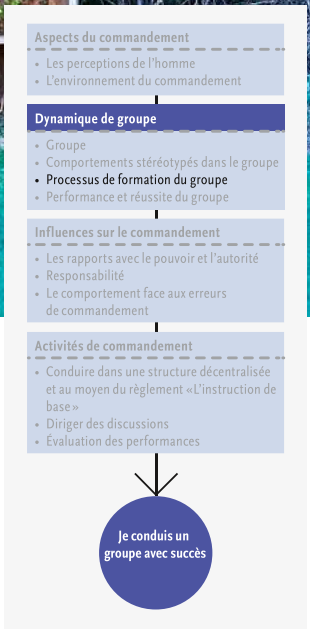


5 Le processus de formation du groupe

De quoi s'agit-il ?

« *Il faut plus qu'un groupe de solistes remarquables pour faire un bon orchestre.* »
Proverbe

Le simple fait que les différents membres d'un groupe soient individuellement qualifiés est loin de signifier qu'ils accompliront une mission en commun avec facilité. En pensant par exemple à un orchestre qui doit présenter un concert classique ! Il ne suffit pas que tous les membres de l'ensemble maîtrisent leur instrument, ils doivent aussi être en mesure de jouer à l'unisson. La perfection, ce n'est pas tout : il faut tenir compte des autres musiciens, rechercher l'harmonie et se laisser guider par le chef d'orchestre.

Voir règlement 51.002, Règlement de service, chapitres 3.2 et 3.3

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.2

Formation du groupe signifie,
- que chaque groupe doit passer par un processus de développement composé de différentes phases.
- que la rapidité du processus dépend de la taille du groupe et de la durée de la collaboration.

5.1 La formation du groupe

Il est facile d'imaginer qu'une collaboration harmonieuse n'est pas possible dès le premier jour. Cela ne s'applique pas seulement à un orchestre, mais aussi à d'autres groupes, par exemple une équipe sportive ou une entreprise. Au début, les personnes ne se connaissent que très peu. Avec le temps, chacun trouve son rôle dans le groupe et l'accomplissement de la mission passe au premier plan. Mais souvent, l'individu se met trop en avant et la mission est reléguée au second plan.

Pour qu'un cadre puisse commander un groupe avec succès, il doit être conscient des processus qui se déroulent pendant la formation du groupe, et doit prendre activement influence sur ceux-ci.

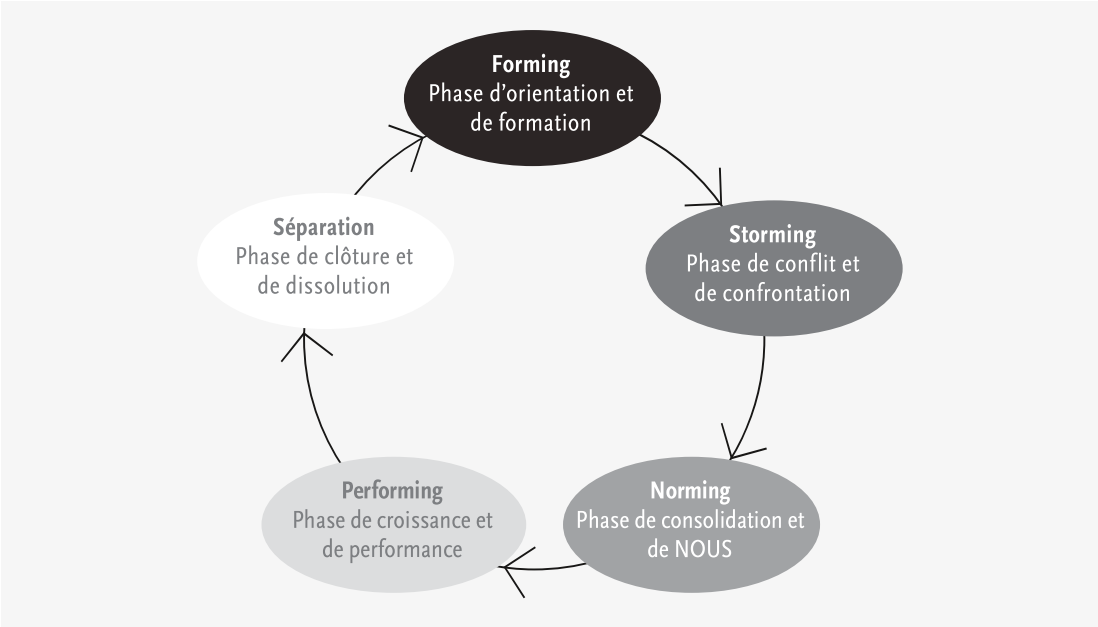
5.2 Les phases de formation du groupe

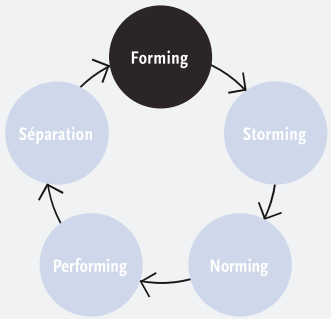
Les groupes passent par un processus de développement. Le processus peut être divisé en différentes phases. La vitesse à laquelle ce processus se déroule dépend entre autres de la taille du groupe et de la durée de la collaboration. Lorsqu'un groupe existe pendant un certain temps, il traverse les cinq phases non pas une fois, mais en permanence. Ainsi, un groupe peut retomber dans la phase de storming lorsqu'un nouveau membre adhère au groupe ou lorsqu'un membre existant le quitte (Tuckman, 1965). Une autre possibilité est l'obtention d'une nouvelle mission ou d'un nouveau projet.

Il est important que le cadre accompagne le groupe dans les diverses phases et influence le processus de façon situationnelle. Il doit veiller à ce qu'aucune des phases ne soit omise et faire attention de ne pas forcer le développement lui-même.

Dans les pages suivantes, les différentes phases auxquelles le cadre doit prêter une attention particulière sont expliquées en détail.

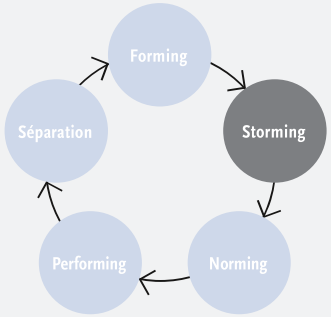
Figure n° 9 :
Phases de la formation du groupe



Forming (phase d'orientation/phase de formation)	
Tout au début du stade initial de la formation du groupe, les participants essayent de s'orienter. Chacun apporte ses expériences de groupes antérieures. La nouvelle situation amène beaucoup de questions non résolues et un certain manque d'assurance. Dans la phase de connaissance, les attentes à l'égard du cadre sont élevées. C'est pourquoi, il est important que celui-ci commande effectivement l'équipe.	
Qu'est-ce qui se passe dans cette phase?	***À quels aspects le cadre doit-il prêter une attention particulière?***
• Rester en retrait et attendre • Observer ce que les autres font • Dissimuler son manque d'assurance • Se montrer sans souci et/ou fonceur • Classifier les autres/se faire une image d'eux (« bavard », « crâneur », « un type sympathique ») • Chercher des règles de comportement et des instructions • Chercher l'approbation et le soutien (à l'affût d'« alliés »)	• Créer des structures claires facilitant l'orientation • Faire preuve de franchise et d'attention à l'égard de chaque membre du groupe • Clarifier les attentes mutuelles et placer des « garde-fous » • Élaborer des règles du jeu communes pour les relations réciproques • Créer différentes occasions de faire connaissance, veiller à ce qu'aucun membre ne reste isolé • Fournir les informations nécessaires, aborder et clarifier les incertitudes • Fixer des objectifs communs et définir la manière d'y parvenir (selon la situation, le groupe peut choisir la manière lui-même, auquel cas il faut offrir du soutien)

Exemple

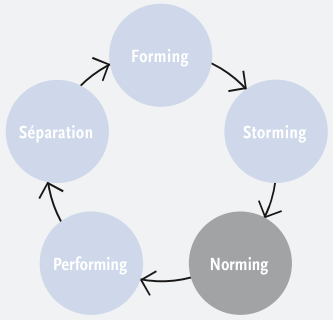
Après avoir pris en charge son groupe de recrues, l'app chef Huber explique les règles du jeu (ponctualité, ordre, réglementation en matière de suppléance, devoir d'information, « un pour tous, tous pour un », etc.).

Storming (phase de conflit/phase de confrontation)	
Après avoir surmonté le manque d'assurance initial, les membres du groupe s'expriment de façon plus personnelle. Il est important d'accorder du temps aux altercations qui surgissent et de n'essayer en aucun cas de raccourcir cette phase, voire de l'omettre. Lorsque, dans cette phase, des problèmes sont résolus de façon autoritaire, les structures ne peuvent pas être établies et la lutte pour le pouvoir devient un état permanent, ce qui peut compromettre la performance.	
Qu'est-ce qui se passe dans cette phase?	***À quels aspects le cadre doit-il prêter une attention particulière?***

• Étant donné qu'il n'existe pas encore de solidarité, chaque individu cherche « sa place » dans le groupe, c.-à-d. que les membres se disputent la structure future du groupe :
  • Qui en fait vraiment partie (qualité de membre)?
  • Qu'attendre de chacun (attribution des rôles) ?
  • Quel est le niveau d'influence de chaque participant (répartition des pouvoirs)?
  • Quelles règles doivent s'appliquer (fixation de normes)?
• Les perceptions, les attentes et les valeurs se heurtent, entraînant des divergences d'opinions pouvant aller jusqu'à des conflits, c'est-à-dire que certains essaient d'imposer leur point de vue alors que d'autres se retirent psychiquement ou physiquement
• Le nombre de questions critiques augmente et il peut arriver que le cadre soit agressé
• Lorsque différents membres s'associent avec « ceux qui pensent comme eux », des sous-groupes sont formés (les sous-groupes rivaux remettent en cause la pérennité du groupe)
	• Ne pas s'engager dans des luttes de pouvoir, mais fixer des limites claires
	• Veiller à ce que des individus ne prennent pas trop de place (ne laissent pas parler ou interrompent les autres)
	• Fournir des feedbacks fréquents aux différents membres du groupe, mais encourager ceux-ci également entre les membres du groupe, afin que l'image de soi et l'image de l'autre puissent être comparées
	• Mettre en évidence les différents intérêts et besoins et exiger le respect mutuel
	• Ne pas considérer les tensions et conflits qui surgissent comme négatifs, mais comme une chance pour le développement du groupe dans la mesure où ils sont abordés
	• Prêter une attention particulière à la défense des normes de groupe et aborder les évolutions négatives

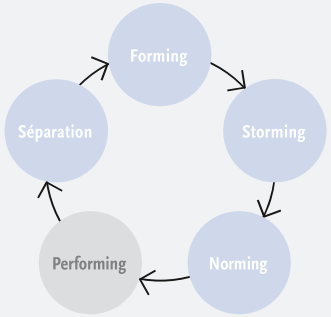
Exemple

À la fin d'une journée de formation, l'app chef Huber donne à chacune de ses recrues un bref feedback concernant leur performance et leur comportement. À cette occasion, il ne tolère aucune inattention.

Norming (phase NOUS/consolidation)	
Lorsqu'une discussion portant sur la structure du groupe a porté ses fruits et abouti à des décisions, il y a de la place pour les définitions d'objectifs et les activités communes.	
Qu'est-ce qui se passe dans cette phase?	***À quels aspects le cadre doit-il prêter une attention particulière?***
• Des compromis sont faits et des leçons tirées des conflits • Les façons et les normes du groupe sont acceptées • L'image du groupe (identité du groupe) et le sentiment de solidarité (sentiment du « NOUS ») se développent • Les propos deviennent plus personnels, les sentiments réciproques sont exprimés • Les marges de manœuvre comportementales s'agrandissent car les comportements déviants sont mieux tolérés • Le groupe et l'ambiance du groupe sont vécus plus positivement dans l'ensemble (plaisanteries, rire, détente) • La capacité de travail augmente, la collaboration est plus efficiente • Des décisions peuvent être prises car les personnes tombent vite d'accord	• Si possible, laisser aux membres du groupe le soin de fixer les objectifs et/ou la procédure relative à l'exécution du travail, tout en assumant le rôle de coordinateur ou conseiller (augmente la motivation, parce que les membres du groupe s'identifient mieux avec des objectifs qu'ils ont fixés eux-mêmes) • Renforcer la compétence technique des membres et le niveau de confiance en soi du groupe en déléguant de plus en plus de responsabilités • Observer les normes convenues et les aborder • Aiguiser sa perception car il est possible que le climat harmonieux du groupe repose sur le fait que les conflits sont évités et les sentiments refoulés

Exemple

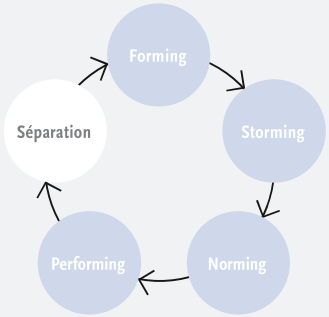
Quelques jours après le début du paiement de galons, le lt Müller commence à confier de plus en plus de responsabilités à son chef gr, et notamment à son rempl (participation aux rapports et reconnaissances, élaboration de concepts, coopération lors du contrôle de la formation, participation aux journées de formation, assistance lors des qualifications, etc.).

Performing (phase de croissance, phase de performance)	
Le groupe est au meilleur de ses performances. La phase est empreinte d'esprit de solidarité, de travail, d'orientation vers la performance et d'actions ciblées du groupe. Cela étant, pour que le groupe puisse continuer son développement, ses membres doivent être prêts à accepter aussi des sentiments négatifs et des conflits. Ils doivent surtout être en mesure de discuter de leurs relations.	
Qu'est-ce qui se passe dans cette phase?	***À quels aspects le cadre doit-il prêter une attention particulière?***

• Les tâches doivent être exécutées en commun
• Les structures, les valeurs et les normes sont acceptées et intériorisées
• Il y a cohésion, aide mutuelle, confiance et échanges sincères d'informations
• Les structures et les processus (p. ex. structure des rôles, des communications) se renforcent au cours du temps
• Les points communs sont reconnus et les différences tolérées, ce que le groupe considère comme utile
• Les membres exécutent les travaux sous leur propre responsabilité
	• Le cadre se met un peu en retrait (rôle d'observateur de plus en plus fréquent)
	• Des tâches peuvent être déléguées
	• Les réussites du groupe sont reconnues
	• Le groupe fait des réflexions permanentes sur certains thèmes, par exemple les suivants :
	  • Structure de communication : qui a des contacts fréquents avec qui?
	  • Position et rôles : quelle est la position des différents membres du groupe et quel rôle jouent-ils?
	  • Normes : quels thèmes sont tabou et pourquoi?
	  • Répartition des pouvoirs : comment les décisions sont-elles prises? Les besoins individuels sont-ils pris en compte autant que possible?
	  • Objectifs : est-ce que tout le monde en a conscience et est-ce que la voie choisie est juste?
	  • Comportement dans les conflits et tolérance des conflits : combien d'altercations le groupe supporte-t-il et comment les conflits sont-ils réglés?

Exemple

L'app chef Huber n'aborde plus ouvertement les conflits au sein de son groupe et tente de se comporter en observateur. Il laisse ses sdt trouver des solutions autonomes.

Phase de la séparation (phase de clôture, phase de dissolution)	
Alors que certains sont contents que le travail de groupe ait pris fin, d'autres déplorent sa perte, manquent d'assurance ou ont peur. Il incombe au chef de groupe de préparer les participants à la dissolution du groupe et au retour à la vie de tous les jours. Plus la cohésion du groupe était grande, plus la fin de la collaboration peut être difficile pour ses membres.	
Qu'est-ce qui se passe dans cette phase?	***À quels aspects le cadre doit-il prêter une attention particulière?***
• Il peut y avoir une diminution des performances • Les membres du groupe s'orientent de plus en plus vers l'extérieur • Le chef du groupe redevient plus important pour la structuration • Il existe diverses possibilités de percevoir ses propres sensations et de les exprimer • Idéalement, les membres du groupe savent clairement ce qu'ils ont appris pendant la collaboration, afin de pouvoir utiliser ces expériences à l'avenir	• Recommencer à s'investir comme chef de groupe • Se diriger vers la fin et la préparer (élaborer un calendrier pour la phase finale) • Procéder à une rétrospective et à une évaluation (discuter et assimiler ce qui a été appris et vécu) • Donner délibérément du temps pour la séparation et éviter le piétinement

Exemple

Peu avant la fin de l'école de recrues, l'app chef Huber discute les expériences vécues la semaine précédente à l'occasion d'un souper commun avec ses chefs gr et ses sdt.

Les principales réflexions concernant le processus de formation du groupe sont les suivantes :

- Dans quelle phase le groupe se trouve-t-il ?
- À quels aspects et dynamiques de groupe faut-il prêter une attention particulière ?

Faisons le point

Chaque groupe passe par différentes phases de formation.

Forming (phase d'orientation, phase de formation)
Beaucoup de questions non résolues et un certain manque d'assurance

Storming (phase de conflit, phase de confrontation)
Pas encore de solidarité, lutte pour la structure future du groupe

Norming (phase de consolidation, phase « NOUS»)
Normes de groupe, façons et sentiment de « nous »

Performing (phase de croissance, phase de performance)
Top des performances, cohésion, aide mutuelle, confiance et échanges sincères d'informations

Séparation (phase de clôture, phase de dissolution)
Plus la cohésion est grande, plus la fin de la collaboration sera difficile

Le comportement de commandement du supérieur hiérarchique revêt une importance particulière au cours des différentes phases.