

# EXPÉRIMENTER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE : LES CLÉS DE LA RÉUSSITE



GENEVIÈVE DUCHESNE  
Conseillère pédagogique  
Collège François-Xavier-Garneau

Dans cette édition, *Pédagogie collégiale* vous présente une entrevue avec Christine Jacobs, professeure au département d'*Information and Library Technologies* (équivalant à *Techniques de la documentation* au secteur francophone) au John Abbott College de Montréal. Détentrice d'une maîtrise en bibliothéconomie de l'Université McGill, Mme Jacobs est également coordonnatrice du département. Ses propos ont été recueillis par Geneviève Duchesne, conseillère pédagogique au Collège François-Xavier-Garneau.



Au cours des dernières années, Mme Jacobs s'est fortement impliquée dans le développement du programme de *Techniques de la documentation* en implantant les pratiques de tutorat par les pairs, d'ateliers de formation à l'intention de ses collègues et de travaux d'équipe en classe.

Christine Jacobs s'intéresse au développement de nouvelles méthodes pédagogiques. Elle expérimente depuis plusieurs années la méthode du travail en équipe afin de développer chez ses étudiants les attitudes nécessaires en emploi et elle nous révèle ici les clés d'un travail d'équipe efficace garant d'une réelle progression dans les apprentissages des étudiants.

## GENEVIÈVE DUCHESNE :

Comment vous est venue l'idée d'organiser des travaux d'équipes en classe ?

## CHRISTINE JACOBS :

C'est à l'occasion de la révision du programme *Techniques de la documentation* pour y intégrer l'approche par compétences que le travail en équipe est apparu comme une méthode pédagogique à mettre de l'avant. Dans les programmes du secteur technique, l'enseignant doit maintenant favoriser le développement des attitudes. Cet enseignement ne peut se faire par la méthode traditionnelle du cours magistral. Le travail en équipe est alors tout indiqué pour développer les attitudes : il reproduit les comportements et les contraintes auxquels l'étudiant sera confronté sur le marché du travail.

Évidemment, j'avais déjà expérimenté le travail d'équipe auparavant, mais avec

plus ou moins de succès : les étudiants se plaignaient souvent que la somme de travail était inégalement répartie entre les membres et j'observais qu'ils travaillaient individuellement pour ne mettre en commun leurs idées qu'à la toute fin du projet. Heureusement, la refonte du programme m'a permis d'aller suivre quelques formations sur l'approche par compétences et sur le travail en équipe, entre autres à l'Alverno College Institute à Milwaukee et à l'Université Concordia, dans le cadre d'un atelier Performa animé par Catherine Poulsen de Concordia. Ces ateliers m'ont éclairée sur certains aspects du travail en équipe et j'y suis allée chercher les outils d'encadrement qui me manquaient.

Quelles compétences souhaitiez-vous plus particulièrement développer en utilisant le travail d'équipe ?

cj Comme je l'ai mentionné plus tôt, les attitudes sont les grandes gagnantes

du travail d'équipe. En *Techniques de documentation*, il faut préparer les étudiants aux stages et leur inculquer les comportements professionnels qu'ils devront mettre de l'avant en entreprise. En travaillant en équipe, ils doivent organiser des réunions, communiquer et défendre leurs idées ou encore résoudre des problèmes touchant autant la matière que les relations humaines. C'est ce qui reproduit le plus fidèlement les réalités du marché du travail. De plus, le travail d'équipe prépare bien les étudiants aux stages de fin d'études.

Quels sont les avantages que retirent les étudiants de cette méthode ?

cj Le plus grand avantage, c'est le partage des connaissances. Par exemple, un étudiant ayant un côté plus artistique en fera profiter non seulement le projet, mais montrera également aux autres comment intégrer cette dimension à une



présentation de fin d'études. Les étudiants développent aussi plus de respect pour leurs collègues. Une équipe, c'est un peu plus que la somme d'un tout, c'est une interaction entre les points forts de chacun. Donc, en profitant de l'expertise différente de chacun des membres, les étudiants voient davantage les connaissances développées par leurs collègues. Finalement, on évoque souvent le fait que le travail d'équipe rend la classe plus active et avec raison: le professeur n'a plus toutes les solutions, les étudiants doivent résoudre des problèmes, chercher, planifier, etc. Il faut aussi souligner que les habiletés acquises avec le travail en équipe sont très importantes pour la vie en général.

*[...] Le travail d'équipe doit sortir l'étudiant de sa zone de confort.*

Selon vous, quels sont les éléments clés à considérer pour organiser un travail d'équipe efficace ?

**cj** Au fil des ans, je me suis aperçue qu'un des éléments clés du travail d'équipe, c'est la composition même des équipes. C'est pourquoi, aujourd'hui, je compose toujours moi-même les groupes de travail. Pour ce faire, je fais passer aux étudiants un petit questionnaire psychométrique en début de projet. Celui-ci sert de base de discussion pour la formation des équipes. J'essaie par la suite de composer les groupes en y incorporant des étudiants ayant des aptitudes différentes selon le petit questionnaire passé plus tôt.

Ensuite, le travail d'équipe doit sortir l'étudiant de sa zone de confort. C'est en grande partie le pourquoi de la composition imposée des équipes: en travaillant toujours avec des amis,

on apprend moins et, surtout, cela ne reflète pas la réalité du marché du travail. De plus, si on laisse les groupes se former spontanément, les étudiants laissés pour compte ont tendance à se regrouper. Ainsi, ces derniers ne profitent pas du phénomène « d'émulation par les pairs » que peut provoquer le travail d'équipe. Sortir de la zone de confort veut aussi dire proposer un projet qu'un étudiant seul ne pourrait réaliser. Il faut que le résultat soit plus fort s'ils le réalisent ensemble. Lorsqu'un projet peut se réaliser seul, les étudiants s'en rendent compte très rapidement. Ils se séparent alors le travail pour le réaliser chacun de leur côté. Par conséquent, ils ne retirent rien du fait que le projet gagnait à se faire en équipe.

Un dernier élément important à prendre en considération est l'encadrement des étudiants. Il est primordial d'avoir les bons outils pour suivre la progression des travaux: échéancier, compte-rendu des réunions, journal de bord avec questions structurées, etc. L'encadrement est d'autant plus important qu'actuellement, les étudiants sortent du secondaire avec peu de notions sur le travail d'équipe. Ils doivent donc acquérir cette compétence au collégial. J'encadre alors davantage les étudiants de première année et je laisse plus de liberté à ceux de troisième.

Donc, le travail d'équipe nécessite une implication différente de la part du professeur...

**cj** Oui, puisque le professeur doit évidemment être très présent en dehors de la classe. Les questions surgissent lorsque les étudiants travaillent au projet, peu importe le moment de la journée. J'indique, plus

*L'encadrement est d'autant plus important qu'actuellement, les étudiants sortent du secondaire avec peu de notions sur le travail d'équipe.*

particulièrement aux étudiants de première année, qu'ils doivent venir me voir dès qu'un problème surgit. Il faut être prêt à consacrer de nombreuses heures d'encadrement en début de projet.

Aussi, la préparation est substantielle: formation des groupes, préparation des outils, suivi de la progression des étudiants. Et qui dit travail d'équipe ne dit pas nécessairement réduction de la correction: dans mes projets, je consacre toujours un minimum de 40% de la note à l'évaluation individuelle. Cet aspect est important pour bien mesurer la progression de chacun. Les productions individuelles sont toutefois des composantes qui serviront à bâtir le projet collectif. Il peut s'agir d'un compte-rendu d'une réunion, d'un résumé d'une rencontre ou encore de questions d'interview.

Avez-vous identifié des contraintes relatives à cette méthode pédagogique ?

**cj** Quelques-unes. Par exemple, la meilleure préparation du monde n'empêchera pas que certaines équipes seront dysfonctionnelles. Habituellement, c'est le résultat de conflits de personnalité. Le professeur doit être prêt dans ces circonstances à jouer le rôle de médiateur. La résolution des conflits d'équipe est l'aspect que je trouve le plus difficile à gérer. Parfois, même après de nombreuses interventions, le conflit persiste et nuit à la progression de l'équipe.

Comme les étudiants ont des horaires très chargés, il est parfois



difficile pour eux de se rencontrer en dehors des heures de classe. Le manque de temps est une source de conflit à l'intérieur des équipes.

Il faut aussi parfois changer la perception que les étudiants ont du travail d'équipe. En raison de précédentes expériences malheureuses, certains étudiants sont réticents à réaliser du travail de groupe. Il faut alors bien bâtir notre projet pour que les étudiants y voient les défis et avantages du travail d'équipe.

Est-ce que votre méthode a inspiré d'autres professeurs de votre département ou de votre collège ?

cj Au département, le travail en équipe avait été jugé essentiel lors de la révision du programme pour développer les attitudes nécessaires au marché du travail. C'est pourquoi

nous l'avons intégré dans l'éventail de nos méthodes pédagogiques. Convaincue des résultats positifs de la méthode, j'ai donné des ateliers sur le travail d'équipe à l'intention de mes pairs il y a une dizaine d'années. Certains ont emboîté le pas, d'autres ont démontré une certaine résistance : la construction des équipes prend beaucoup de temps, la méthode exige une trop grande planification et il est difficile d'assurer le suivi de la progression des équipes.

Évidemment, le travail en équipe peut paraître facile à organiser d'un premier coup d'œil, mais il exige beaucoup d'énergie de la part de son concepteur. Il permet toutefois d'atteindre des résultats très intéressants, particulièrement en regard du développement des habiletés de communication, de la capacité d'analyse et de savoir-être. ◀

Geneviève DUCHESNE est conseillère pédagogique au Collège François-Xavier-Garneau. Elle s'occupe principalement des dossiers de l'alternance travail-études et de la Relance. Elle est aussi professeure de géographie à mi-temps au Cégep de Sainte-Foy. Détentrice d'un certificat en enseignement collégial de l'Université Laval, elle signe ici son premier article pour la revue *Pédagogie collégiale*.

[gduchesne@cegep-fxg.qc.ca](mailto:gduchesne@cegep-fxg.qc.ca)

## ÉLARGISSEZ VOS HORIZONS

AVEC LA FORMATION À DISTANCE !



**cégep@distance**  
[www.cegepadistance.ca](http://www.cegepadistance.ca)

Partenaire des collèges • Développement de cours en ligne  
Matériel pédagogique offert au personnel enseignant • Aide à la diplomation