

Le travail en équipe, une compétence à construire

James ROBICHON,

Professeur d'EPS, Coulaines, (72),

« Individuellement, nous sommes une goutte d'eau. Ensemble, nous sommes un océan »
écrit le poète Japonais Ryunosuke Satoro.

Chacun le sait, le travail d'équipe est de plus en plus nécessaire pour satisfaire aux exigences du monde professionnel. Travailler avec d'autres est indispensable pour se partager des tâches de plus en plus complexes et difficiles. L'école, au travers des disciplines qui la composent, doit s'interroger sur cet apprentissage indispensable pour les élèves, futurs professionnels.

Qu'est-ce que le travail en équipe réellement ? Existe-t-il un véritable contenu d'enseignement sur le travail en équipe ?

En EPS, tout ne se prête pas à du travail d'équipe. L'enseignant se pose des questions avant de faire le choix de mener une activité en groupe plutôt qu'individuellement ou en classe entière : que vont y gagner les élèves ? Est-ce qu'ils vont mettre en œuvre des compétences différentes et complémentaires ? Est-ce qu'ils vont avoir l'occasion de rebondir sur les propositions des uns des autres ?

Les activités qui consistent à trouver des réponses à des questions fermées entraînent des conduites de soumission pour un élève, considéré comme expert. Pour garantir à chaque élève le droit et la possibilité d'apprendre, la situation de travail en équipe crée une nécessité de mettre en commun des compétences variées qu'il faut assembler pour résoudre un problème collectif. Elle oblige aussi chaque individu à ne pas en rester à ce qu'il sait déjà. Obligation d'apprendre et mise en commun nécessite de penser les apprentissages individuels dans le cadre du travail d'équipe. Travailler en équipe, cela s'apprend.



La notion de travail en équipe

Le travail en équipe est une notion clairement identifiée en EPS dans les programmes de la discipline. La Compétence Méthodologique et sociale 2 (CMS), des programmes de collège du 28 Août 2008, la place comme une compétence à acquérir : « Organiser et assumer des rôles sociaux et des responsabilités, par la gestion et l'organisation des pratiques et des apprentissages : Installer, utiliser, ranger le matériel, recueillir des informations, **travailler en équipe et s'entraider** ».

Une équipe peut être définie comme étant un groupe de personnes « *interagissant* » afin de se donner, ou d'accomplir une cible commune, laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des

efforts des membres de l'équipe. Cette définition fait ressortir cinq caractéristiques essentielles qui représentent le « travail en équipe ».

Tout d'abord, c'est « un groupe de personnes interagissant pour accomplir une cible commune », d'où la nécessité de « collaborer, coopérer et se concerter », pour atteindre un but ultime, un produit final à réaliser. Puis, c'est une tâche qui implique de « Se répartir ». En effet, il s'agit d'une opération qui s'appuie sur les moyens, ressources et outils de chacun, ainsi que sur une procédure spécifique à suivre. Enfin, la convergence nécessaire des efforts de chacun des membres impose de « Composer » avec chaque personne. Il s'agit d'une collaboration, qui s'exerce dans un climat de travail sain et solidaire, lors de la réalisation des tâches.

Il semble possible de repartir de ces cinq caractéristiques issues de l'entreprise de définir les contenus d'enseignement pour les élèves, adultes de demain. Des contenus d'enseignement peuvent être définis sur le thème du travail en équipe au collège, pour les niveaux 1 et 2, susceptibles de construire un véritable cursus d'apprentissage.

Le tout peut se découper en thèmes d'étude afin d'identifier plus précisément des unités d'apprentissage :

- Thème d'étude n°1 : Collaborer, coopérer et se concerter.
- Thème d'étude n°2 : Se répartir
- Thème d'étude n°3 : Composer



La construction d'une progressivité au sein du collège

Pleinement conscient de la politique éducative actuelle et de la nécessité de contribuer aux progrès et à la réussite des élèves, il revient à chaque enseignant de formaliser des parcours de formation contribuant à l'acquisition de compétences définies, complètes, variées et équilibrées. À cette fin, il paraît utile d'attirer à nouveau l'attention de chacun sur l'importance de programmer les contenus d'enseignements sur le cursus du collège. Ceci, afin de favoriser l'expression du meilleur potentiel de tous les élèves, quels que soient leurs aptitudes ou leurs genres. Cette cohérence et continuité, ainsi exprimées, apportent une meilleure lisibilité à l'enseignement du travail en équipe et aux apprentissages qui en résultent. Cette progressivité représente la véritable cohérence des apprentissages et se traduit par deux niveaux au sein du collège.

Le premier temps correspond au niveau 1 de cette CMS2 autour du travail qui est demandé en classe de 6^{ème} – 5^{ème}. L'équipe, à ce niveau, correspond à trois élèves car deux élèves, c'est un couple, et au-delà de trois, l'équipe met en jeu des rapports de pouvoir qui rendent les échanges plus difficiles. Pour les élèves de sixième et de cinquième, les enjeux fondamentaux pour l'accès à un travail en équipe sont :

- la compréhension des fonctions de base d'un collectif
- l'intégration des règles de fonctionnement

Il s'agit ici de poser à ce niveau les bases de l'organisation collective afin que l'équipe se structure dans les apprentissages.

Le second temps ou niveau 2, concerne les élèves des classes de quatrième, troisième. L'équipe à ce niveau correspond à 3, 4 élèves, tout en sachant que les enjeux du travail en équipe passent à ce niveau par :

- les formes et les fonctions des groupes dans les apprentissages
- les élèves trouvent des repères sur eux-mêmes et se situent dans le groupe en termes de responsabilité et de cohésion.

Il convient de multiplier les rôles sociaux au sein des groupes, afin de permettre aux élèves de mieux se situer, trouver diverses fonctions, leur importance, et surtout, faciliter l'accès à une certaine d'autonomie sociale et méthodologique. De plus, il semble pertinent d'utiliser, au regard des caractéristiques de cette tranche d'âge, des groupes homogènes entre eux et hétérogènes en leur sein pour permettre l'accès à l'autonomie car chacun peut, par ses différences compléter et trouver sa place et sa fonction dans le groupe.



Les contenus d'enseignement

Niveau 1

CMS2	Travailler en équipe :	Niveau 1	1/3
Equipe de 3 élèves : Pour faciliter le fonctionnement de l'équipe, l'enseignant identifie avec elle les différents rôles nécessaires à son bon fonctionnement. De plus, il organise une rotation qui permet à chaque élève de passer à tous les rôles.			
Objectifs : poser les bases de l'organisation collective			
- La compréhension des fonctions d'un collectif			
- L'intégration des règles de fonctionnement			

T1 - Collaborer, coopérer et se concerter.

	CAPACITES ←	CONNAISSANCES →	ATTITUDES
THEME d'ETUDE T1	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte de l'autre : échanger des points de vue entendre et prendre en compte les divergences - Collaborer à un but commun ainsi qu'aux actions nécessaires pour l'atteindre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance de soi : - Se faire confiance ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Accepter de travailler avec d'autres - Volonté de chacun de contribuer au projet. - Éviter de critiquer les personnes au profit de l'analyse des actions.

T2 – Se répartir

C'est une opération qui s'appuie sur les moyens, ressources et outils de chacun(e) ainsi que sur une procédure spécifique à suivre.

	CAPACITÉS ←	CONNAISSANCES →	ATTITUDES
THEME d'ETUDE T2	<ul style="list-style-type: none"> - Jouer tous les rôles attribués par l'enseignant en donnant le meilleur de soi. (Porter à la connaissance de tous). - Accomplir la tâche qui nous est donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les obligations et la fonction de chaque rôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Accepter de jouer tous les rôles - Écouter et respecter la parole de l'autre - Avoir la volonté de contribuer à l'avancée du projet avec son rôle et sa tâche.

T3 - Composer

La convergence des efforts de chacun des membres impose de « **Composer** » avec chaque personne. Il s'agit d'une collaboration qui s'exerce dans un climat de travail sain et solidaire lors de la réalisation des tâches.

	CAPACITÉS ←	CONNAISSANCES →	ATTITUDES
THEME d'ETUDE T 3	<ul style="list-style-type: none">- Intégrer l'ensemble des propositions de chaque membre de l'équipe- Rester calme	<ul style="list-style-type: none">- Connaître les critères objectifs d'analyse	<ul style="list-style-type: none">- Écouter et respecter la parole de l'autre- Éviter de critiquer les personnes au profit de l'analyse des actions

Niveau 2

Les contenus d'enseignement du niveau 1 sont également valables ici mais ne sont pas redonnés dans les tableaux suivants.

CMS2	Travailler en équipe :	Niveau 2	1/3
<p>L'équipe de 3 à 4 élèves : pour favoriser les apprentissages, il convient de multiplier les rôles sociaux et de mettre en place une forme d'autonomie dans le fonctionnement de l'équipe.</p> <p>Les enjeux à ce niveau sont :</p> <ul style="list-style-type: none">- les formes et les fonctions des groupes dans les apprentissages- les élèves trouvent des repères eux-mêmes et se situent dans le groupe en termes de responsabilité et de cohésion.			

T1 - Collaborer, coopérer et se concerter.

	CAPACITÉS ←	CONNAISSANCES →	ATTITUDES
THEME d'ETUDE T1	<ul style="list-style-type: none">- Articuler et communiquer son point de vue	<ul style="list-style-type: none">- Connaître des outils simples pour réguler les actions de l'équipe : feuille de synthèse, Résumé, Schéma...	<ul style="list-style-type: none">- Être capable d'entendre et prendre en compte des divergences

T2 – Se répartir

	CAPACITÉS ←	CONNAISSANCES →	ATTITUDES
THEME d'ETUDE T2	<ul style="list-style-type: none"> - Jouer tous les rôles identifiés en donnant le meilleur de soi. - Accomplir la tâche qui nous est donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les différents rôles nécessaires aux projets (listes de rôles possibles en dessous) - Connaître la méthode pour effectuer sa tâche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accepter de jouer tous les rôles - Être capable de reconnaître l'importance de la conjugaison des forces de chacun
Voici des exemples de rôles qui peuvent être utilisés pour diviser adéquatement les tâches d'un travail d'équipe. Toutefois, il convient de ne pas oublier que suivant l'APSA enseignée des rôles spécifiques peuvent apparaître comme essentiels au travail en équipes.			
Animateur	J'aide les membres de mon équipe à s'organiser, à s'exprimer, à respecter le tour de parole et à demeurer dans le sujet. Je suis responsable du respect des règles de fonctionnement de l'équipe.		
Secrétaire	Je dois noter objectivement les propos et les idées de l'équipe qui serviront à la rédaction de documents.		
Gardien du temps	Je propose des temps de travail ; j'ai une montre ou un chronomètre et je surveille l'heure. Je m'assure que mon équipe réalise la tâche dans le temps demandé.		
Responsable du matériel	Je suis responsable de l'organisation, la distribution et du rangement du matériel de l'équipe (feuilles, documents, livres, décors, etc.)		
Porte-parole	Je communique le résultat du travail de l'équipe. Je suis le lien entre les membres de l'équipe. Je m'assure de comprendre et je suis capable de m'exprimer clairement.		
Médiateur	Je mets les idées opposées en mouvement pour les orienter vers le même objectif, je reformule, pour rapprocher les idées, faire converger les initiatives.		

T3 – Composer

	CAPACITÉS ←	CONNAISSANCES	→ ATTITUDES
THEME d'ETUDE T3	<ul style="list-style-type: none"> - Confronter des points de vue et des façons de faire - Analyser les divergences entre chacun pour proposer un compromis ou une solution - Gérer les opinions différentes ou les conflits 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître des méthodes pour gérer les conflits. 	<ul style="list-style-type: none"> - Écouter et respecter la parole de l'autre - Éviter de critiquer les personnes au profit de l'analyse des actions - Participer à l'élaboration d'une décision commune et à son choix.



Principes du travail en équipe et continuité des apprentissages

Le travail d'équipe est un bon outil pour faire progresser les élèves, à condition d'être bien utilisé. En effet, l'équipe s'avère un système fragile très dépendant des individus qui le composent puisque son énergie totale dépend de celle de chacun de ses membres et de la qualité de leurs interactions. L'enseignant doit mettre en place un climat favorable et propice aux cinq caractéristiques du travail en équipe. Ce climat s'organise autour de l'application de principes assurant la continuité des apprentissages sur l'ensemble du cursus au collège.

Caractéristiques	PRINCIPES 
La collaboration	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Agir en équipe</u> : c'est agir de façon positive et offrir ses compétences et ses connaissances pour atteindre le but fixé. - <u>Respect</u> : avoir des partenaires qui se respectent et avec qui vous entretenez une bonne relation afin de pouvoir échanger facilement.
La coopération	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Qualité</u> : les élèves ne peuvent parler que de ce qu'ils croient être vrai ou ce pour quoi ils ont des preuves ou des informations objectives, c'est-à-dire, prises à partir de critères déterminés à l'avance en fonction de l'objectif. - <u>Pertinence</u> : les discussions et les actions des élèves doivent contribuer à faire avancer le projet. - <u>Positionnement</u> : la manière d'agir ou de parler doit être positive pour le projet et chaque membre de l'équipe.
De concertation	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Informations</u> : chaque élève de l'équipe doit être informé de l'avancement du projet.
Se Répartir	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Interdépendance</u> : chacun a un droit égal à bénéficier des résultats du travail commun mais chacun a aussi le devoir de contribuer au bien de tous. Il faut donc se répartir les tâches à accomplir et se distribuer les rôles.
Composer	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Climat positif au sein de l'équipe</u> : faire confiance à ses partenaires en cherchant à s'aider mutuellement, et en favorisant l'émergence de solutions. - <u>Gestion de conflit</u> : respecter l'autre, ses idées, rester calme et proposer une nouvelle voie.



Conclusion

De nos jours, savoir travailler en équipe fait partie des capacités attendues pour chaque élève. C'est pourquoi, proposer son enseignement dans le milieu scolaire semble plus que pertinent. Il convient d'encourager les membres du personnel enseignant à recourir à cette formule, d'autant plus que le travail en équipe a un double intérêt. En effet, il permet à chaque élève de réaliser les apprentissages propres à un domaine de compétence, prévus par le professeur, tout en développant des compétences méthodologiques et sociales nécessaires à leur développement.

Cependant, cet apprentissage ne peut se faire sans la mise en place d'un véritable contenu d'enseignement et d'un climat favorable. C'est en fournissant aux élèves des occasions variées de travailler en équipe que l'enseignant leur permet d'apprendre à confronter leurs points de vue, à s'organiser dans différents rôles, à affiner leurs argumentations, à apprécier les avantages de la collaboration, etc. De ce fait, l'utilisation du travail d'équipe doit être vue comme une approche pédagogique dans laquelle se trouve, de manière concrète, un appui aux apprentissages mais aussi un apprentissage spécifique.