ifen
INSTITUT DE FORMATION
DE L'ÉDUCATION NATIONALE
DIVISION DU SOUTIEN ET
DE L'ACCOMPAGNEMENT
PROFESSIONNEL ET PSYCHO-SOCIAL

Travailler ensemble :

ce qui fait la force d'une équipe

eduPôle – Walferdange
Route de Diekirch
L-7220 Walferdange
www.ifen.lu

Sommaire

LE SAVIEZ-VOUS ? 3

LE REGARD DE LA RECHERCHE 3

EN PRATIQUE 3

IDÉE REÇUE 4

À DISCUTER EN ÉQUIPE 4

À RETENIR 4

UN REGARD SUR LE TERRAIN 5

LE SOUTIEN PERSONNALISÉ DE L'IFEN 5

QUESTION À EMPORTER 5

Le saviez-vous ?

Ce n'est pas le niveau d'expertise qui fait d'abord la qualité d'une équipe.

On pourrait penser qu'une équipe performante est avant tout composée de professionnels très compétents. Pourtant, plusieurs recherches montrent que ce n'est pas le facteur le plus déterminant.

Les équipes qui fonctionnent le mieux sont celles où les informations circulent, où chacun peut poser une question, demander de l'aide ou exprimer un désaccord sans craindre d'être jugé. Cette capacité à échanger librement favorise l'apprentissage collectif, la qualité des décisions et l'engagement de chacun.

Le regard de la recherche

La sécurité psychologique : un levier souvent invisible

Les travaux d'Amy Edmondson, professeure à la Harvard Business School, ont profondément renouvelé notre compréhension du travail d'équipe. Ils montrent que les équipes les plus efficaces ne sont pas celles où tout le monde est toujours d'accord, mais celles où chacun se sent suffisamment en confiance pour prendre la parole, reconnaître une erreur ou demander de l'aide.

Ce que Google a découvert… presque par hasard

Au début des années 2010, Google lance un vaste programme de recherche interne : le Project Aristotle. L'objectif est de comprendre pourquoi certaines équipes obtiennent de meilleurs résultats que d'autres.

Plus de cent quatre-vingts équipes sont analysées selon de nombreux critères : ancienneté, niveau d'études, profils de personnalité, leadership ou modes d'organisation.

Les résultats déjouent plusieurs hypothèses. Les meilleures équipes ne sont pas nécessairement celles qui réunissent les personnes les plus brillantes ou les profils les plus similaires. Le facteur qui se distingue est la possibilité, pour leurs membres, de prendre la parole, poser une question, reconnaître une erreur, demander de l'aide ou exprimer un désaccord sans craindre que cela remette en cause leur légitimité.

Les conclusions du Project Aristotle rejoignent ainsi les travaux d'Amy Edmondson sur la sécurité psychologique.

En pratique

Trois questions à se poser après un temps de travail collectif

Avant de reprendre vos activités, prenez quelques instants pour vous demander :

- Les décisions prises sont-elles claires pour tout le monde ?
- Les personnes concernées ont-elles pu exprimer leur point de vue ?
- Que faudrait-il préciser avant la prochaine étape ?

Quelques minutes suffisent parfois à éviter des incompréhensions qui coûteront beaucoup plus de temps par la suite.

Idée reçue

« Une bonne équipe est une équipe où il n'y a jamais de conflit. »

Les désaccords font partie de toute collaboration. Ils deviennent même utiles lorsqu'ils permettent d'examiner une situation sous différents angles.

Ce qui fragilise une équipe n'est pas le désaccord lui-même, mais l'impossibilité de l'exprimer ou de le traiter dans un climat de confiance et de respect.

À discuter en équipe

Prenez quelques minutes lors d'un prochain temps d'échange pour échanger autour de ces questions :

- Qu'est-ce qui facilite aujourd'hui la coopération dans notre équipe ?
- Qu'est-ce qui la rend parfois plus difficile ?
- Quelle petite évolution pourrait améliorer notre manière de travailler ensemble ?

Il ne s'agit pas de rechercher une solution parfaite, mais d'ouvrir un espace de réflexion partagé.

À retenir

Les recherches récentes mettent en évidence plusieurs éléments qui favorisent durablement le travail d'équipe :

- clarifier les rôles et les attentes ;
- partager les informations utiles au bon moment ;
- permettre à chacun de prendre la parole ;
- accueillir les désaccords avec respect ;
- reconnaître les réussites comme les difficultés.

La coopération se construit moins à travers de grands changements qu'au fil des interactions quotidiennes.

Un regard sur le terrain

Dans les établissements scolaires, les situations complexes nécessitent rarement le regard d'une seule personne. Enseignants, éducateurs, directions, équipes psycho-sociales ou administratives disposent chacun d'informations complémentaires. Lorsque ces regards peuvent être partagés dans un climat de confiance, les décisions gagnent souvent en qualité et les réponses apportées aux élèves deviennent plus cohérentes.

Le soutien personnalisé de l'IFEN

Certaines situations d'équipe nécessitent davantage qu'un simple échange informel. Lorsqu'une coopération devient difficile, qu'un changement organisationnel suscite des tensions ou qu'une équipe souhaite prendre du recul sur son fonctionnement, il peut être utile de bénéficier d'un espace structuré de réflexion.

Le Soutien personnalisé de l'IFEN propose différents dispositifs d'accompagnement destinés aux professionnels et aux équipes afin de favoriser le dialogue, renforcer la coopération et soutenir le développement de pratiques collaboratives.

Question à emporter

Avant de refermer cet article, prenez un instant pour réfléchir.

« Dans votre équipe, est-il facile de dire *je ne sais pas*, *j'ai besoin d'aide* ou *je ne suis pas d'accord* ? »

La réponse à cette question en dit souvent plus sur le fonctionnement d'une équipe que son niveau d'expertise ou son expérience.