

## STRUCTURER LE TRAVAIL EN EQUIPE : L'INTERDEPENDANCE POSITIVE

L'interdépendance positive représente une situation où la réussite d'un apprenant augmente les chances de réussite de ses coéquipiers et dans laquelle les apprenants travaillent ensemble vers un objectif commun. Elle se distingue de l'interdépendance négative (la compétition : la réussite des uns réduit les chances de réussite des autres) et de l'indépendance (le travail individuel : la réussite des apprenants n'est pas liée). La tâche de l'enseignant consiste à structurer l'interdépendance de manière à faire percevoir la relation de complémentarité qui unit les membres de l'équipe, à l'image des pièces d'un puzzle. Lorsque les apprenants perçoivent qu'ils sont liés positivement à leurs coéquipiers et qu'ils ne peuvent réussir à moins que leurs camarades réussissent, ils recherchent des résultats qui sont bénéfiques pour tous ceux avec qui ils sont liés.

L'enseignant peut structurer l'interdépendance positive principalement grâce à l'interdépendance liée aux résultats et aux moyens (Abrami et al., 1996; Clarke et al., 1992; Johnson et al., 2008; Stevahn et al., 1995). Une autre source d'interdépendance est liée aux relations interpersonnelles; de notre point de vue, elle est surtout développée à travers un travail sur le climat et les habiletés coopératives.

### a) L'interdépendance liée aux résultats

L'interdépendance liée aux résultats spécifie les buts ou les objectifs (une présentation ou rapport de groupe, l'assimilation de contenus par tous les membres en vue d'une évaluation ultérieure, la compréhension par tous d'un concept) et les renforcements communs (notamment les récompenses) que les individus tentent d'atteindre. Elle met l'accent sur les raisons qui motivent les apprenants à travailler ensemble vers un objectif commun. Elle englobe l'interdépendance liée aux objectifs, aux récompenses et aux forces extérieures.

#### *L'interdépendance liée aux buts ou objectifs*

Elle est indispensable au travail coopératif : tous les membres de l'équipe doivent coordonner leurs efforts pour atteindre leur objectif commun. L'interdépendance positive liée aux buts ou aux objectifs amène les élèves à identifier leur but ou objectif commun et leur complémentarité, et à percevoir qu'ils ne peuvent atteindre leur but/objectif que si les autres membres de leur équipe l'atteignent également. Cette interdépendance positive liée aux buts/objectifs devrait, selon nous, être formulée en termes d'apprentissages pour tous les élèves en liens avec les objectifs scolaires (et pas seulement en termes d'un produit collectif). Pour l'enseignant, il s'agit d'expliquer clairement l'objectif commun de l'équipe et de centrer les apprenants sur deux aspects : l'apprentissage personnel et l'apprentissage des partenaires. Il doit aider les apprenants à prendre conscience de l'interdépendance qui les lie au sein de l'équipe pour les amener à travailler de manière coopérative en vue d'atteindre un objectif scolaire. Une façon de s'assurer que les élèves ont un objectif commun, et qu'ils en saisissent l'importance, est de les faire participer à l'établissement de cet objectif.

#### *Interdépendance liée aux récompenses*

Elle réside dans le fait que les récompenses obtenues par les membres de l'équipe dépendent de l'atteinte des objectifs de l'équipe. Les membres reçoivent une même évaluation ou récompense (« soit tous les membres sont récompensés, soit personne ne l'est », Stevahn, Bennett & Rolheiser, 1995, p.58) suite à un travail en équipe. Il nous semble important que cette interdépendance repose sur les apprentissages et/ou les progrès individuels de chaque membre. Ces récompenses peuvent être données sous la forme de notes ou de certificat, de félicitations, de récompenses matérielles (images et petits cadeaux) ou bien encore de petits privilèges (pouvoir choisir son activité lors d'un temps déterminé). Il s'agit ici de renforcer l'interdépendance liée

aux buts/objectifs à l'aide d'incitatifs coopératifs ; cela peut s'avérer nécessaire lorsque la motivation intrinsèque et l'intérêt ne suffisent pas pour faire travailler les élèves ensemble.

L'enseignant peut ainsi donner la même note à tous les membres de l'équipe ou il peut ajouter des points aux évaluations individuelles des membres de l'équipe si tous les membres atteignent des critères prédéfinis (par exemple, si tous les membres de l'équipe obtiennent au moins 80% de réussite, ou progressent dans les exercices). Il faut faire attention à ce que tous les membres puissent contribuer de manière équivalente (voir la partie sur la responsabilisation). Abrami et al. (1996) suggèrent d'inviter chaque équipe à rédiger un « contrat d'apprentissage » et à choisir dans une liste les récompenses concertées lorsque le contrat est respecté.

### ***L'interdépendance liée aux forces extérieures***

L'existence d'un ennemi commun, d'un obstacle ou d'une menace extérieure permet de structurer l'interdépendance liée *aux forces extérieures* (Abrami et al., 1996). Cette interdépendance a pour effet d'inciter les membres à faire bloc en jouant sur la cohésion sociale, ce qui renforce leur effort collectif pour dépasser l'obstacle. Les méthodes d'apprentissage en équipe récompensées pour les apprentissages individuels proposées par Slavin (Abrami et al., 1996; Slavin, 1990) utilisent les autres équipes comme des forces extérieures et la compétition inter-équipes pour renforcer l'interdépendance positive à l'intérieur des équipes. Il faut veiller à ce que la compétition reste équitable, c'est-à-dire que les équipes possèdent des ressources similaires, leur permettant d'atteindre les objectifs et que chaque membre puisse contribuer à la reconnaissance de son équipe. Les forces extérieures peuvent représenter le temps ou un défi, mais un défi stimulant et surmontable.

### **b) L'interdépendance liée aux moyens**

Cette interdépendance spécifie la manière dont le but du groupe peut être atteint. Ainsi, le matériel, les démarches, les processus mobilisés pour l'atteinte de l'objectif commun renforce la perception d'interdépendance positive. Nous retenons ici les trois types d'interdépendance liée aux moyens : celles liées aux ressources, aux rôles et à la tâche (Abrami et al., 1996).

### ***L'interdépendance liée aux ressources***

Elle renvoie à la distribution dans le groupe du matériel et des informations nécessaires à la réalisation de l'objectif commun (p. ex., livres, feuilles de travail, ordinateurs, etc.). Cette distribution entre les membres rend nécessaire la coordination entre les membres et ne permet pas aux apprenants de fonctionner seul. Une manière de renforcer ce type d'interdépendance revient à faire travailler les membres sur des informations complémentaires de manière à ce qu'ils articulent les apports de chacun.

### ***L'interdépendance liée aux rôles***

L'attribution de responsabilités sous forme de rôles (clairement identifiés et nécessaires pour l'atteinte de l'objectif) renforce la complémentarité des membres de l'équipe. Abrami et al. (1996) distinguent les rôles fonctionnels permettant à l'équipe de bien fonctionner (p. ex., un secrétaire, un lecteur, un responsable du temps, un responsable du matériel), les rôles cognitifs qui favorisent l'élaboration et le traitement de la tâche (p. ex., approfondir les idées, récapituler, vérifier si tout le monde a compris) et les rôles interpersonnels qui orientent et donnent de l'énergie au groupe (p. ex., motiver, animer, observer). Pour que ces rôles soient utiles, il est nécessaire de les définir avec précision ; les cartes de rôles peuvent s'avérer intéressantes (voir la partie relative à la responsabilisation).

### ***L'interdépendance liée à la tâche***

Pour établir l'interdépendance liée à la tâche, on peut confier une partie différente à chacun des membres. Il peut s'agir d'une séquence où les tâches sont effectuées dans un ordre donné ou de tâches différentes effectuées en parallèle puis mises en commun au sein de chaque équipe.

Buchs, C. (2014e). Structurer le travail en équipe : l'interdépendance positive. In Apprendre (par) la coopération. Manuscrit en préparation. [Extrait adapté].