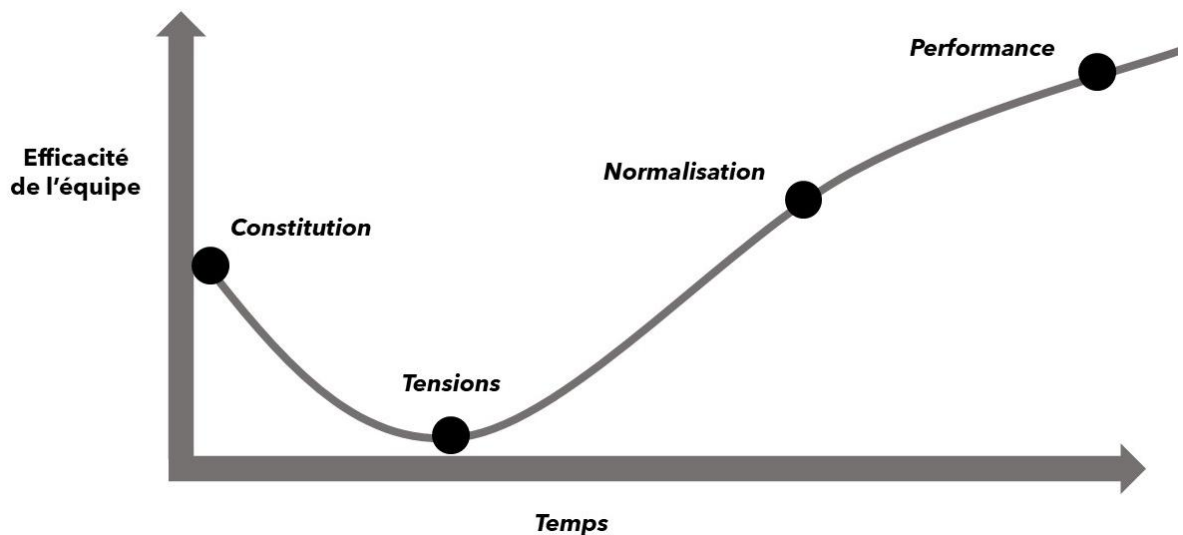


CONTEXTE

Bruce W. Tuckman (1938–2016) est un psychologue américain spécialisé dans les dynamiques de groupe. En 1965, il propose un modèle décrivant les grandes étapes par lesquelles passe une équipe au cours de son développement.

Son modèle montre que la performance collective n'est pas automatique avec le temps. Chaque étape comporte ses propres enjeux et nécessite une posture adaptée de la part du manager.

Le modèle de Tuckman permet ainsi d'identifier où en est une équipe, afin de mieux comprendre son fonctionnement et de choisir les actions et outils les plus adaptés pour l'accompagner vers davantage d'autonomie et d'efficacité.



EXPLICATIONS

Le modèle distingue cinq étapes de développement d'une équipe.

- **Forming - Constitution** : l'équipe se découvre et cherche ses repères.
- **Storming - Tensions** : les différences, désaccords et conflits apparaissent.
- **Norming - Normalisation** : le groupe construit ses règles et ses habitudes de fonctionnement.
- **Performing - Performance** : l'équipe fonctionne avec davantage d'autonomie et d'efficacité.
- **Adjourning - Séparation** : le groupe clôture son travail et se dissout lorsqu'il s'agit d'une équipe temporaire ou projet.



1. Forming – Constitution

L'équipe se constitue. Les membres découvrent le groupe, cherchent leur place, observent les autres et essaient de comprendre ce qui est attendu d'eux.

La communication reste souvent prudente et les désaccords sont peu visibles. Le groupe dépend encore fortement du manager pour obtenir des repères.

À quoi le reconnaître ?

- Les rôles et responsabilités sont encore flous.
- Les participants restent réservés ou très consensuels.
- Les questions portent beaucoup sur les objectifs, les règles et l'organisation.
- Le manager est fortement sollicité pour donner une direction.

Actions du manager

- Clarifier les objectifs et les rôles.
- Poser le cadre et les règles de fonctionnement.
- Créer du lien et favoriser l'interconnaissance.
- Donner des repères clairs sur les priorités et la manière de travailler.

2. Storming – Tensions

Les différences apparaissent. Les membres commencent à exprimer leurs désaccords, leurs attentes et leurs façons différentes de travailler.

Des tensions peuvent émerger autour des rôles, des décisions, des méthodes ou du leadership. Cette étape n'est pas nécessairement négative : elle permet au groupe de confronter les points de vue et de construire progressivement son propre fonctionnement.

À quoi le reconnaître ?

- Désaccords plus fréquents ou tensions relationnelles.
- Contestation de certaines décisions ou règles.
- Constitution possible de sous-groupes ou de clans.
- Difficultés autour de la répartition des rôles et des responsabilités.
- Énergie importante consacrée aux relations plutôt qu'au travail lui-même.

Actions du manager

- Ne pas éviter les tensions mais permettre leur expression.
- Recadrer les comportements qui nuisent au collectif.
- Clarifier les rôles, responsabilités et règles de décision.
- Faciliter les échanges et traiter les désaccords.
- Revenir au cadre et aux objectifs communs.



3. Norming – Normalisation

L'équipe commence à construire ses propres repères. Les rôles sont mieux compris, les règles de fonctionnement se stabilisent et les membres trouvent progressivement leur place.

La confiance augmente et le groupe devient davantage capable de réguler lui-même certaines difficultés.

À quoi le reconnaître ?

- Les échanges deviennent plus fluides.
- Les rôles et responsabilités sont mieux acceptés.
- Des habitudes et règles communes émergent.
- L'entraide se développe.
- Les désaccords peuvent être exprimés sans déstabiliser systématiquement le groupe.

Actions du manager

- Consolider les pratiques qui fonctionnent.
- Formaliser si nécessaire les règles et modes de fonctionnement.
- Encourager l'entraide et la coopération.
- Donner davantage d'autonomie.
- Développer progressivement la responsabilité collective.

4. Performing – Performance

L'équipe est capable de fonctionner efficacement avec un haut niveau d'autonomie. Les membres connaissent leurs rôles, se font confiance et savent coopérer pour atteindre les objectifs.

L'énergie est davantage consacrée au travail et à la résolution de problèmes qu'au fonctionnement interne du groupe.

À quoi le reconnaître ?

- Les membres prennent des initiatives.
- Les décisions sont prises plus facilement.
- Les problèmes sont traités directement au bon niveau.
- Les rôles peuvent s'adapter en fonction des besoins.
- Le manager n'est plus nécessaire comme point de passage systématique.

Actions du manager

- Donner de l'autonomie et déléguer.
- Maintenir le cap et les priorités.

Soutenir le développement des compétences.



- Faire confiance à l'équipe pour résoudre ses difficultés.
- Rester attentif aux évolutions qui pourraient modifier la dynamique du groupe.

5. Adjourning – Séparation

En 1977, Bruce Tuckman et Mary Ann Jensen ajoutent une cinquième étape : **Adjourning**.

Elle concerne surtout les équipes projets, les groupes temporaires ou les collectifs constitués pour une mission précise. Lorsque le travail se termine, le groupe doit se séparer, parfois après une période de forte cohésion.

Actions du manager

- Organiser une véritable clôture.
- Reconnaître le travail accompli.
- Capitaliser les apprentissages.
- Clarifier les suites et les transitions.
- Permettre au groupe de marquer la fin de l'expérience collective.

6. Un modèle dynamique

Le modèle de Tuckman ne décrit pas une progression linéaire dans laquelle il suffirait d'attendre pour qu'une équipe devienne performante.

Une arrivée, un départ, un changement de manager, une nouvelle mission ou une réorganisation peuvent remettre en question les équilibres construits et ramener temporairement l'équipe vers une phase de **Forming** ou de **Storming**.

Une équipe déjà mature peut retraverser ces étapes beaucoup plus rapidement, notamment si elle dispose de repères solides et si le manager accompagne activement la transition.

À l'inverse, certaines équipes peuvent rester durablement bloquées dans le **Storming** lorsque les tensions ne sont pas traitées. Un turnover important peut également entretenir cette instabilité en obligeant sans cesse le groupe à reconstruire ses repères.

L'intérêt du modèle est donc moins de « faire avancer » mécaniquement l'équipe que d'identifier où elle se situe pour adapter la posture du manager et les outils mobilisés.



POUR ALLER PLUS LOIN

Bruce W. Tuckman, "Developmental Sequence in Small Groups", *Psychological Bulletin*, vol. 63, n° 6, 1965, p. 384-399.

Bruce W. Tuckman et Mary Ann C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group & Organization Studies*, vol. 2, n° 4, 1977, p. 419-427.