

La routine du travail d'équipe*

Daniel Vallières

Professeur de français
Collège de Sherbrooke



En début de session, lorsque je présente le plan d'études aux élèves, je présente aussi les travaux qu'ils auront à réaliser tout au long de la session et j'annonce qu'ils travailleront souvent en équipe. Les travaux d'équipe sont devenus chose courante pour eux ; ils ne s'emballent pas outre mesure et ne montrent pas non plus de signes de désapprobation. Quelques-uns se regardent et sourient parce qu'ils savent qu'ils retravailleront pour la xième fois ensemble.

Un jour, une élève est venue me voir à la fin du cours et m'a demandé de lui permettre de travailler seule. Elle refusait de travailler à la place des autres comme cela lui était arrivé plusieurs fois ; elle n'acceptait pas de devoir courir après certains élèves qui ne remettaient jamais le travail à temps ; elle rejetait l'idée de faire un travail en équipe sur un contenu sans savoir sur quels critères elle pouvait se baser pour faire un choix entre les éléments de son travail et ceux de son ou de ses partenaires ; elle se révoltait enfin contre le fait de recevoir une note qui ne lui plairait probablement pas parce que certains n'avaient pas donné leur pleine mesure, ou contre le fait de partager une bonne note avec un ou des profiteurs.

J'avoue qu'elle m'a agréablement étonné ; j'aurais aimé qu'elle fasse tous ces commentaires devant le groupe,

qu'elle me lance même un ultimatum si je ne respectais pas son choix. J'aurais aimé qu'elle fasse ces commentaires devant le groupe parce que la plupart des élèves qui ont travaillé en équipe ont vécu ces mêmes frustrations à différents niveaux. Enfin, j'aurais aimé qu'elle exprime haut et fort sa révolte, ce qui m'aurait alors donné l'occasion de présenter au groupe ce que le travail d'équipe représente pour moi.

Le travail d'équipe est pour moi une activité pédagogique importante dans le développement personnel, affectif et professionnel de l'élève. En plus de faciliter l'apprentissage du contenu, il vise trois objectifs : fournir à l'élève une occasion particulière de voir comment il travaille afin d'améliorer sa façon d'apprendre, partager avec d'autres ses différentes stratégies d'apprentissage et découvrir de nouvelles stratégies au contact d'une ou de plusieurs personnes.

Pour atteindre ces objectifs, le travail d'équipe que je propose aux élèves comporte quatre caractéristiques : ils travaillent à deux sur un même objet d'apprentissage, qu'ils ne peuvent diviser pour alléger le fardeau de la tâche ; et avec les mêmes outils de travail, chaque élève produit un travail individuel ; les travaux individuels sont mis en commun et analysés en équipe à partir de critères

précis afin de permettre le choix de la meilleure réponse ou solution à un problème ; enfin le travail d'équipe est toujours préparatoire à une évaluation individuelle, même si dans certains cas, comme l'exposé oral, l'équipe présente un produit unique. De plus, j'agis à titre de médiateur pour que ces caractéristiques soient respectées en tout temps.

Le travail sur un même objet d'apprentissage et avec les mêmes outils

Comme l'objectif est de leur apprendre à travailler en équipe, j'aime placer les élèves dans la situation où ils auront à effectuer une même tâche. Je choisis habituellement une tâche complexe dans laquelle un élève ne peut arriver aux bonnes réponses facilement. Par exemple, l'analyse d'un extrait d'un texte littéraire et la rédaction d'un ou de deux paragraphes qui expliquent le résultat de l'analyse répondent bien à ce critère. En effet, l'élève pose une série d'hypothèses sur le sens qu'il donne au texte et il aime habituellement confronter les résultats de son analyse avec un autre pour évaluer si son interprétation se tient.

Le travail à faire aura aussi le même cadre théorique pour tous les élèves. Par exemple, l'analyse d'un extrait se fait avec les mêmes outils au plan de l'analyse des idées et de l'analyse du style. Je m'assure que ces outils sont bien compris par tous les élèves avant de lancer ces derniers dans l'étape de transfert qui se fait en équipe. Ainsi, les élèves comparent toujours leur

* Cette routine a été préparée en collaboration avec Denis Girard, professeur de français au Collège de Sherbrooke. L'auteur a déjà présenté deux autres routines dans *Pédagogie collégiale* : celle de la relation avec les élèves, en mai 1999 (vol. 12, n° 4, p. 26-27), et la routine de la théorie, en mars 1999 (vol. 12, n° 3, p. 23-26).

travail sur une même base. J'insiste énormément sur cet aspect puisque les élèves qui ne s'entendent pas sur l'interprétation d'un événement ou sur une partie d'un énoncé défendent leur point de vue avec ces outils. Ils s'interrogent alors mutuellement sur la façon de l'autre d'utiliser l'outil pour trouver sa réponse. Il arrive souvent qu'un élève demande à son coéquipier ou à sa coéquipière de refaire tout son cheminement pour arriver à sa réponse. Et c'est justement un objectif que je vise, soit identifier les opérations intellectuelles qu'un élève exécute pour arriver à sa réponse.

De plus, cette stratégie me permet d'intervenir plus facilement parce que j'emploie les mêmes outils que les élèves. Il m'est alors possible de revenir sur les façons d'utiliser les outils. Par exemple, découvrir le sens d'une figure de style demande plusieurs connaissances et habiletés. D'abord, il faut repérer la figure, en connaître la nature pour savoir ce qu'elle apporte au texte, vérifier tous les sens figurés donnés pour les mots de la figure et parfois chercher ses synonymes parce que le sens est complètement nouveau, les mettre en relation avec le contexte général de l'extrait, juger ce qui peut paraître des sens plausibles, choisir un sens et l'énoncer de façon à bien faire voir son interprétation. C'est dans ce cheminement que je repère les façons personnelles de travailler. Mon intervention consiste alors à aider l'élève à développer sa stratégie pour qu'elle devienne la plus efficace possible et à l'enseigner à celui pour qui elle n'est pas familière.

Le travail individuel

Lorsque les consignes sont données et que les élèves connaissent la tâche, j'insiste sur le fait que la première partie du travail est faite individuellement. D'ailleurs, j'exige des élèves une photocopie de leur travail individuel. Ainsi, je peux repérer les élèves qui n'ont pas fait le travail et rencontrer les équipes pour déterminer une nouvelle procédure. Habituellement, ils sont avertis que l'équipe est séparée si un des membres

ne respecte pas l'échéancier. Je suis assez ferme sur ce plan et je sépare les équipes qui ne fonctionnent pas lorsque la médiation échoue. Dans les cas où l'élève présente les raisons qui motivent son retard et que celles-ci sont acceptées par l'autre coéquipier, nous regardons ensemble un nouvel échéancier. L'élève qui n'a pas fait son travail quitte la classe pour le réaliser et la mise en commun se fait à l'extérieur.

Lorsque les élèves mettent en commun leur travail, je réponds aux questions des équipes, mais je fais aussi des interventions de groupe quand je m'aperçois qu'un élément théorique n'est pas compris par la majorité. Les équipes incomplètes manquent alors ces explications qui ont une grande importance pour l'évaluation. Toutefois, les élèves aiment cette manière de faire parce qu'elle vise un meilleur fonctionnement de l'équipe.

La mise en commun

C'est habituellement la partie du travail la plus enrichissante. Les deux élèves de l'équipe se présentent mutuellement leur travail individuel et comparent leur résultat respectif, mais aussi leur façon d'y arriver. Tout est scruté : les manières de nommer, d'expliquer, de citer, ce qu'un élève a retenu d'une définition, les raisons qui ont poussé l'élève à utiliser telle phrase pour amener son paragraphe, etc. De plus, chacun défend son point de vue avec les éléments théoriques. Puis, ils font un choix. Ils réécrivent les paragraphes ou gardent les éléments intéressants et s'échangent les informations pour compléter leur travail. Dans les cas de litige, je peux expliquer certains éléments théoriques, mais je ne donne jamais de réponses à partir du texte sur lequel ils travaillent. Ils écoutent et retournent à leur place en vérifiant si les éléments de la théorie s'appliquent. S'ils ne s'appliquent pas, ils reviennent avec une nouvelle question à laquelle je réponds à partir de la théorie.

Ce qui est intéressant, c'est que plus le problème est difficile, plus les élèves

se questionnent mutuellement et plus ils échangent sur les stratégies qu'ils utilisent. Certains, par exemple, sont très méthodiques et consolident leurs réponses d'éléments théoriques, même s'ils déforment ces derniers pour arriver à leur solution. D'autres, par contre, posent une hypothèse de solution, la rédigent et la présentent en s'appuyant maladroitement sur la théorie. Tout en étant opposées, ces deux approches se complètent parce qu'elles présentent des façons différentes d'appréhender la réalité.

Sur le plan personnel, les élèves découvrent aussi leurs différences. Ils s'aperçoivent qu'ils ont un rythme différent. Quand l'un est prêt à travailler, l'autre irait prendre un café ou échangerait sur sa fin de semaine. Certains élèves ont besoin de créer une relation amicale avant de s'attaquer à un contenu, d'autres passent plutôt par le contenu pour bâtir une amitié. Comme je décide de l'échéancier du travail, j'accorde aux élèves suffisamment de temps pour leur permettre de placer leur façon d'être en relation et d'en prendre conscience.

La mise en commun de leur travail individuel leur apprend aussi beaucoup de choses sur le plan professionnel. Chaque élève doit gérer son travail efficacement et terminer la tâche dans le temps prescrit. De plus, ils doivent apprendre à intervenir de façon diplomatique pour ne pas blesser l'autre par une remarque qui leur paraît anodine, mais qui affecte le travail de ce dernier. C'est aussi mon travail d'intervenir lorsque les élèves deviennent trop tendus parce qu'ils ne trouvent pas la solution au problème. Les situations de tension sont les plus efficaces pour faire ressortir les différences entre les individus. C'est alors que la médiation devient nécessaire et profitable. Je m'assois avec eux et j'analyse chacune des stratégies qu'ils ont utilisées pour arriver à une solution. Lorsqu'ils voient bien les deux stratégies et les deux réponses, je leur demande de faire un choix. Encore une fois, je ne donne jamais de réponses. Comme je leur dis souvent, le travail d'évaluation se fait

lorsqu'ils remettent leur travail final. C'est, je crois, ce qui les frustre le plus : devoir choisir une réponse sans être certains qu'elle convienne. Par contre, les élèves peuvent toujours recourir à une autre équipe. Ils présentent alors à l'autre équipe l'extrait qu'ils travaillent, leur demandent de le lire, présentent les deux solutions trouvées et demandent l'avis de l'équipe. Une nouvelle discussion s'engage, cette fois à quatre. Plus le problème est difficile, plus il circule. Les discussions deviennent alors de plus en plus animées et passionnantes.

L'évaluation

Le travail d'équipe est une préparation à une évaluation individuelle. Les élèves savent au départ sur quoi ils seront évalués. Par exemple, si l'évaluation porte sur la rédaction d'une dissertation dans laquelle ils doivent présenter deux thèmes contenus dans l'extrait travaillé, ils doivent présenter deux thèmes différents. Il devient donc important pour eux d'avoir identifié quatre thèmes qu'ils maîtrisent parfaitement pour garantir la réussite des deux membres de l'équipe. D'ailleurs, dans leur travail individuel, je leur demande de trouver deux thèmes. Quand ils mettent en commun leur travail individuel, s'ils ont un même thème, ils en trouvent un autre pour en avoir quatre et s'ils ne sont pas certains de la présence d'un des thèmes trouvés, ils en trouvent un cinquième. Dans la présentation d'un travail unique, comme un exposé oral, les élèves sont aussi évalués individuellement sur la partie qu'ils présentent. Cette formule d'évaluation les satisfait pleinement et il est rare qu'ils obtiennent une note très différente parce qu'ils s'aident beaucoup afin de présenter le meilleur travail possible. Par contre, un élève peut échouer une partie de l'épreuve parce qu'il n'a pas accepté l'hypothèse présentée par son coéquipier ou sa coéquipière. Et, quelquefois, les deux font le mauvais choix, d'autres fois le bon. La rétroaction est, dans toutes les occasions, facilitée puisque la plupart du temps, ils avaient identifié la bonne réponse.

Toute cette stratégie du travail d'équipe est intéressante pour développer chez l'élève des attitudes de coopération. Malheureusement, il n'existe pas dans les politiques d'évaluation de place pour l'évaluation des attitudes. Pour cela, il faudrait développer des modèles d'intervention aussi rigoureux que ceux que nous employons pour préparer un contenu de cours, et les traditions pédagogiques vont plutôt dans le sens inverse où la compétition est valorisée. L'élève doit chercher à être le meilleur parce qu'il y va de son choix de carrière lorsque c'est sa cote R qui fait la différence entre son acceptation ou son refus dans la spécialité qu'il a choisie.

Toutefois, la réussite d'une bonne stratégie du travail d'équipe implique une évaluation juste des membres de l'équipe. Pour y arriver, les élèves doivent sentir qu'ils ont tous la même chance de réussir et, cette chance, ils l'obtiennent s'ils ont les mêmes outils pour

produire, s'ils peuvent exprimer clairement leur pensée par un travail individuel et s'ils ont des critères précis sur lesquels baser leurs choix lors de la mise en commun de leur travail. La stratégie augmente en efficacité lorsque le professeur assure une bonne médiation entre les élèves et les aide à mettre en pratique leur façon personnelle d'apprendre et à partager cette pratique avec d'autres. ■

dan.v@sympatico.ca

Daniel VALLIÈRES enseigne les cours Littérature et imaginaire et Langue et communication. Il a écrit un module d'enseignement intitulé « Le journal d'entreprise ou de profession » pour le cours Langue et communication, aux Éditions Formatec en 1999. En collaboration avec Denis Girard, il a rédigé Le théâtre, la découverte du texte par le jeu dramatique, paru aux Éditions La lignée en 1988.