

Faire équipe

Ce que « faire équipe » veut dire

Faire équipe c'est « mobiliser un groupe ». Mais de quel groupe s'agit-il ? Comment a-t-il été formé ? Par qui ? Dans quelles circonstances ? A-t-il déjà une histoire commune ? Jusqu'à quel point ce groupe et chacun de ses membres sont-ils engagés dans le projet (penseur, porteur ou partie prenante ?) ? Quels sont les responsabilités et les rôles de chacun ?

Faire équipe c'est « réaliser un objectif commun explicite ». Quel est cet objectif ? Est-il suffisamment explicite pour chacun ? D'où vient-il (de quelles instances ? quelle est son histoire ?) ? L'équipe se l'est-elle réapproprié ? Les buts individuels sont-ils compatibles avec le but commun ? Au-delà du projet commun, cela suppose que chacun coopère selon ses compétences. Le « faire équipe » nécessite alors au niveau de chacun une attitude d'écoute et de coopération et, au niveau du groupe, une organisation et des méthodes d'action. L'équipe a donc besoin d'une forme de coordination formée par un noyau dur (deux ou trois personnes) dont l'autorité et la compétence légitimées seront facteurs de cohésion et de progrès.

Faire équipe c'est « organiser l'interdépendance des activités individuelles » en trouvant un juste équilibre entre autonomie individuelle et contraintes collectives. Le partage des responsabilités et des rôles doit impliquer de la confiance entre les membres de l'équipe : les tâches partagées doivent être réalisées (contrainte collective) mais selon des modalités relevant de l'autonomie de chacun. Cela implique une définition des tâches partagées en termes d'objectif(s) plutôt qu'en termes de gestes professionnels prescrits.

Faire équipe suppose « un ajustement permanent des activités individuelles » et donc une certaine souplesse. Les décisions et les actions doivent être le résultat de discussions, de négociations, d'évaluations régulières et de régulations collectives. Ces ajustements ne sont possibles que s'ils prennent place dans une relative stabilité offerte par des temps institutionnels de discussion et une forme de coordination.

Les conditions du « faire équipe »

Recrutement : solide expérience disciplinaire, capacité à faire face aux spécificités, ouverture d'esprit professionnelle, fiabilité, stabilité, investissement dans des projets professionnels et personnels. Veiller à la variété des membres de l'équipe, en termes sociodémographiques (âge, sexe, caractéristiques socioculturelles, expériences).

Respect des individualités : respect des limites et envies de chacun, en termes d'emploi du temps hebdomadaire et dans l'attribution des tâches et responsabilités en fonction des souhaits, des compétences et des limites de chacun. Respect de la liberté de parole.

Prise de décision selon différentes modalités non exclusives : en équipe, en groupe restreint (coordinateur(s), groupe technique pour les questions matérielles ou quorum pour les décisions urgentes). Quelle que soit la forme des prises de décisions, le « faire équipe » suppose que le collectif se range aux décisions prises par les groupes restreints légitimés, que la responsabilité des choix individuels et collectifs soit assumée et que les informations circulent correctement. A ces conditions, la parole de l'équipe et son positionnement face aux élèves, basés sur des valeurs partagées, sont cohérents.

Réflexivité : instituer des temps d'analyse de pratiques professionnelles encadrée par un tiers et des bilans réguliers d'équipe.

Co-formation : tuilage lors de la prise en charge de la coordination, partage d'expériences interdisciplinaires et transmission des formations individuelles extérieures.

Les limites et les obstacles au « faire équipe »

Equipe et individu : quelle est la taille critique de l'équipe pour que le « faire équipe » fonctionne ? Le « faire équipe » suppose parfois que le collectif passe avant l'individu (frustrations à gérer) ou que des formes de compétition nuisent à la coopération.

Collègues en temps partiels et périphériques : moins bien intégrés du fait de leur absence aux réunions et dispositifs spécifiques, ainsi que dans les temps informels.

Intégration de nouveaux membres : elle nécessite de la bienveillance, une certaine forme d'accompagnement et de progressivité dans l'entrée dans cette nouvelle professionnalité.