

Table des matières

□ Carnet : F3 — Phases de vie d'un groupe - Postures du formateur	3
□ Stratégie 1 : Forming — Poser le cadre avec clarté	5
□ Stratégie 2 : Storming — Gérer les conflits avec bienveillance	5
□ Stratégie 3 : Norming — Favoriser la cohésion et l'autonomie	6
□ Stratégie 4 : Performing — Libérer la performance collective	6

□ Carnet : F3 — Phases de vie d'un groupe - Postures du formateur

« Le formateur est un orchestrateur qui adapte sa posture à chaque phase du groupe — comme un chef d'orchestre ajuste son geste au mouvement de la musique. »

□ Informations rapides

* **Page parente** : [Carnet F3 — Intervention](#) * **Module concerné** : [Module MDA — Accompagnement](#) * **Dimension liée** : F3.2 — Phases de vie d'un groupe - Postures du formateur
[F3, phases, de, groupe, postures, Tuckman, Bucheton, ajustement](#)

□ Objectif de cette fiche

Développer la capacité à **identifier les phases de vie d'un groupe** (Forming, Storming, Norming, Performing) et à **adapter sa posture de formateur en conséquence** — en s'appuyant sur les modèles de **Bruce Tuckman** et de **Dominique Bucheton**. Apprendre à **circuler entre les postures** (contrôle, enseignement, accompagnement, lâcher-prise, étayage) pour **accompagner chaque phase avec justesse et efficacité**.

□ Résumé thématique

Un groupe ne se construit pas en un jour — il traverse des **phases naturelles** décrites par **Bruce Tuckman : Forming, Storming, Norming, Performing**. À chaque phase, le formateur doit **ajuster sa posture** pour répondre aux besoins du groupe — en passant du **cadre** (Forming) au **conflit géré** (Storming), puis à la **cohésion** (Norming) et enfin à la **performance collective** (Performing). Comme un chef d'orchestre, il **adapte son geste** à chaque mouvement — pour **guider, soutenir, libérer** — sans jamais imposer.

« Le formateur est un orchestrateur qui adapte sa posture à chaque phase du groupe — comme un chef d'orchestre ajuste son geste au mouvement de la musique. »

□ Situation problème

Un·e formateur·ice applique la même posture tout au long de la formation — ce qui génère de la frustration, du désengagement, ou un blocage dans la progression du groupe.

□ Phases de vie d'une groupe - Postures du formateur



HEFP
HAUTE ÉCOLE FÉDÉRALE
EN FORMATION
PROFESSIONNELLE
*L'excellence suisse
en formation professionnelle*

BF- MDA

PHASES DE VIE D'UN GROUPE – POSTURES DU FORMATEUR

Conduire un processus de groupe

La tâche primaire d'un groupe de travail est d'atteindre un objectif ou des objectifs, ensemble. Lors de ce travail, deux niveaux sont en interaction, **l'objet travaillé** et **la collaboration** entre les membres de l'équipe.

Souvent, lorsque des problèmes s'intensifient au niveau de l'objectif, il peut être utile de cesser l'activité pour vérifier s'il y a des dérangements au niveau de la collaboration. En réalité, parallèlement aux faits qui se déroulent, des processus sociaux se mettent en place qui peuvent empêcher ou au contraire motiver d'autres tâches.

L'animateur ou le formateur se doit d'observer les deux processus et d'intervenir selon les besoins. Pour les reconnaître, les questions suivantes sont utiles :

- Que se passe-t-il momentanément dans le groupe ?
- Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ?
- Comment puis-je agir d'une façon appropriée ?

Il faut également savoir que le groupe se développe selon des phases-types. Elles ne sont toutefois pas toujours aussi claires qu'en théorie et peuvent se superposer.

Observer
Analyser
Intervenir

Phase I PHASE D'ORIENTATION

Cette phase se retrouve dans tous les groupes nouveaux et dans les groupes qui ont été séparés pendant plus de 2 mois.

Etat des membres du groupe : serai-je accepté ? Cette question peut créer des dilemmes de contact, des angoisses.

Les individus manquent d'assurance et ne savent pas vraiment ce qui les attend. Les comportements vis-à-vis des autres membres du groupe sont marqués par la prudence. Des approches se font en fonction des affinités, vers les gens qui 'paraissent' sympathiques afin de vérifier cette première impression. Des sous-groupes de 2-3 se forment.

Le groupe s'oriente vers les objectifs, le programme, vers l'animateur ou le formateur, car il veut savoir où il va.

Conséquences pour le formateur :

- Il indique les objectifs, il pose le cadre
- Il dirige le groupe
- Il propose une structure pour faire connaissance. La structure amène la sécurité
- Il démontre, il fait voir
- Il ne force pas les participants à établir le contact

Haute école fédérale en formation professionnelle HEFP
Avenue de Longemalle 1, CH-1020 Renens
Adresse postale : CP 192, CH-1000 Lausanne 16 Mailley
+41 58 459 22 00, info@hefp.ch, www.hefp.ch

Formateur : Frédéric Fort

□ **Référence théorique : Bruce Tuckman — Phases de développement du groupe**

« Les groupes traversent quatre phases : Forming, Storming, Norming, Performing. »

Les 4 phases :

Phase	Caractéristiques	Besoin du groupe	Posture du formateur (Bucheton)
---	-----	-----	-----
1. Forming	Découverte, politesse, recherche de repères	Cadre, sécurité, clarté	Contrôle + Enseignement
2. Storming	Conflits, résistances, rivalités	Écoute, régulation, espace de parole	Accompagnement + Contrôle
3. Norming	Cohésion, règles partagées, confiance	Soutien, valorisation, autonomie	Étayage + Lâcher-prise
4. Performing	Efficacité, collaboration, résultats	Autonomie, feedback, innovation	Lâcher-prise + Étayage

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6),

384-399.

=== ☐ Correspondance Phases / Postures — Tableau d'ajustement

Phase	Besoin du groupe	Posture(s) du formateur	Exemple d'intervention
-----	-----	-----	-----
Forming	Cadre, sécurité, clarté	Contrôle + Enseignement	« Voici le programme, les règles, et les objectifs — nous allons commencer par une présentation »
Storming	Écoute, régulation, espace de parole	Accompagnement + Contrôle	« Je vois que vous avez des points de vue différents — prenons le temps de les écouter tous »
Norming	Cohésion, confiance, autonomie	Étayage + Lâcher-prise	« Vous avez bien travaillé ensemble — je vous laisse avancer en autonomie sur ce point »
Performing	Efficacité, collaboration, résultats	Lâcher-prise + Étayage	« Vous êtes en pleine dynamique — je suis là si besoin, mais je vous fais confiance »

☐ Visualisation

graph LR
 A[Forming] --> B[Contrôle + Enseignement]
 A --> C[Cadre / Clarté]
 D[Storming] --> E[Accompagnement + Contrôle]
 D --> F[Écoute / Régulation]
 G[Norming] --> H[Étayage + Lâcher-prise]
 G --> I[Cohésion / Autonomie]
 J[Performing] --> K[Lâcher-prise + Étayage]
 J --> L[Efficacité / Résultats]
 B --> M[Ajustement du formateur]
 E --> M
 H --> M
 K --> M
 M --> N[Apprentissage collectif réussi]

=== ☐☐☐ Stratégies d'ajustement selon la phase ===

☐ Stratégie 1 : Forming — Poser le cadre avec clarté

« Bienvenue – voici les règles, le programme, et les objectifs. »

- Annoncer clairement : Règles, temps, objectifs, rôles
- Utiliser la posture de contrôle : Cadrer, structurer, sécuriser
- Intégrer l'enseignement : Présenter les contenus, les méthodes

☐ Stratégie 2 : Storming — Gérer les conflits avec bienveillance

« Je vois que vous avez des points de vue différents – prenons le temps de les écouter tous. »

- Adopter la posture d'accompagnement : Écouter, relancer, reformuler
- Utiliser la posture de contrôle : Cadrer les échanges, éviter les dérives
- Créer un espace sécurisant : « Ici, on peut parler sans être jugé-e »

□ **Stratégie 3 : Norming — Favoriser la cohésion et l'autonomie**

« Vous avez bien travaillé ensemble – je vous laisse avancer en autonomie sur ce point. »

- Passer en posture d'étayage : Soutenir juste ce qu'il faut
- Utiliser la posture de lâcher-prise : Faire confiance, se retirer
- Valoriser les interactions : « Votre collaboration a permis de progresser »

□ **Stratégie 4 : Performing — Libérer la performance collective**

« Vous êtes en pleine dynamique – je suis là si besoin, mais je vous fais confiance. »

- Adopter la posture de lâcher-prise : Ne pas intervenir, laisser faire
- Utiliser la posture d'étayage : Aider ponctuellement, pointer l'essentiel
- Donner du feedback : « Ce que vous avez produit est excellent — bravo »

□ **Mes insights personnels**

« Pour ajuster mes postures selon les phases du groupe, je me demande : »

- Comment je peux identifier la phase actuelle du groupe ?
- Comment je peux passer d'une posture à l'autre sans rupture ?
- Comment je peux créer un climat propice à chaque phase ?
- Comment je peux utiliser Tuckman et Bucheton pour guider mes choix ?
- Comment je m'ajuste, me réfléchis, reste authentique — dans mon accompagnement ?

□ **Pistes de développement**

À expérimenter :

- [] Journal des phases du groupe (avec posture utilisée et résultat)
- [] Observation entre pairs avec grille des phases/postures
- [] Carte mentale des phases pour une formation

À approfondir :

- [] Théorie de Tuckman (Forming, Storming, Norming, Performing)
- [] Théorie du "Multi-Multi-Multi" (Bucheton)
- [] Psychologie des groupes (Bion, Yalom)

□ **Pages Connexes**

* ← [Carnet F3 — Intervention](#) * → [Mes preuves sur les postures selon les phases](#)

Navigation

* ← Retour à la [Page principale F3 — Intervention](#) * → Retour à la [Page du Module MDA](#)

Références (APA 7e édition)

Bucheton, D. (2009). L'agir enseignant : des gestes professionnels ajustés. Octarès Éditions.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384-399. <https://doi.org/10.1002/9780470693592.ch10>

[carnet](#), [F3](#), [phases](#), [de](#), [groupe](#), [postures](#), [Tuckman](#), [Bucheton](#), [ajustement](#)

Page mise à jour le {{date | Auteur : [Eugénie Decré] | Version : 1.0}}

From:

<https://wiki.eugeniedecre.com/> - **Formation en Conscience**

Permanent link:

https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:f3_intervention:f3_posture&rev=1765269005

Last update: **2025/12/09 09:30**

