

STRUCTURER LE TRAVAIL EN EQUIPE : LA RESPONSABILISATION INDIVIDUELLE

La dilution des responsabilités dans une équipe contribue à réduire l'investissement (indolence sociale) et l'efficacité des membres. Si le mode d'exécution de la tâche n'est pas précisé, les efforts fournis et la quantité de travail peuvent devenir inéquitables, certains membres assurant la plus grosse partie du travail. En général, les membres d'une équipe font peu d'efforts lorsqu'ils pensent que leurs efforts n'apportent pas grand-chose, sont coûteux ou passent inaperçus. Cette situation peut réduire la motivation des membres et les opportunités d'apprentissage. Il est donc important de stimuler la contribution de chaque apprenant au sein des équipes de travail coopératif.

La responsabilisation est une composante essentielle de l'apprentissage coopératif dans la mesure où elle permet de maximiser l'engagement et la contribution des élèves. Il s'agit tout d'abord de s'assurer que chaque apprenant a la possibilité de contribuer au travail de l'équipe (compte tenu de ses connaissances, de ses ressources et de la dynamique du groupe, etc...), et que sa contribution est nécessaire pour l'avancement de la tâche. De plus, il est important que les apprentissages individuels soient visibles. L'enseignant doit pouvoir évaluer les apprentissages de chaque élève suite au travail de groupe et donner un retour à l'équipe pour permettre de savoir qui a besoin d'aide et d'encouragements et sur quels aspects. Chacun se sent alors responsable de la réussite de l'équipe et y contribue par ses efforts. Pour ce faire, l'enseignant centre les apprenants sur deux responsabilités : 1) chaque membre de l'équipe est responsable de son propre apprentissage ; 2) chaque membre de l'équipe a la responsabilité d'aider ses partenaires à apprendre.

a) Renforcer la responsabilisation par étapes

L'enseignant peut mettre en place des stratégies pour augmenter les efforts individuels et responsabiliser chaque membre de l'équipe. Il s'agira de procéder par étapes (Stevahn et al., 1995), en commençant par modifier la perception des apprenants, puis leurs attitudes et, enfin, leurs valeurs.

L'enseignant peut commencer par structurer la responsabilisation en désignant clairement les comportements attendus au sein de l'équipe et éventuellement les responsabilités incombant à chacun. Il amène les apprenants à percevoir que la réalisation de la tâche d'apprentissage dépend d'eux et qu'ils sont capables de réussir. Il est donc important que chaque membre comprenne qu'il est coresponsable de l'équipe et de son travail. L'enseignant peut alors souligner publiquement les contributions des membres des équipes pour renforcer la perception de la responsabilisation et faciliter l'entraide.

Dès que les élèves auront pris conscience que leur contribution est nécessaire, unique et équitable, ils adopteront des attitudes positives qui aideront l'équipe à atteindre ses objectifs (p. ex., se concentrer sur la tâche, demander ou offrir de l'aide ou des explications). Lorsque chaque membre a une responsabilité bien précise, l'enseignant se donne les moyens de réguler la participation à l'activité et aux discussions de l'équipe. Il devient plus facile pour l'enseignant et pour les élèves, d'intervenir pendant l'activité pour rappeler à chacun sa part de travail à accomplir. Les élèves ont aussi la responsabilité d'aider les partenaires à effectuer leur tâche ou à jouer leur rôle.

Une fois que les apprenants ont intériorisé les valeurs d'engagement personnel et se sentent responsables, l'intervention de l'enseignant devient superflue et pourrait être contre-productive si elle est vécue comme un moyen de contrôle de sa part ou un manque de confiance (Abrami et al., 1996).

b) Comment établir la responsabilisation ?

Comme pour l'interdépendance positive, les auteurs s'accordent sur deux manières principales d'établir la responsabilisation : en jouant sur la responsabilisation liée aux résultats et sur la responsabilisation liée aux moyens (Stevahn et al., 1995).

La responsabilisation liée aux résultats

Une des façons d'établir la responsabilisation liée aux résultats est de baser les évaluations et/ou les récompenses de l'équipe sur les contributions ou les apprentissages individuels de chaque membre. Ceci peut se faire par l'attribution à tous les membres de l'équipe de la moyenne des évaluations

individuelles obtenues par les membres de l'équipe. Il convient toutefois d'être prudent avec les stratégies impliquant l'évaluation pour ne pas créer de ressentiment menant à blâmer les élèves de niveau plus faible. Des stratégies permettent d'établir la responsabilisation en tenant compte des différences de rendement des élèves introduisent un système d'incitatifs dans lequel chaque membre de l'équipe a la même possibilité de contribuer à l'évaluation de l'équipe. C'est ce que propose Slavin dans les équipes récompensées pour les apprentissages individuels (Abrami et al., 1996; Slavin, 1999), soit par l'attribution de points selon le classement lors de tournois inter-équipes impliquant des apprenants de mêmes niveaux provenant de différentes équipes, soit par l'obtention de points d'amélioration donnés en fonction des progrès réalisés par chacun des membres. Ces incitatifs encouragent les élèves à prendre en charge leur propre apprentissage et à aider les membres de l'équipe, sans remettre en question l'évaluation individuelle. La réflexion critique est un moment propice pour revenir sur les résultats obtenus, discuter de la qualité du travail accompli par chaque équipe et identifier des élèves ayant besoin d'aide ou d'encouragement.

La responsabilisation liée aux moyens

Pour établir la responsabilisation liée aux moyens, l'enseignant précise la manière dont l'activité peut être effectuée. Faire des groupes de petite taille, demander à un membre au hasard d'expliquer la position du groupe, observer les contributions de chacun représente des moyens d'accroître la responsabilité de chacun. Il est également possible de donner à chacun une tâche unique, de demander à chacun d'enseigner une partie ou d'attribuer un rôle spécifique. Il est important que la contribution de chacun soit reconnaissable.

L'attribution de rôles est une manière d'affermir la responsabilisation ; il faut cependant veiller à ce que les rôles n'entravent pas l'apprentissage en compliquant inutilement l'organisation des activités. De manière générale, ces rôles devraient être complémentaires (voir la partie sur l'interdépendance positive) ; ainsi, chaque rôle aura un rapport avec la tâche et servira à aider l'équipe à fonctionner d'une façon plus efficace (les rôles fonctionnels, cognitifs et interpersonnels). Le fait que chaque élève ait un rôle à jouer investit chaque membre d'une responsabilité individuelle et renforce, aux yeux de l'équipe, la valeur de chacun. Les rôles peuvent également venir réguler des dynamiques interpersonnelles lorsqu'ils donnent l'occasion à des élèves en retrait de jouer le rôle de leader et qu'il place des élèves envahissant dans un rôle d'observateur.

Il nous semble utile de donner du temps aux élèves pour qu'ils s'approprient la manière d'assumer ces rôles. Lorsque les élèves débutent dans le travail coopératif en équipes, certains auteurs suggèrent quelques précautions à prendre : décider si l'attribution de rôles est appropriée à la tâche et/ou aux élèves ou non ; clarifier les raisons d'être d'un rôle et les responsabilités impliquées par chaque rôle (la mise en scène des rôles peut se révéler utile ainsi que la définition des gestes et des paroles associées aux rôles) ; conserver à la tâche scolaire un caractère simple et agréable pendant que les élèves apprennent à jouer les rôles appropriés (Stevahn et al., 1995). De plus, il est important que les apprenants changent de rôles afin de permettre à chaque membre de travailler dans différents domaines. Divers auteurs proposent des suggestions concrètes concernant les rôles (Abrami et al., 1996; Howden & Kopiec, 1999; Howden & Martin, 1997).

Il est important de définir les rôles, de se mettre d'accord sur les gestes et les paroles associés aux rôles et de les travailler ensemble. L'utilisation de cartes de rôle précisant ce qui est attendu peut être utile, voir l'exemple ci-dessous.

Le ou la responsable du consensus	
Ce que je fais	Ce que je dis
<ul style="list-style-type: none"> • J'écoute tout le monde • Je respecte les paroles • Je souris 	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous des questions ? • Est-ce que c'est clair ? • Est-ce que tout le monde est d'accord ? • Est-ce que quelqu'un veut ajouter quelque chose ? • Est-ce que vous voulez en discuter plus longtemps ?