

***Du groupe vers l'équipe,
ou l'art de la confrontation.***

**Sur quels éléments essentiels reposent la construction
et le fonctionnement d'un groupe de travail
au sein d'une communauté éducative Assomption ?**

Anne DELION, Guillaume GLINEL, Kamel
KHADIR, Marie LACAZEDIEU, Mathias
POULAIN, Marie-Hélène ROBERT

En entrant dans la salle des profs d'un collège de l'Assomption, on entend les "équipes" d'enseignants d'Anglais et d'Espagnol qui échangent au sujet d'un prochain devoir commun. Chacune de ces équipes avait au préalable construit une progression commune permettant d'atteindre les objectifs en vue du devoir. Les collègues d'Espagnol finalisent la mise en page alors que les collègues d'Anglais constatent que certains objectifs n'ont pas été atteints, et que la progression n'a pas été respectée : le devoir d'Anglais ne pourra pas être fait par un groupe commun avec l'Espagnol.

En effet, même lorsqu'une action éducative est construite par plusieurs enseignants, le métier d'enseignant semble être la plus solitaire des actions collectives, et les élèves ont rarement l'occasion de voir leurs enseignants travailler ensemble devant eux.

Pourtant, lors de rencontres entre enseignants, la notion d'équipe revient souvent dans les discussions : elle peut être vue comme un graal par ceux qui s'en sentent privés, elle est souvent décrite comme quelque chose de compliqué à mettre en œuvre par ceux qui la pratiquent ; en tout cas, elle laisse peu de monde indifférent. De plus, le contexte actuel de la Réforme¹ donne une place essentielle au travail en équipe, qu'il soit décliné sous forme

¹ Loi n° 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la Refondation de l'École de la République.

d'E.P.I. (Enseignement Pratique Interdisciplinaire), d'accompagnement ou de temps de concertation.

Il est d'ailleurs d'usage en milieu scolaire de désigner par "équipe" un groupe de personnes amenées à travailler ensemble. Collaboration, coopération, coordination, concertation : autant de termes qui affluent dans les discours des "équipes", mais pour quelle réalité sur le terrain ? La notion d'équipe recouvrerait alors (*pour éviter les répétitions*) nombre de contradictions, croyances et théories diverses.

Convaincus que **l'équipe** est efficace dans l'atteinte d'un objectif, il nous a ainsi paru pertinent de mener un travail de circonscription de cette notion afin que chacun puisse se positionner sereinement.

Les résultats utilisés dans cet article sont issus d'une enquête menée en juin 2015 auprès de 320 membres d'équipes éducatives (enseignants du 1er degré, du 2nd degré et du supérieur, responsables de vie scolaire, membres d'équipes de direction) répartis sur 12 unités d'enseignement. Toutes ces unités font partie du réseau Assomption et ont des effectifs très variés (de moins de 20 à plus de 100 personnes faisant partie de l'équipe éducative). Les enquêtés ont répondu anonymement à un questionnaire en ligne comportant :

- 4 questions de critères généraux (pseudonyme / âge / sexe / situation familiale) ;
- 11 questions de critères de représentativité (tels que le type d'établissement, la fonction de la personne enquêtée au sein de son établissement, l'ancienneté etc.) ;
- 11 questions de critères spécifiques à notre étude (tels que la représentation du travail de groupe, sa fréquence, les éléments facilitateurs et les obstacles).

Sur les 320 personnes ciblées, 127 ont répondu.

- La moyenne d'âge des personnes enquêtées est de 41 ans (de 21 à 64 ans).
- 31% sont des hommes, 69% des femmes.
- 80% des enquêtés sont en couple, dont la moitié ont des enfants.
- 6,4% des personnes interviennent dans des écoles maternelles et primaires, 79,4% en lycée général et technologique, 5,6% en lycée professionnel et 9,5% dans l'enseignement supérieur.

- La grande majorité des enquêtés sont enseignants (113 personnes, soit 90,4%). Les 9,6% restants sont composés de CPE, d'assistants d'éducation, d'un adjoint en pastorale et d'un prêtre référent.
- Pour les enseignants, toutes les matières sont représentées. 80 % des enquêtés ne travaillent que sur un seul établissement et 65 % ont une expérience professionnelle antérieure.

Il a été difficile de trouver une terminologie qui s'applique à l'ensemble de ces personnes, par conséquent nous avons choisi d'y référer en tant qu'"enquêtés". De même, nous avons généralement préféré, l'emploi du terme "groupe", plus neutre que celui d'"équipe".

De la pratique d'un enseignement solitaire au travail de groupe : quels leviers ? quels freins ?

Nous avons observé la pratique du travail de groupe dans des ensembles scolaires pour faire émerger les freins et les leviers.

La question «Vous travaillez en groupe : jamais, un peu, parfois, souvent, toujours» permet de déterminer la fréquence du travail de groupe. Ainsi, pour 127 enquêtés, 2% ne travaillent «jamais» en groupe ; 3% «un peu», 30 % «parfois», 56% «souvent», 9% «toujours». Nous avons regroupé, et nommé :

- **premier groupe**, les enquêtés qui ont répondu ne «jamais» travailler en groupe ou bien «un peu», soit 7 personnes.
- **deuxième groupe**, celui qui rassemble les enquêtés affirmant travailler «souvent ou toujours» en groupe soit 81 personnes.
- **troisième groupe**, soit 37 personnes ayant répondu «parfois» n'ont pas affiché une position tranchée. Ce dernier fera l'objet d'une analyse spécifique.

Les facteurs favorisants

“La bonne entente”, “la convivialité” et “le bon état d'esprit” ressortent comme étant le premier levier favorisant le travail de groupe et ce, quelle que soit la fréquence de travail :

- pour le premier groupe : 5 occurrences sur 7 (71%)
- pour le deuxième groupe : 24 occurrences sur 81 (30%)
- pour le troisième groupe : 16 occurrences sur 37 (42%)

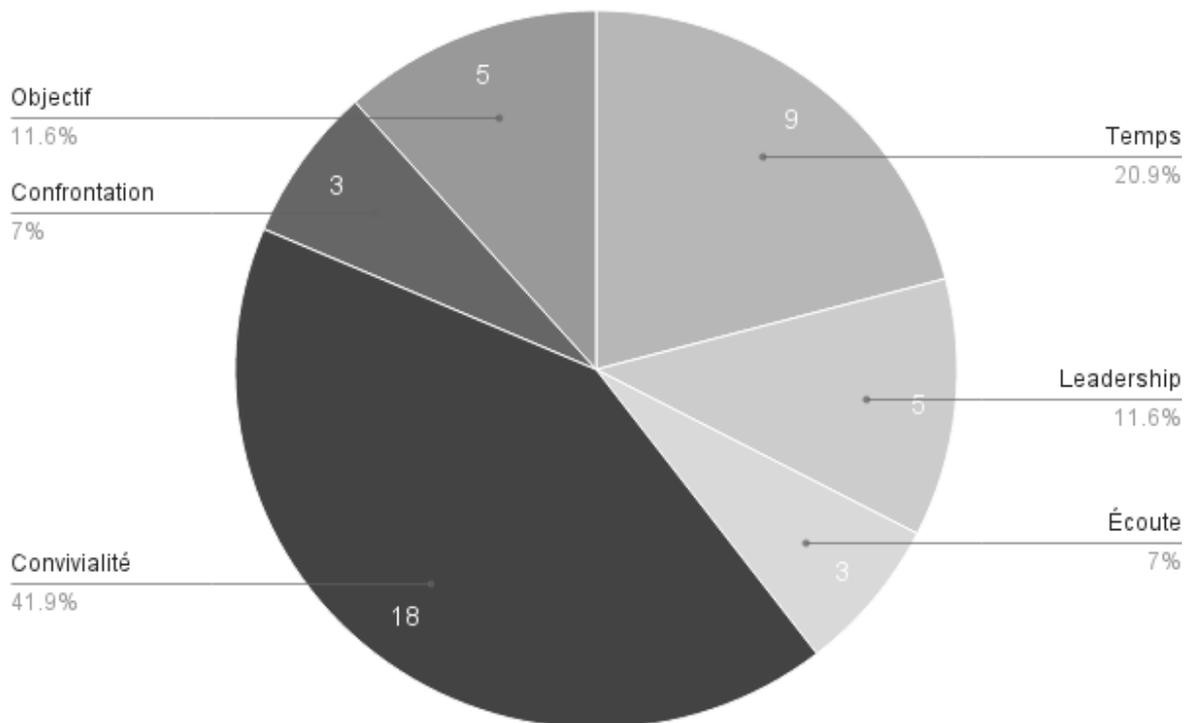


Figure 1 - Les leviers du troisième groupe.

Ce troisième groupe représente 30% des enquêtés, soit 37 personnes de 40 ans en moyenne, dont 70% de femmes : ce groupe est représentatif de l'échantillon initial.

Ainsi, pour le troisième groupe, c'est bien la convivialité qui apparaît comme étant le premier levier, suivi du temps.

En revanche, pour le deuxième groupe, c'est la volonté individuelle qui apparaît comme le deuxième levier, à hauteur de 21 occurrences sur 81 (26%) puis vient l'écoute et le respect à hauteur de 15 occurrences sur 81 (18%).

Pour le troisième groupe, qui travaille «parfois» en groupe, le deuxième levier est le temps organisationnel favorable, 8 occurrences sur 37 (21%) puis vient la motivation individuelle associée au projet concret 4 occurrences sur 37 (11%).

Les notions de volonté individuelle et de projet commun se retrouvent clairement dans les termes suivants : «but précis», «implication personnelle des participants», «volonté et l'implication» pour le troisième groupe ; «volonté», «envie», «partage de projet», «engagement», «partage des tâches», «motivation», «intérêt commun», «volonté», «partage d'objectifs commun».

Par ailleurs, le leadership est globalement ressenti comme important par ceux qui pratiquent le travail de groupe :

- pour le deuxième groupe : 49 occurrences sur 81, soit 60%.

- pour le troisième groupe : 20 occurrences sur 37, soit 55%.

Ces résultats sont à nuancer : pour chacun des deuxième et troisième groupes, un tiers des enquêtés ne s'est pas prononcé sur la question du leadership.

Concernant le premier groupe il n'est pas surprenant qu'aucun enquêté de fasse mention du leadership, même si une occurrence sur 7 attribue à l'équipe de direction le rôle "d'encourager à travailler en équipe".

La motivation individuelle ne semble pas être un levier important pour le deuxième groupe puisque seuls 9 occurrences sur 81 (11%) la considèrent favorablement.

On observe de plus que malgré le fait que pour la majorité des personnes du deuxième groupe, pratiquant régulièrement le travail de groupe, ce dernier puisse être déstabilisant (36 réponses sur 81 soit 44%), il est pourtant clairement reconnu comme important(70 occurrences sur 81 soit 87%).

Il apparaît encore qu'il est rarement perçu comme inutile, 31 occurrences sur 81 (38%).

Pourtant certaines réponses avancent l'idée d'une contrainte et de complications («parfois» compliqué pour 27 personnes, soit 33% ; «parfois» contraignant pour 33 personnes, soit 40% ; «souvent/parfois» obligatoire pour 33 personnes, soit 40%). Est-ce dû à une nécessité interne de travailler en groupe ou à une contrainte externe imposant le travail de façon obligatoire ?

Les facteurs de contrainte

Les freins exprimés par le deuxième groupe sont représentatifs des freins exprimés par l'ensemble de l'échantillon (voir *Figure 2*). On peut donc considérer que les freins sont identiques entre les trois groupes : les plus cités étant le manque de temps, la confrontation et la mésentente... La confrontation comprend les termes : «manque de souplesse», «pas de remise en question», «points de vue différents», «égoïsme», «peu de compromis» et «rigidité intellectuelle». Pour les sept individus ne pratiquant «jamais» ou «rarement» le travail de groupe, cinq n'ont pas répondu, deux ont estimé qu'il n'était «jamais» inutile et «souvent» motivant, enrichissant et important. Les freins sont le manque de temps, les difficultés d'organisation pour trois d'entre eux et le manque d'implication pour deux autres.

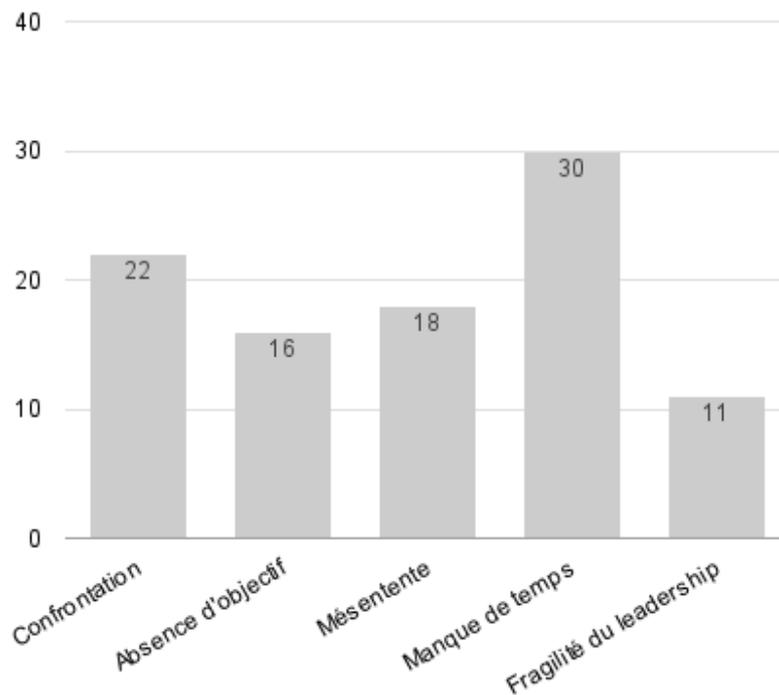


Figure 2 - Les freins du deuxième groupe.

Ce deuxième groupe représente 64% des enquêtés, soit 81 personnes de 41 ans en moyenne, dont 69% de femmes : ce groupe est représentatif de l'échantillon initial.

En somme, on retrouve les mêmes freins et leviers quelle que soit la fréquence de travail de groupe ; seules varient la motivation individuelle et l'importance accordée à l'équipe de direction pour assurer les conditions du bon fonctionnement du travail de groupe. On pourrait considérer que les enquêtés pratiquant occasionnellement le travail de groupe font montre d'une volonté faible mais reconnaissent une place importante à l'équipe de direction. Serait-ce un groupe qu'il faudrait animer dans le cadre d'un projet initié par la direction ?

Les enquêtés ne pratiquant pas ou rarement le travail de groupe dénie toute importance à l'équipe de direction, pour quatre d'entre eux. Est-ce lié à des interactions sociales difficiles ou à un projet d'établissement peu visible ou mal compris ?

La question du projet commun est également centrale pour les personnes pratiquant régulièrement le travail de groupe. Ont-ils une vue plus nette du projet d'établissement qui leur indique le sens du travail commun et qui soit une source de motivation ? D'ailleurs, ces enquêtés reconnaissent une importance plus grande à l'équipe de direction.

Travailler en groupe : des attentes contradictoires.

Au sein de leur établissement scolaire, tous les enquêtés se sont vus être regroupés afin de travailler : création d'une progression annuelle, production ponctuelle, projet à moyen terme, réflexion sur de nouveaux programmes.

L'analyse des réponses montre que, parmi ces deux termes (**groupe** et **travail**), l'un est fortement idéalisé tandis que l'autre semble s'effacer.

Tout d'abord, même s'il apparaît que le travail de groupe est vécu pour une grande majorité des enquêtés comme compliqué, voire contraignant, une plus large majorité encore le trouve être "efficace" (plus de 88 %), "un gain de temps" (plus de 89%) et même "utile" (on atteint alors plus de 98 %.)

A la question "D'après vous, le travail d'équipe est...", parmi les 320 enquêtés :

- 98 % pensent que le travail d'équipe est **utile** (souvent ou toujours).
- 89 % pensent que le travail d'équipe est **un gain de temps** (parfois ou souvent).
- 88 % pensent que le travail d'équipe est **efficace** (parfois ou souvent).
- 85 % pensent que le travail d'équipe est **compliqué** (parfois ou souvent).
- 76 % pensent que le travail d'équipe est **contraignant** (parfois).

Notons, au passage, que c'est le temps qui arrive second (et presque premier) dans la liste des contraintes, ce qui traduit a priori des difficultés dans la programmation du travail de groupe : la perception de l'utilité, du gain de temps et de l'efficacité n'apparaît donc pas comme étant incompatible avec celle de la complication ou de la contrainte

Des contraintes liées :

- à l'objectif
- à l'organisation
- à la personnalité
- au temps

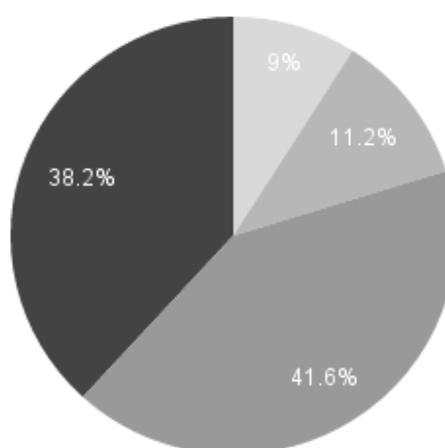


Figure 3 - Le temps : une contrainte forte.

Cela étant dit, vu l'intérêt que semble susciter le travail de groupe, et les critères qui lui sont attribués (i.e., "efficacité", "gain de temps", "utilité"), il paraît naturel de se poser la question du poids de l'objectif à atteindre et des modes de production qu'il induit : cet objectif est-il atteint plus efficacement grâce à l'équipe ? Est-il la raison principale qui pousse au travail d'équipe ? La production d'un groupe est-elle plus efficace que celle d'un individu ?

Parmi les questions qui renvoient à cette double notion d'objectif et de production (que ce soit comme facilitateur, comme contrainte ou comme élément idéal), on constate, même si cette notion est loin d'être absente, que l'objectif ou la production ne pousse à la décision de travailler en équipe que dans moins de 20% des cas.

Notons que les réponses où le terme « élève » est explicitement employé dans la définition de l'objectif atteignent difficilement un peu plus de 1% des réponses totales.

Afin d'avoir une idée claire du poids de la production ou de l'objectif lors d'un travail de groupe, nous avons précisé 54 occurrences thématiques parmi les 195 réponses obtenues à la question "Quels éléments facilitent le travail en groupe?". Les occurrences liées à la notion de production ou d'objectif sont loin d'être majoritaires :

- 10 occurrences thématiques sur 54 renvoient à la notion de production et/ou d'objectif (18,52%) ;
- le nombre des occurrences thématiques renvoyant à la notion de production et/ou d'objectifs représentent alors 22,56% des réponses totales.

Les 10 occurrences thématiques renvoyant à la notion de production et/ou d'objectif.

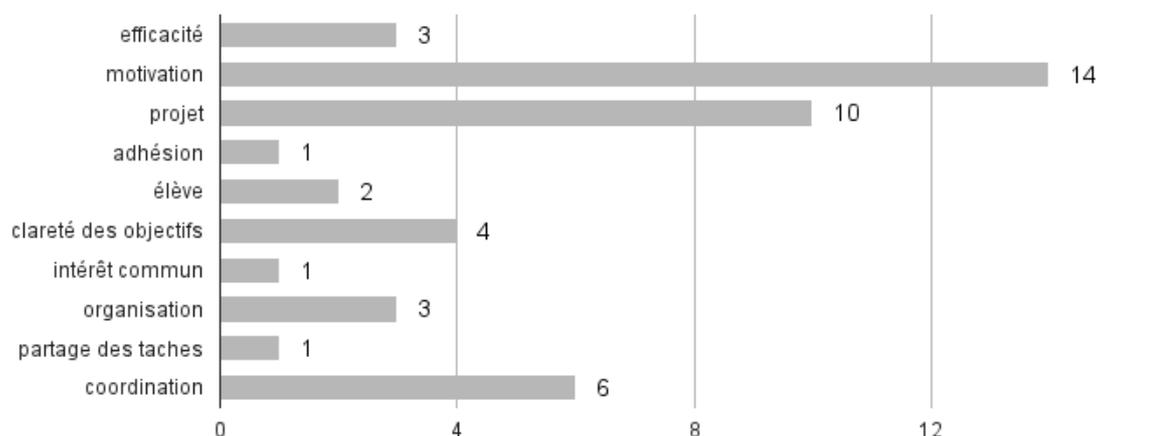


Figure 4 - Quels éléments facilitent le travail de groupe ?

La question “D’après vous, quels sont les obstacles au travail en groupe ?” a subi le même traitement que la question précédente ; là encore, les occurrences renvoyant à la notion de production et/ou d’objectif sont peu présentes :

- 11 occurrences thématiques sur 74 renvoient à la notion de production et/ou d’objectif (14,86%) ;
- le nombre d’occurrences thématiques renvoyant à la notion de production et/ou d’objectifs représentent alors 11,24% des réponses totales.

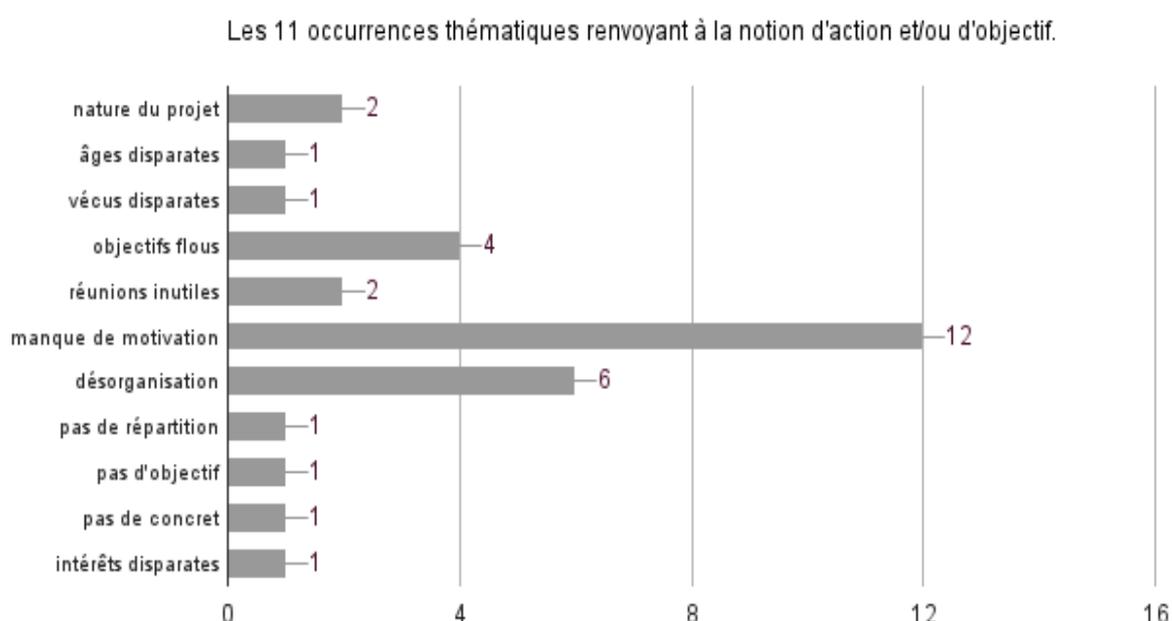


Figure 5 - “D’après vous, quels sont les obstacles au travail en groupe ?”

Enfin, un traitement similaire de la question “Quelle serait pour vous l’équipe idéale?” vient conforter cette impression : les occurrences liées à la notion de production et/ou d’objectif sont peu évoquées lorsqu’un enquêté est questionné sur la notion d’équipe.

- 12 occurrences thématiques sur 83 renvoient à la notion de production et/ou d’objectif (14,46%) ;
- le nombre d’occurrences thématiques renvoyant à la notion de production et/ou d’objectifs représentent alors 11,99% des réponses totales.

Les 12 occurrences thématiques renvoyant à la notion de production et/ou d'objectif.

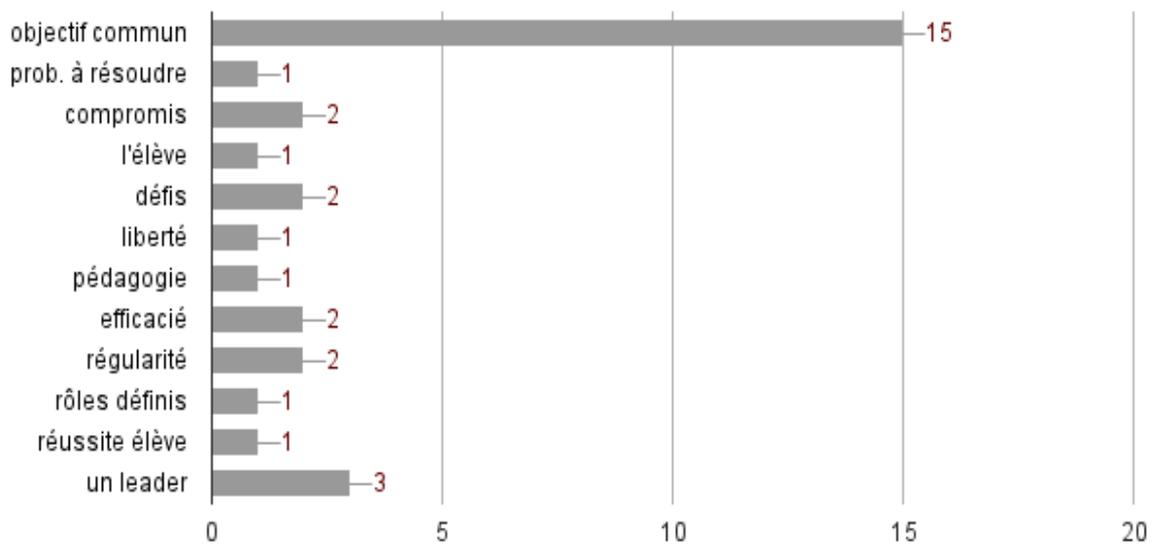


Figure 6 - "Quelle serait pour vous l'équipe idéale?"

Ainsi, on pourrait conclure que le travail de groupe n'est pas réellement perçu par les enquêtés comme un outil idéal permettant d'atteindre efficacement des objectifs déterminés.

Pourtant, on ne peut pas imaginer les enquêtés méconnaître le sens des termes "efficace", "gain de temps" ou "utile" : des termes pourtant liés directement à une notion de production ou d'objectif, de projet en fait.

Une tentative d'explication serait d'imaginer que les réponses s'appliquent à un groupe idéalisé, à une version idéale du travail de groupe : l'équipe utopique.

C'est aussi dans une analyse en creux que l'on peut trouver des éléments de réponses : les enquêtés cherchent dans le groupe : de l'organisation, une direction, du partage, de l'écoute, de la considération, des décisions ; bien des choses qu'une pratique solitaire du métier ne permet pas de vivre. C'est peut-être l'accession à ces notions qui constitue l'objectif principal qu'un enquêté cherche dans le travail de groupe. Comme si l'objectif principal du travail de groupe était de "faire équipe", c'est à dire transformer un groupe d'individus en une entité conviviale et efficace.

La direction d'un groupe de travail : quelles représentations pour quels besoins ?

On constate au sein de la communauté éducative que si l'appellation "équipe" est très utilisée ("pédagogique", "disciplinaire" ...), l'existence réelle, reconnue et institutionnalisée du **leader** n'est pas, ou très peu, répandue. De même, la posture de leader se révèle souvent incommode dans le jonglage qu'elle induit entre celles d'un pair et celles d'un pilote.

Comme le montrent les analyses précédentes, les enquêtés ressentent des contraintes fortes dans leur travail collaboratif telles que le temps – de concertation, de réunion, de co-construction – l'ouverture d'esprit ou la capacité à communiquer, d'assumer et surmonter des compromis. Les enquêtés expriment clairement leurs besoins de convivialité et bienveillance dans leur expérience collaborative mais mentionnent peu l'objet du travail, c'est à dire la **tâche** à accomplir. On s'aperçoit que dans les représentations du travail en groupe, l'idée la plus prégnante est celle du groupe, dans sa convivialité, et non celle du travail.

La convergence vers un point d'équilibre entre les attentes exprimées (la convivialité), les besoins identifiés (le temps) et l'objectif réel (la réalisation efficace d'une tâche) ne serait-elle pas justement le rôle du leader ? Il apparaît donc que la réflexion autour des mécanismes du travail en équipe passe inévitablement par la question des facteurs du pilotage de l'équipe ; autrement dit, le **leadership**.

Quelles représentations du leader émergent des équipes éducatives Assomption ? Les besoins identifiés correspondent-ils aux prérogatives d'un leader à l'Assomption ? Quel profil de leadership pour répondre aux attentes et besoins des équipes enseignantes ?

Tout d'abord, lorsque l'on demande aux enquêtés d'estimer, sur une échelle de 0 à 5, l'importance de la présence d'un leader au sein d'une équipe, il apparaît que, sur 116 réponses, 6 personnes (5,2%) sont nettement défavorables et 32 personnes (27,6%) sont nettement favorables. En regroupant les résultats en deux catégories ; "défavorable" entre 0 et 2 et "favorable" entre 3 et 5 ; plus des trois quarts des enquêtés se positionnent alors favorables.

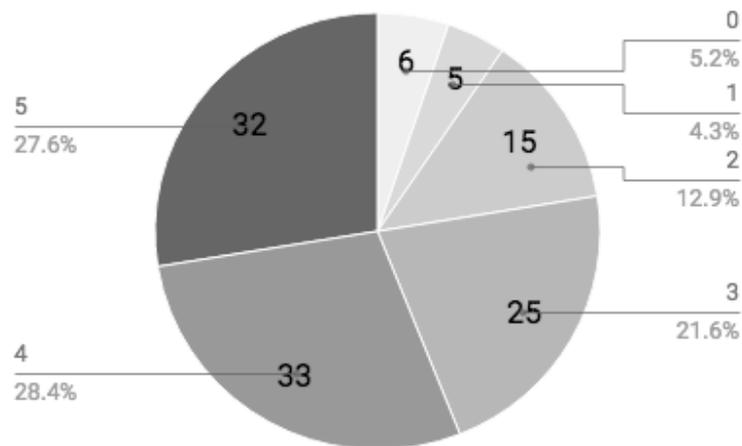


Figure 7 - L'importance d'un leader dans un groupe.
(0 pour inutile ; 5 pour indispensable)

On observe d'autre part que 79 personnes sur 124 réponses (65%) indiquent avoir une expérience professionnelle antérieure et sur ces 79 personnes, 47 d'entre elles (70,1%) étaient cadres. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le critère de l'expérience professionnelle antérieure n'influe pas sur l'importance ressentie de la présence d'un leader.

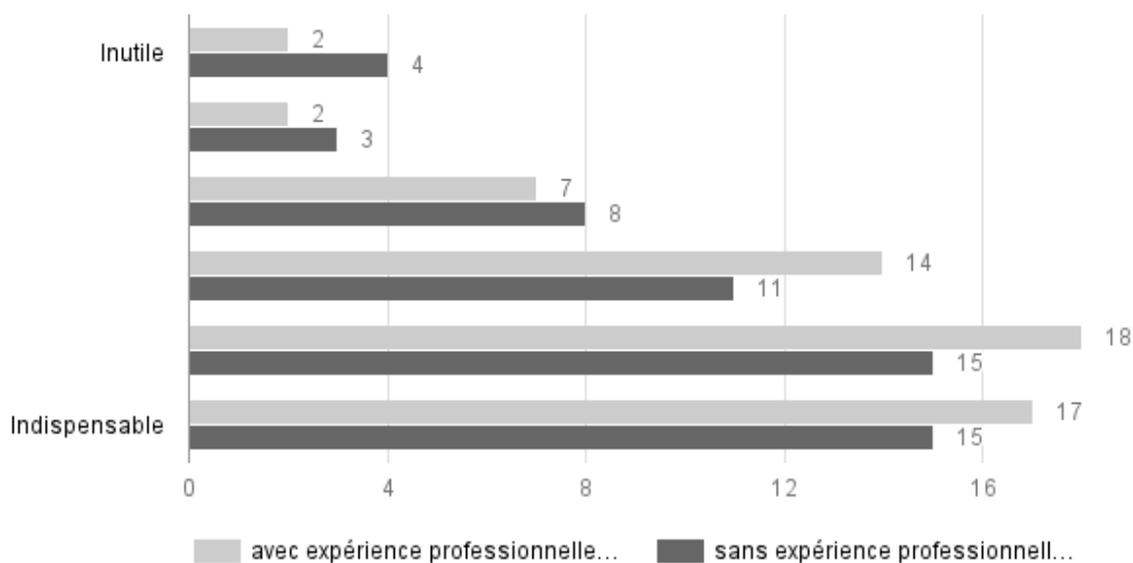


Figure 8 - L'impact d'une expérience professionnelle antérieure sur la perception du leadership.

Dans le même temps, au sein des facteurs de pilotage, la question des outils du travail de groupe semble essentielle. Sur 127 réponses, les outils les plus attendus par les enquêtés sont les réunions (115 occurrences), les courriels (101 occurrences) et l’usage des documents partagés (84 occurrences). Là encore émergent clairement deux des prérogatives du leadership que sont “informer et communiquer” et “organiser”. Dans les douze réponses collectées dans le champ “Autre”, quatre réponses soulèvent la question du temps ; quatre réponses mentionnent l’usage du téléphone ; deux réponses évoquent le papier (les manuels scolaires) ; le rôle d’un secrétaire et la question de la motivation des personnes apparaissent une fois. On constate que l’utilisation d’un E.N.T. (Espace Numérique de Travail) est assez minoritaire, avec 31 occurrences, alors qu’il fournit un outil adapté au travail collaboratif. Ce résultat surprenant à l’heure de la numérisation de l’École peut trouver une explication dans l’absence de ces plateformes au sein de certains établissements ou dans une intégration encore fragile de tels outils dans les pratiques et les cultures enseignantes.

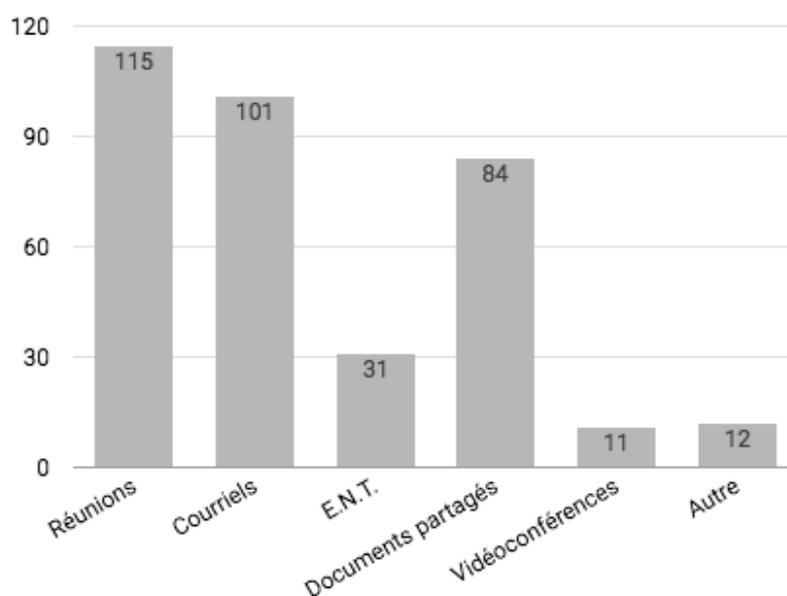


Figure 9 - Les outils nécessaires au travail de groupe.

Il apparaît donc que le travail en équipe est majoritairement perçu comme nécessaire par les enquêtés. Mais la mise en œuvre d’une équipe fait face à nombre de contraintes qui devraient pouvoir être dépassées par l’organisation du travail de l’équipe. De plus, les enquêtés ne se montrent pas réfractaire au statut du leader, au contraire, ils y sont même très majoritairement favorables, peut-être dans ce qu’il pourrait apporter comme solution

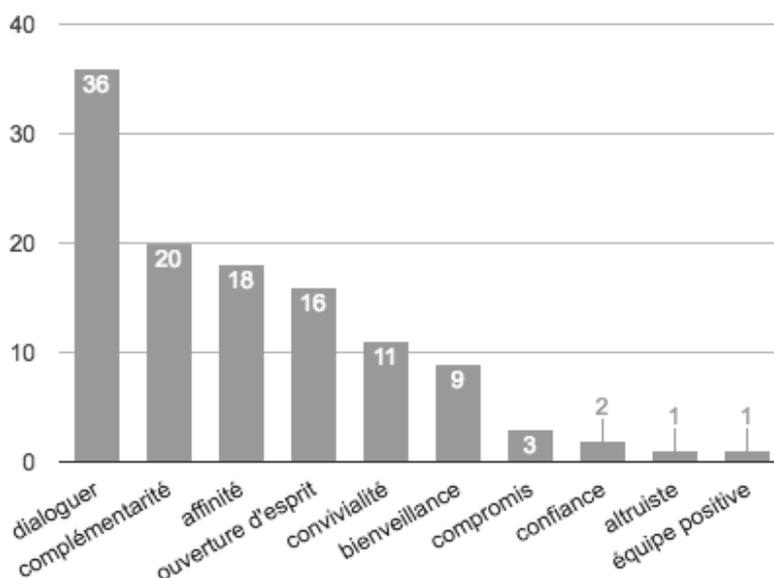
dans le maintien des équilibres entre un groupe convivial et une équipe de travail. Ce sont peut-être là les prérogatives du leader² qui se dessinent : organisation et gestion du temps ; détermination des objectifs de production ; convivialité ; médiation et communication.

Les interactions sociales à l'œuvre dans le travail de groupe.

Des critères personnels non représentatifs.

La comparaison entre les différents éléments évoqués et les critères généraux nous permettent de dire que les résultats obtenus sont indépendants de l'âge, du niveau d'enseignement, du sexe et de la situation familiale de la personne enquêtée.

En effet, les profils sont très différents et chaque niveau est représenté pour les critères les plus évoqués. Par exemple, pour le critère «bonne entente» correspondant aux interactions sociales favorisant la construction et le fonctionnement d'une équipe, les personnes enquêtées ayant évoqué ce critère (25 personnes) sont âgées de 27 à 62 ans (moyenne d'âge de 43,2 ans) ; il y a 8 hommes et 17 femmes (soit 32% d'hommes, ce qui correspond aux 31% d'hommes enquêtés) ; 20% sont célibataires (comme 18,5% des enquêtés) ; et tous les types d'établissements sont représentés (école maternelle, collège, lycée professionnel, lycée général et technologique, enseignement supérieur). En analysant les autres critères évoqués, nous observons une répartition similaire.



² Philippe MEIRIEU, "Groupes et Apprentissages", *Connexion*, n°68, Paris, 1997.

P. MEIRIEU met en avant les mécanismes du bon fonctionnement d'un groupe. De fait, on peut attendre du leader la maîtrise d'une "logique de réconciliation" pour déterminer et atteindre un objectif de manière commune et conviviale.

Figure 10 - L'équipe idéale.

Bien s'entendre pour pouvoir travailler ensemble ?

Les données révèlent que la bonne entente est un élément qui facilite le travail en équipe, à hauteur de 27,56%, et par conséquent, que la mauvaise entente est un obstacle pour 10,24% des enquêtés. La convivialité ne semble pas seulement être un élément facilitateur, mais son absence est un obstacle au bon fonctionnement du travail en équipe. Elle semble donc indispensable.

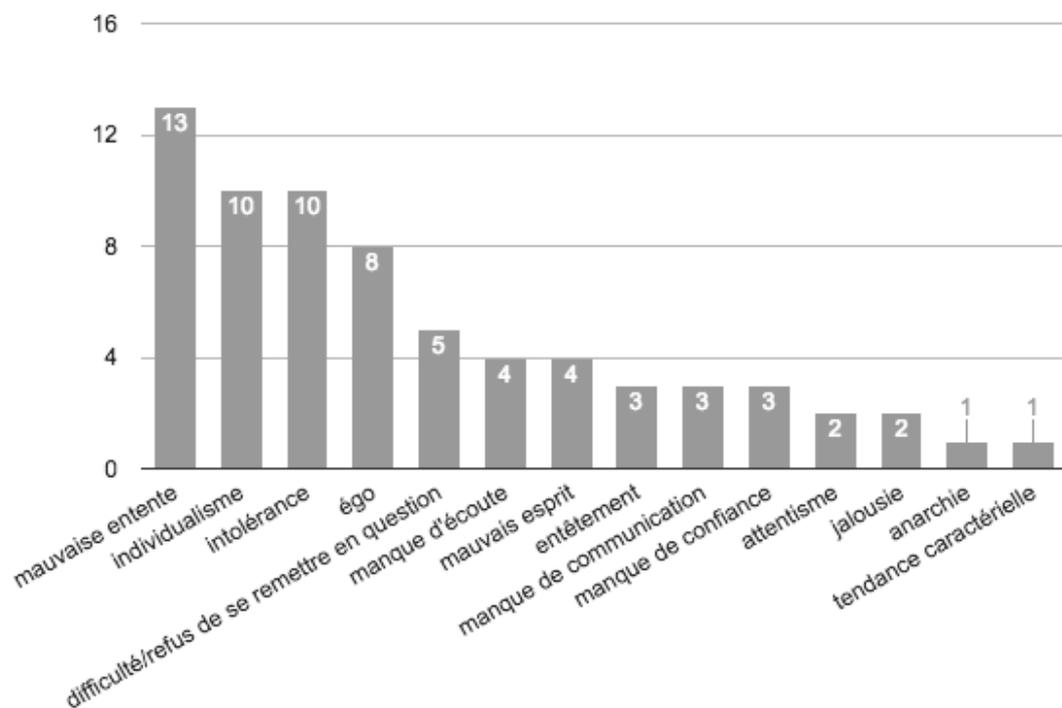


Figure 11 - Les obstacles au travail de groupe.

Des critères d'efficacité contraires.

Une opposition significative est à noter : le nombre de personnes considérant qu'il est important de partager un même point de vue pour travailler en équipe (3,94%) est sensiblement le même que le nombre de ceux qui considèrent au contraire que la différence de point de vue, et donc la confrontation d'idées, est un élément facilitateur du travail en groupe (3,15%). Il apparaît que certains préfèrent la facilité et le confort d'une équipe qui partage les mêmes idées (pas de débat, pas besoin d'argumenter et de défendre ses idées, pas de confrontation) alors que d'autres trouvent la richesse dans ces confrontations d'idées, qui peuvent amener à un compromis. Finalement, même si une seule réponse (0,79% des

enquêtés) mentionne explicitement le terme “compromis” comme élément facilitateur du travail en groupe, l’ensemble des réponses s’appuyant sur les notions de “dialogue”, “bienveillance”, “confiance”, “respect” et “différence de points de vue”, qui sont des conditions nécessaires à la création d’un compromis, représentent près de 65 % des réponses. Ainsi, avoir une prédisposition à la création d’un compromis apparaît comme un élément important parmi ceux facilitant le travail en groupe.

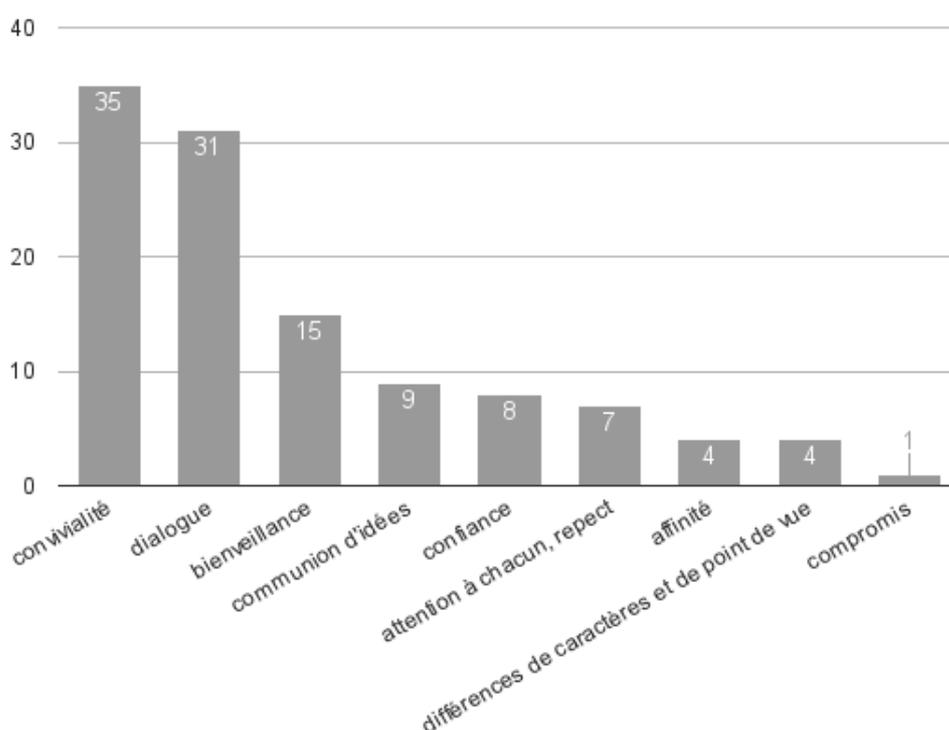


Figure 12 - Les éléments qui favorisent le travail en groupe.

Des expressions fortes et surprenantes.

Parmi les réponses des enquêtés au sujet des éléments qui font obstacle au travail en groupe, neuf expressions très fortes et surprenantes ont attiré notre attention malgré leur faible représentativité. Certains parlent de «jalousie», «coups tordus» ou «concurrence mal placée», ce qui souligne l’aspect de compétition qui entrave le travail en équipe. La «médisance» évoquée peut également être associée à cet aspect de compétition. Des fortes personnalités semblent également ressortir parmi les obstacles mentionnés : on parle de «mutisme», «intransigeance», «tendances caractérielles» et «égocentrisme». L’absence de rigueur dans le cadre d’un travail en équipe complique les relations entre ses membres : «anarchie», «débats stériles». L’emploi d’un tel vocabulaire souligne le malaise ressenti par certaines personnes lors du travail en équipe.

Conclusion

Au terme de cette analyse, il semble évident qu'il ne suffit d'être un groupe pour être une équipe. La notion d'**équipe** est fortement idéalisée et souvent vue comme un ensemble de personnes au sein duquel l'expression des individus est libre et dénuée de conflit. Certes, la "**trempe particulière**"³ de chacun est une richesse pour le groupe, cependant le travail d'équipe naîtra de **la confrontation** de ces différents caractères et de l'acceptation d'un renoncement partiel, personnel et ponctuel. L'équipe est bien par essence une notion **dynamique** puisqu'elle suppose des ajustements permanents dont les leviers individuels sont une disposition au doute, la remise en question et le compromis. Dans le même temps, des leviers collectifs semblent importants. D'une part, la **convivialité** se révèle être un moteur ou un prolongement du travail, mais ne peut pas être l'objectif de l'équipe. D'autre part, sur un plan organisationnel, les facteurs de direction doivent faciliter le travail en équipe dans la gestion des différentes contraintes matérielles et par la prise de **décisions**. En effet, tant au niveau de l'établissement qu'à celui de l'équipe, **un leadership** doit assumer les rôles d'encadrements et d'organisation, en termes d'objectif, d'outils, de temps et de médiation. L'action et l'organisation favorisent le passage du **groupe** à l'**équipe** mais la constitution et le fonctionnement d'une équipe semble échapper à un protocole unique. Tout comme un groupe d'excellents solistes a besoin de l'expression subtile des différents timbres, rythmes et couleurs de l'orchestre pour jouer en harmonie, l'équipe est cet équilibre fragile toujours renégocié.

*"Savez-vous ce qui est le plus important, le plus difficile et ce qui ne nous sera donné ni par l'étude, ni par l'intelligence ... ? C'est une unité parfaite dans notre manière avec l'enfant."*⁴

³ Congrès international d'éducation - "L'éducation à l'Assomption - Texte de référence", Bayard Presse, juillet 1998, 25 p.

⁴ Mère Marie-Eugénie - "Conseils sur l'éducation", In Textes Fondateurs, pp. 543-544