

## Travailler en équipe : entre pragmatisme et convivialité

Francis Huot,

Professeur Agrégé d'EPS, Nantes, (44)

*Qu'est-ce que le travail d'équipe ? Pourquoi travailler en équipe comme le préconise les textes ministériels ? Quel intérêt pour le professeur mais aussi pour l'élève ? Trois questions qui appellent des réponses au moins pour convaincre les plus sceptiques du bien fondé du travail en équipe au sein d'un établissement scolaire. Mais la bonne volonté ne suffit pas pour réussir. Si bien qu'un peu de méthode s'avère nécessaire pour appréhender les choses de manière professionnelle et éviter de s'en remettre au hasard, ce que d'autres appellent le « feeling » ;*

*Le travail en équipe est à l'entreprise, ce que la stratégie est à l'équipe sportive : une organisation qui booste les performances du groupe. Mais le couronnement d'une équipe n'est pas seulement affaire d'organisation puisqu'une part non négligeable du bonus est produit par les relations au sein du groupe. Ainsi, l'énergie de production et l'énergie de solidarisation sont les deux carburants qui font avancer l'équipe au quotidien. La première est affaire d'organisation et la seconde est plus liée aux relations.*



### Définition du travail en équipe

Selon J. C. MERLANE « Une équipe se constitue autour d'un projet commun dans l'idée que le travail fait ensemble sera plus efficace que la somme des travaux individuels ». Si la production de l'équipe est supérieure à l'assemblage des travaux individuels juxtaposés c'est qu'elle apporte un supplément d'âme qui génère une plus value. Cette vision de l'équipe renferme deux concepts clés.

#### Le projet commun

Le premier aborde la notion de projet commun autour duquel l'équipe se construit. Ce projet génère un objectif partagé et des choix collectifs qui, peu à peu, construisent l'identité du groupe. Ainsi, par exemple, les collègues d'un collège, pour répondre à l'objectif d'ouvrir les élèves au monde qui les entourent (projet d'établissement), décident de multiplier les APPN et les séjours transplantés et se constituent conséquemment une image de « baroudeurs » toujours en vadrouille hors les murs de l'établissement. Tout en équilibrant le travail des différentes CP, cette équipe se construit une identité, par ses pratiques comme par l'image quelle donne d'elle-même à l'extérieur.

#### La production collective

Le second concerne le travail fait ensemble. L'équipe permet de réaliser des tâches qui sont impossibles tout seul. Dans un établissement, le projet EPS, comme le suivi des élèves dans leurs cursus d'apprentissage, rentrent tout à fait dans cette catégorie.

Ainsi travailler en équipe c'est réaliser en groupe une tâche choisie collectivement qui ne peut être convenablement menée à bien par chaque individu. Autrement dit, il s'agit de dépasser, ensemble,

des difficultés consenties que chaque professeur ne peut surmonter seul. Dans l'établissement scolaire, un rapide inventaire de ces travaux collectifs suffit à démontrer qu'il est indispensable de travailler en équipe. Le projet EPS, en contient déjà beaucoup : la définition des contenus d'enseignement pour chaque niveau de compétence attendue, les protocoles d'évaluation, le suivi des apprentissages des élèves, etc.

### Intérêt pour les élèves

L'élève, dans sa scolarité, travaille avec plusieurs professeurs EPS qui successivement lui font pratiquer pendant un an différentes APSA selon des modalités pédagogiques et didactiques qui peuvent varier. Le travail d'équipe met en cohérence ces interventions puisque les choix collectifs sont réalisés à partir d'objectifs partagés. Cohérence didactique, puisque les connaissances capacités, attitudes sont proposées selon une hiérarchie unique dans laquelle il est beaucoup plus aisé, pour l'élève, de se situer. Cohérence pédagogique, compte tenu du fait que les manières de faire acquérir les savoirs propres à l'EPS impactent directement les contenus méthodologiques et sociaux. La sacrosainte « liberté pédagogique » se vit à l'échelle de l'équipe et plus seulement à l'échelon du professeur.

### Intérêt pour les professeurs

Si chaque professeur abandonne en partie sa liberté pédagogique (sans abandonner sa personnalité pédagogique) c'est qu'il y gagne sur plusieurs plans dont certains peuvent être mentionnés. Au plan didactique, l'expertise dont il profite au quotidien n'est plus la sienne mais celle cumulée et enrichie de l'équipe. Au plan pédagogique, le professeur bénéficie de la diversité de conception de ses équipiers pour inventer un plus grand nombre de situations diversifiées propres à la différenciation pédagogique. Plus globalement, la quantité de travail effectuée en équipe se soustrait à la charge personnelle qui s'allège. La conception en équipe participe à la formation chacun qui s'enrichit des apports des autres.

Le travail en équipe est à la fois une source d'économie de travail, d'enrichissement professionnel, et un outil qui augmente l'efficacité du groupe de professeurs au profit de la réussite des élèves à la condition de se réaliser selon quelques principes d'organisation et de gestion des relations.



## Organisation du travail en équipe

La production collective passe nécessairement par une organisation qui, pour gagner en efficacité, doit dépasser l'implicite fonctionnel souvent mis en place. Certes, il va de soit que travailler en équipe demande de se réunir mais pas seulement. Une équipe efficace construit du pragmatisme et de la convivialité.

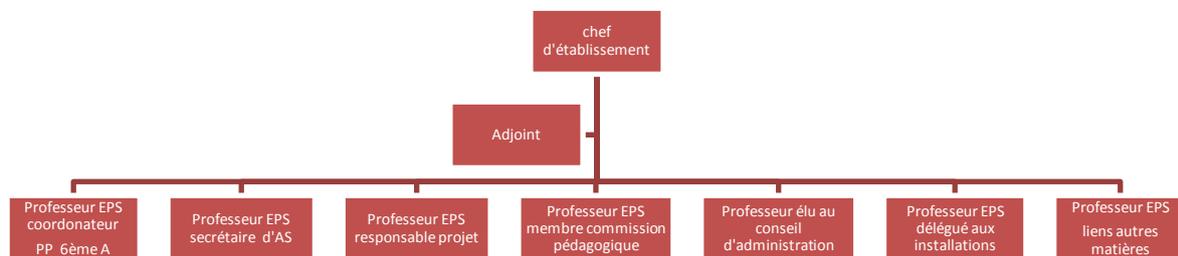
Travailler en équipe c'est : Collaborer, Coopérer, Se concerter, Se répartir, Composer. Pour chaque action, il est possible d'inventorier quelques principes d'organisation et de gestion groupale.

### Collaborer

C'est accepter de travailler avec d'autres personnes dans la même entreprise. En principe, le fait d'être en fonction dans le même établissement vaut acceptation. Cependant des incompréhensions, des dysfonctionnements, peuvent surgir d'une méconnaissance de ses collègues et déboucher sur des antipathies, des jalousies ou simplement des relations qui ne sont plus fonctionnelles.

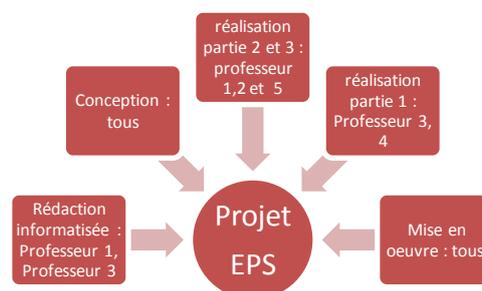
Pour éviter cet écueil, une présentation des fonctions de chacun semble une première règle à mettre en place notamment, pour les nouveaux collaborateurs comme les stagiaires. Elle lève l'ambiguïté et précise quels types de collaboration vont pouvoir se construire entre les membres de l'équipe. Il s'agit d'organiser les **relations** collaboratives selon les responsabilités attribuées pour que chacun puisse se situer et situer les autres comme ressource potentielle. Les rôles institutionnels (coordinateur, secrétaire d'AS, professeur principal, etc.) ne sont pas les seules responsabilités à répartir. Il est souhaitable d'y ajouter d'autres fonctions comme responsable des installations sportives, du matériel, des communications avec le premier degré, les autres disciplines, des concertations pédagogiques.

Plus l'équipe est importante en nombre et plus il est nécessaire de positionner chacun sur des fonctions de cet ordre que le coordonateur ne peut assumer seul. La répartition des responsabilités n'est ni équitable, ni équilibrée. Elle est liée aux desiderata et compétences reconnues de chacun. Mais elle peut aussi tourner afin que chaque professeur puisse se construire dans les domaines professionnels les plus variés. Pour bien collaborer, il faut avoir identifié toutes les fonctions et les accepter pour les solliciter dès que nécessaire.



### Coopérer

Va plus loin que collaborer car, au fait de travailler dans la même équipe s'ajoute une volonté de chacun de contribuer au projet collectif dans le but d'obtenir, au final, une meilleure production. La coopération repose sur l'appropriation du projet collectif et sur l'identification du rôle de chacun dans la conception et la mise en œuvre de ce projet collectif. Ce rôle découle de la structure collaborative mais dépend aussi et surtout des compétences de chacun. Il doit être porté à la connaissance de tous. L'élaboration du projet EPS appelle cette coopération. La maquette du projet, son économie, ses axes sont arrêtés en équipe. Mais une fois le cadre fixé, le travail individuel ou par sous-groupe peut commencer.



### Se répartir

Les tâches, les lieux, les rôles, les missions afin de savoir qui fait quoi mais aussi et surtout d'avoir un bon suivi des actions. L'intérêt d'une bonne répartition est surtout d'éviter que des personnes ne soient débordées pendant que d'autres n'ont rien à faire. Un autre intérêt réside dans le fait, qu'en principe, les rôles de chacun se déterminent en fonction des compétences. Mais les compétences peuvent s'acquérir par une répartition partagée. Deux personnes peuvent assumer la même fonction afin d'assurer une passation et une formation de l'une des deux. La répartition responsabilise et permet à chacun de rendre compte de son action. En effet, un des facteurs de démotivation du travail en équipe est l'impossibilité d'identifier son travail dans la réalisation globale. Certes, le produit collectif est une source de satisfaction mais la production personnelle en est une autre qu'il convient de ne pas négliger. Beaucoup de professeurs rechignent à travailler en équipe car ils ont l'impression de se faire « voler » le fruit de leur travail. Répartir les missions c'est bien identifier le rôle de chacun et personnaliser suffisamment pour conserver la reconnaissance du travail accompli, élément motivationnel important.

Pour l'exemple du projet EPS, la rédaction des fiches APSA, comme les évaluations sont ainsi réparties entre les collègues. Ce travail individuel est ensuite soumis aux autres lors des concertations. Mais les participations collégiales et individuelles doivent toujours être identifiables afin

de reconnaître le travail de chacun mais aussi, pour en faciliter le suivi. En effet, il est toujours plus facile de modifier un document en dialoguant avec son auteur.

### Se concerter

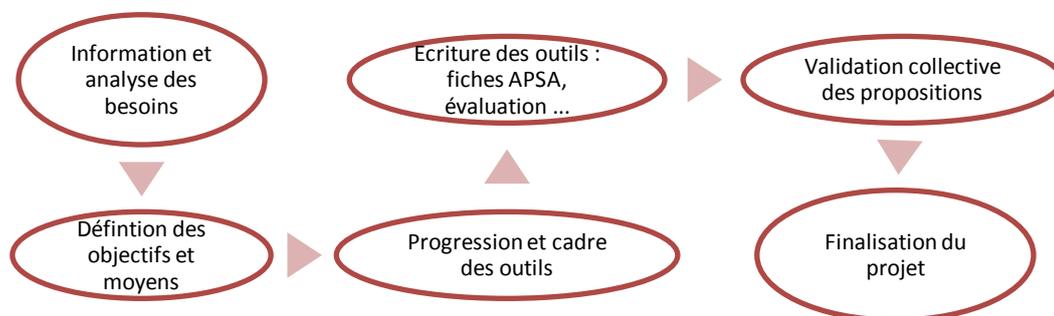
C'est définir des moments et des lieux sur le temps de travail pour communiquer. Ces moments doivent être prévus dès la structuration de l'emploi du temps. Une réunion hebdomadaire semble indispensable. Elle peut se placer, par exemple, le mercredi à 11h afin que tous les professeurs soient bien disponibles ce jour (cours le matin jusqu'à 11h pour certains et AS l'après midi pour tous). Après la réunion l'équipe peut manger ensemble afin de créer un peu de convivialité elle aussi indispensable à la construction de l'équipe.

Ces concertations, ne vont vivre que si elles intéressent les professeurs. Il y a lieu, pour cela de les objectiver par un ordre du jour qui se construit selon la typologie de réunion prévue. Traditionnellement il existe au moins cinq types de réunions : **information, décision, production, suivi et convivialité**. Une même réunion peut embrasser plusieurs de ces formes. L'essentiel est que chacun arrive à la réunion en sachant ce qu'il va y apporter, y prendre, ou y faire. Les réunions de concertation peuvent être en plénière mais aussi en sous-groupe. Un rapporteur en collecte les fruits sous la forme adaptée : relevé de conclusion pour les décisions, compte rendu pour les productions, synthèse d'informations, tableau de bord pour le suivi. Un sous groupe coopératif peut y être modifié. Une action peut évoluer de l'information au suivi en passant par la production et la convivialité.

Les indicateurs de pilotage du projet sont, par exemple, des outils de travail en concertation. Objectiver au maximum les concertations évite de critiquer les personnes au profit de l'analyse des actions et des résultats. Une heure par semaine semble un bon rythme mais selon les besoins, ce temps peut être allongé ou raccourci.

Pour le projet EPS, la première concertation porte nécessairement sur la mise à niveau informationnelle : à quoi va servir le projet, sa structure. Ensuite, vient le temps d'analyse des caractéristiques des élèves et du contexte (à mener en sous-groupe si équipe importante) permettant à chacun de comprendre les enjeux de formation et au groupe de déterminer les objectifs éducatifs, les étapes de progression et les outils nécessaires. Alors chaque professeur ou sous-groupe peut travailler individuellement à la rédaction des outils que sont, par exemple, les fiches APSA, les fiches d'évaluation, de suivi... Ces documents sont, ensuite, soumis au grand groupe pour validation et/ou modification avant d'être mis en page définitivement. Des concertations de régulation du projet permettent à l'équipe de faire progresser ce dernier au regard des aléas de sa mise en œuvre.

#### *Les étapes concertées du projet*



### Composer

Peut sembler un terme anodin mais il est, en fait, essentiel pour éviter qu'une équipe n'explose. Il faut composer car nul n'est parfait et dans la difficulté ce sont souvent les défauts plus que les qualités qui sont montrées du doigt. Souvent ce sont les divergences de conceptions professionnelles qui mettent les équipes en difficulté.

De plus, le pouvoir dans une équipe EPS n'est pas hiérarchique. Chacun peut avoir une part déterminée de pouvoir par les responsabilités confiées. Si cette part n'est pas définie par l'équipe, il est probable que la répartition du pouvoir se fera de manière informelle. C'est une source possible de conflit.

Composer c'est accepter de faire des concessions qui sont d'autant plus faciles que l'équipe est soudée. C'est pourquoi les temps de convivialité intégrés aux concertations sont importants. Ils donnent le temps aux personnes de se connaître.

L'énergie de cohésion de l'équipe se travaille notamment, par le partage des réussites professionnelles, c'est-à-dire les communications sur les réussites et actions réalisées au sein de l'établissement comme à l'extérieur. Par exemple, la valorisation de résultats de compétitions d'UNSS, la présentation d'un rapport de séjours transplanté aux parents, la présentation aux portes ouvertes de réalisations d'élèves sont autant d'occasions de valoriser l'équipe et de construire, ou bonifier le sentiment d'appartenance.



## Organiser la chronologie

Cette partie est illustrée par la définition du projet EPS.

**Six étapes** sont indispensables à une bonne exécution d'un travail en équipe :

### 1<sup>ère</sup> phase : l'objectif (Pourquoi ?)

Définir les objectifs, l'action globale et les **résultats attendus**. En ce qui concerne le projet EPS, il s'agit d'adapter la mise en œuvre des programmes au public de l'établissement et au contexte. Ainsi, pour chaque objectif assigné, comme par exemple, les compétences attendues (CA) ou compétences du socle (CS), il convient de prendre la mesure de ce que ce sont véritablement les élèves. Ce n'est que par cet inventaire que l'équipe va pouvoir définir les objectifs opérationnels précisant, par niveau de classe, les résultats escomptés tant du point de vue moteur que méthodologique et social. Ces axes vont tracer un curriculum que tous les acteurs éducatifs (élèves, parents, professeurs...) vont suivre, chacun à son niveau.

### 2<sup>ème</sup> Phase : Les idées (quoi ?)

Une recherche d'idées sur la façon de **mener à bien ces objectifs** est réalisée. C'est le moment de mettre en commun les différentes propositions, pour mutualiser l'inventivité puis, décider ensemble. Il faut, pour cela, inventorier les ressources (humaines, financières, matérielles..) et les contraintes. Dans le cas du projet c'est le temps de mettre en place une programmation d'activités servant au mieux les objectifs. Pour un même objectif plusieurs APSA sont possibles, en théorie mais pas forcément en réalité. Les compétences des professeurs de l'équipe sont aussi importantes à prendre en compte que les contraintes matérielles. Ainsi par exemple, pour atteindre les objectifs de la CP3 le choix de la danse est-il corrélé à la formation des professeurs. Il en va de même pour toutes les APSA.

### 3<sup>ème</sup> phase : La Planification (qui, quand, comment ?)

C'est le moment d'élaborer un **plan de travail** qui définit la chronologie des tâches mais aussi la répartition des rôles. A ce stade les compétences méthodologiques et sociales (CMS) comme les Compétences Propres (CP), ainsi que les APSA, sont programmées pour tous le cursus (par exemple au collège, de la 6<sup>ème</sup> à la 3<sup>ème</sup>). Pour chaque niveau de compétence attendu, il faut alors définir les contenus sous la forme de connaissances, capacités et attitudes en ayant soin de ne pas se limiter aux connaissances techniques et tactiques<sup>1</sup>. Cette tâche difficile impose une répartition du travail selon les compétences, voir les appétences de chacun. Elle nécessite aussi la mise en place d'un cadre d'écriture qui n'est pas obligatoirement celui proposé par le ministère au travers des fiches

<sup>1</sup> Voir à ce sujet l'article : organiser les connaissances, capacités, attitudes, F. Huot, e-nov EPS N°2, janvier 2012

APSA, même si, celui-ci peut s'avérer utile. A noter que les fiches ministérielles sont génériques et qu'elles ne sont pas adaptés aux élèves de l'établissement. Copier ces contenus serait, renier le travail des phases précédentes. Enfin il est indispensable de prévoir une planification prévisionnelle du travail afin que chacun sache à quel moment il va présenter son travail, le discuter avec ses collègues, l'amender, le terminer pour une indexation dans le projet.

#### 4<sup>ème</sup> phase : L'objectivation des résultats

Les indicateurs de réussite, qui permettent une évaluation objective et un pilotage, sont élaborés avant démarrage des actions. Cette phase découle des travaux précédents en précisant les modalités d'évaluation. Il est important de définir des critères objectifs pour évaluer, puis certifier, les acquis des élèves dans les CMS comme pour les CP, les CA ou les CS. Par exemple, savoir travailler en équipe va s'enseigner et s'évaluer selon trois niveaux comme le suggère James Robichon<sup>2</sup>. Les modalités de passation de tests sont aussi déterminées dans ce cadre, en équipe. La connaissance des résultats nourrit le suivi des élèves par l'équipe et alimente l'évolution future du projet. C'est pourquoi tous les indicateurs sont déterminés en équipe. Enfin une transposition en note, elle aussi collégiale facilite l'harmonisation de la notation dans l'établissement.

#### 5<sup>ème</sup> phase : l'action

Un suivi devient, à cette étape, nécessaire au bon déroulement du travail. Il s'agit de faire respecter la planification, les délais, mais aussi lorsque c'est nécessaire, de venir en aide aux personnes en difficulté sur leurs tâches. Ainsi la définition ou redéfinition d'un projet, planifiée sur plusieurs mois, demande une coordination, une régulation qui est confiée à un professeur qui n'est pas obligatoirement le coordonnateur EPS. Ensuite le projet est mis en œuvre par tous et en même temps. Peuvent apparaître des besoins de régulation du projet. Chaque modification fait de nouveau appel à un travail d'équipe sans pour autant s'obliger de repasser par toutes les phases de construction. Par exemple, modifier un critère de réussite ou un barème peut se faire en sous-groupe. Mais cette transformation est alors validée en réunion plénière.

#### 6<sup>ème</sup> phase : L'évaluation

Il s'agit cette fois d'évaluer le projet au regard de sa mise en œuvre. Les objectifs sont-ils atteints ? Les moyens (APSA notamment) mis en œuvre sont-ils adaptés ? Cette nécessaire évaluation du projet peut être annuelle, pluri annuelle. Elle consiste à rapprocher objectifs, moyens et résultats pour définir son efficience. Cette régulation peut se faire sur au moins trois axes : celui des élèves, leurs apprentissages, celui des professeurs, de leurs enseignements et celui des familles dont la perception, l'information n'est pas à négliger. Un bilan qui permet de revenir à la phase « 1 » pour construire de nouveaux objectifs et/ou moyens d'actions.



### L'animation d'une équipe

Animer une équipe c'est lui donner vie, **la ressource** ou plus exactement en gérer les ressources. Quelles sont ces ressources ?

#### L'énergie :

L'énergie est liée à la motivation des personnels mais aussi aux conditions de travail. Être attentif à l'hygiène et la sécurité au travail est un devoir d'administrateur. Développer le bien-être au travail c'est dynamiser les collaborateurs. Souvent, la qualité des conditions de travail tient à peu de choses. Inventorier les points qualités des conditions de travail permet de diminuer la fatigue. Le bruit, la température, l'humidité, la qualité de l'air, la lumière sont des variables à prendre en compte. La variété et l'alternance des tâches, les temps de pause, le confort ou l'intimité du vestiaire, la qualité du matériel sont d'autres paramètres importants qui sont souvent inventoriés dans le « Document Unique<sup>3</sup> ». Cet outil administratif d'évaluation des risques et des conditions de travail peut devenir

<sup>2</sup> Le travail en équipe au collège, James Robichon, e-nov EPS N°5 juillet 2013

<sup>3</sup> Le D.U. est une obligation pour tout établissement – voir sur le site académique, santé et sécurité au travail à l'adresse : [http://www.ac-nantes.fr/11915671/0/fiche\\_\\_\\_pagelibre/&RH=PER&RF=PER\\_HYS](http://www.ac-nantes.fr/11915671/0/fiche___pagelibre/&RH=PER&RF=PER_HYS)

aussi un très bon moyen d'associer les personnels à l'amélioration de leurs conditions d'exercice du métier. En cela, il constitue un catalyseur d'énergie.

### **La motivation :**

Elle est multifactorielle et ne passe pas uniquement par le salaire. L'initiative, la responsabilisation, la coopération, la clarté des projets, l'écoute sont des facteurs de motivation. A l'inverse, la contrainte incessante, la déresponsabilisation, l'absence de lisibilité ou d'écoute démotivent. Deux angles sont essentiels d'après R. Hachman : la signification que chacun donne à son travail et la satisfaction. La variété des aptitudes et capacités mise en jeu dans la tâche, l'identité de la tâche qui permet à chacun de voir sa production dans le collectif, la valeur de la tâche, son utilité aux yeux de celui qui la réalise contribuent à donner du sens. L'information que chaque membre de l'équipe obtient sur le résultat de ses efforts et le degré d'autonomie dans le travail influencent la satisfaction au travail.

### **Les communications**

Les communications fonctionnelles sont à doser et organiser de sorte qu'elles permettent à chacun de prendre ou donner les informations utiles et, rien d'autre. Submerger ses collègues et équipiers par une multitude d'informations, peu ou pas utiles, contribue à donner une sensation de lourdeur et fatigue les personnes qui finissent par ne plus prêter attention aux informations. Il faut ainsi cloisonner les réseaux de communication en créant des listes de diffusion (mail) ou des tableaux d'affichage de service organisés selon les fonctions réparties. Seules les communications donnant un fort sentiment d'appartenance sont distribuées à tous. La communication descendante doit être enrichie de circulations ascendantes ou transversales. Chacun doit pouvoir donner de l'information comme il en reçoit. Une des grandes qualités du pilote, le chef d'établissement ou le coordonnateur, est de savoir, de pouvoir écouter.

### **La convivialité**

C'est l'énergie relationnelle dont il s'agit ici. Réserver des temps plus informels dans lesquels il est possible de dialoguer sur autre chose que le travail c'est découvrir ses collaborateurs, tisser des liens qui donnent une véritable solidarité émotionnelle et fonctionnelle à l'équipe. C'est ce lien affectif qui va, notamment, aider une équipe à traverser des temps de crise. La convivialité s'organise aussi lors de temps fort comme des sorties scolaires ou des animations ponctuelles (cross, rencontres, exposition...).

### **La formation**

Une des premières ressources d'une entreprise et d'une équipe c'est la formation professionnelle. Cette formation est organisée par le leader (le chef d'établissement) mais ce dernier n'en n'est pas forcément le meilleur diffuseur ou acteur. La concertation d'équipe peut être un temps de formation mais le recours ponctuel à une personne extérieure à l'équipe, ne serait-ce que comme médiateur, est indispensable. Ainsi les formations de proximité, pour être organisées au plus près des acteurs, peuvent devenir des ressources essentielles pour la formation de l'équipe.



## **Conclusion**

Le travail en équipe est un peu un serpent de mer qui se faufile dans l'océan du quotidien. Il apparaît, se développe, puis disparaît sans que chacun ne sache pourquoi. Comme un être vivant, il a besoin d'énergie pour vivre et exister. L'énergie de production d'abord, qui est apportée par la structuration du travail. Cette formalisation est indispensable pour construire durablement le travail en équipe, l'installer et le faire réussir. La concertation hebdomadaire, les communications, la répartition des rôles et des tâches en sont des éléments importants. Mais une équipe vit aussi de part son énergie de cohésion. Elle s'anime en se nourrissant de convivialité, d'identité, de culture et de formation. C'est pourquoi les échanges et diverses communications au sein de l'équipe ne peuvent être abandonnés au simple hasard. La motivation des équipiers a un coût qui se paye en pragmatisme et convivialité. Et c'est par ces efforts consentis que se construit la réussite d'un travail en équipe au grand bénéfice des élèves puis des enseignants.