



Photo : Laurent NICKS - Sainte-Marie Jambes

Le collectif : un état d'esprit ?

APPROCHE

Ensemble, ce n'est pas tout

REGARD

Former une équipe n'est pas anodin

PRATIQUES

L'enfant, toujours au centre

Saméliorer chaque jour
un petit peu ensemble

CAP ou pas CAP ? CAP !

Promotion sociale :
travailler ensemble à distance

FORMATION

Ça ne s'improvise pas !

Une réforme ambitieuse va souvent de pair avec un changement de mentalités. Pour réussir, le Pacte pour un enseignement d'excellence ne pourra pas échapper à cette règle. Ce n'est pas la première fois que l'on dit que le métier d'enseignant gagnerait à s'exercer davantage de façon collective. Ce travail collectif va-t-il pour autant de soi ? Non, nous dit le philosophe **Michel DUPUIS**, qui pointe plusieurs incontournables afin que le groupe puisse réellement faire équipe. Pour le consultant **Pascal COFFANI**, cette équipe n'est qu'un outil qui n'a de sens que s'il sert un objectif, un projet.

Au-delà des expériences de travail collaboratif entre enseignants, nous nous intéressons aussi, dans ce dossier, au travail de groupe en classe avec les élèves. Organiser des groupes, cela s'apprend, explique **Fabienne DOURTE**, maître-assistante en École Normale. L'enseignant perd alors la maîtrise, pour adopter une posture de facilitateur. Il doit, à la fois, s'impliquer sans trop influencer. De la dentelle, conclut la psychopédagogue... Bonne lecture ! ■

Conrad van de WERVE

Ensemble, ce n'est pas tout

Interview et texte : Marie-Noëlle LOVENFOSSE

Ensemble, on est plus forts, c'est bien connu. Nos ancêtres chassaient déjà le mammoth à plusieurs pour plus d'efficacité. Le travail collaboratif va-t-il pour autant de soi ? Clairement non, pour **Michel DUPUIS**¹, qui met en évidence une série d'éléments incontournables pour faire en sorte qu'un simple groupe devienne une véritable équipe.

Le Pacte d'excellence encourage le travail collectif des enseignants. Peut-on parler d'un véritable changement culturel ?

Michel DUPUIS : Mon point de vue, en termes d'éthique ou d'anthropologie philosophique, c'est de me demander, en fonction de ce qu'est un être humain, dans ce processus très particulier qui s'appelle l'enseignement ou l'éducation, en quoi le collectif apporte sa touche absolument indispensable. Et comment il se dote des régulations nécessaires pour faire ça correctement, parce que ça ne va pas de soi de travailler à plusieurs, particulièrement dans l'enseignement, qui est probablement l'un des grands lieux de ce qu'on pourrait appeler « l'individualisme pédagogique ».

On n'a pas attendu aujourd'hui pour penser qu'il fallait travailler en groupe, cela ayant pour effet d'augmenter la productivité. Mais il faut aujourd'hui passer de ce modèle, qui est un paradigme essentiel de collaboration que peut-être même les animaux connaissent (*il suffit de voir l'organisation des fourmis ou les loups qui chassent en meute*), au paradigme attendu dans le Pacte d'excellence, à savoir un collectif qui soit à la fois unifié et diversifié, permettant de multiplier les expertises plutôt que de les normaliser ou de les neutraliser.

C'est une forme éminemment plus fine d'intelligence collective, où on a véritablement besoin des talents des autres parce qu'on ne les a pas soi-même et qu'on fait l'hypothèse que le bénéficiaire (*l'élève ou l'étudiant, en l'occurrence*) a besoin d'être confronté à ces différentes formes de talent. C'est donc un changement culturel à deux points de vue : 1) je ne suis plus prof tout seul dans ma classe et je dois apprendre à travailler en collectif ; 2) un collectif pédagogique n'a plus grand-chose à voir avec des personnes qui se regroupent simplement pour porter une charge trop lourde pour une seule. Sommes-nous déjà prêts à cela ? Je n'en suis pas sûr.

Que faudrait-il pour s'y préparer ?

MD : La culture, on la reçoit et on la construit. La culture enseignante a bougé. Depuis quelques dizaines d'années, on parle beaucoup de la dimension de l'équipe, du collectif pédagogique, du projet partagé, etc. Mais au niveau de la formation des formateurs, de la formation des enseignants, je ne suis pas sûr qu'on ait beaucoup développé cet aspect-là de la pédagogie. Et en termes de valorisation de ce travail collectif, ce n'est pas certain non plus qu'on ait les idées très claires.

Je ne dis pas qu'il faut désormais salarier les équipes plutôt que les individus, mais bien qu'il faut valoriser (même symboliquement) les activités de groupe plutôt qu'individuelles. Aujourd'hui, qu'est-ce qui mérite le salaire ? C'est, très largement, mes activités individuelles avec ma classe, même si je participe à des réunions d'équipe, de parents, etc.

Quand cesse-t-on d'être un groupe pour devenir une équipe ?

MD : Un tas de cellules, ce n'est pas nécessairement un organe. Un groupe de profs, ce n'est pas automatiquement une équipe. Il y a vraiment une différence qualitative d'organisation dont on doit prendre conscience. Comment faire ? Je ne suis pas psychopédagogue, ni spécialiste du travail collectif, mais c'est certain qu'un minimum de techniques est à apprendre, à recevoir et à mettre en œuvre. Mais ce n'est sans doute pas l'essentiel.

L'essentiel, pour moi, c'est le regard que les enseignants portent sur eux-mêmes, sur leur fonction, sur ce qu'est l'institution scolaire aujourd'hui, sur l'attente des enfants et des familles. C'est ce regard-là qui fait qu'on va miser autrement sur la compétence d'autrui, en laissant de côté une espèce de paranoïa parfois bien présente. Mais il faudra tout de même être particulièrement attentif à la manière d'expliquer les choses, car plus vous



demandez aux gens d'être excellents, plus vous leur faites peur en exigeant une forme d'idéal qui devient une norme. C'est très dangereux.

Peut-être pourrait-on plutôt faire valoir aux enseignants que travailler en équipe pourrait être l'occasion de passer d'une situation où l'on était inspecté (*dans quel autre métier parle-t-on encore d'« inspection » ?*) à une situation où on est en « regards partagés ». On se regroupe pour voir ensemble le travail dans un processus de co-évaluation. Plutôt que d'être moi tout seul sous le regard de l'inspecteur, il s'agit d'être ensemble sous nos regards mutuels, avec des mécanismes d'auto-évaluation, d'autocorrection et autres, ce qui est plus démocratique.

Cela suppose d'être « bien dans ses baskets » et d'avoir la capacité de se remettre en question, sans quoi, le regard de l'autre peut être difficile à accepter...

MD : C'est l'occasion ou jamais de revoir ce qu'il en est de l'estime de soi des professionnels, et que cette estime soit mise à l'épreuve dans la reconnaissance de leurs qualités et de leurs limites. Le métier d'enseignant doit être revalorisé, étant donné son importance, mais il convient, en même temps, d'en rappeler les exigences, en évitant ce que j'appellerais des « mécanismes tristes » qu'on observe aussi dans d'autres lieux de la fonction publique.

Il ne faut plus que l'on soit ces petits héros solitaires qui ont dû supporter des tas de choses toute leur vie et qui seraient comme les petits propriétaires de leur classe, de leur enseignement ou de leur discipline. Il faut pouvoir s'ouvrir dans une forme de solidarité. Il faut que les jeunes en aient quelque chose à faire de l'expérience des anciens, et il faut que les anciens, pas complètement obnubilés par la fin de leur vie professionnelle et une forme d'amertume, aient ce souci de mettre dans le coup les plus jeunes pour le bénéfice de tout le monde et d'abord des jeunes, qu'il est de notre devoir de former, eux aussi, au travail collaboratif.

Comme enseignant d'éthique à la Faculté de médecine à l'UCL, je constate que les étudiants ont beaucoup de mal à collaborer, dans le sens d'un travail véritablement partagé selon les talents de chacun. Les capacités de communication, de coordination, de solidarité de cette génération Y ont complètement évolué. Il faut revoir profondément les intérêts, les « manières de faire attention » de ce nouveau public. Si on ne le fait pas, si on conserve les modèles d'hier, on ne sera pas du tout efficace ! Il est urgent de trouver les bonnes « recettes » pour que ces acteurs-là construisent la coopération d'aujourd'hui et de demain.

On constate, aujourd'hui, un grand besoin de se sentir sans cesse relié aux autres, notamment via les réseaux sociaux. Ne serait-il pas salutaire de se passer du groupe à certains moments ?

MD : La question qui peut se poser, concernant un individu dans un groupe, c'est : quelle est la part de « consommation », et puis la part de production ou de don ? Si nous sommes tous des « consommateurs de diversité », comme des abeilles butinant le plus de fleurs possible pour en recueillir le pollen, nous allons rester en permanence reliés, parce que nous avons besoin d'être rassurés, confortés. Ce rapport de consommation au groupe est indispensable. C'est par le groupe que j'ai formé avec ma mère que j'ai pu survivre. C'est profondément humain.

Mais une autre attitude est attendue, c'est le moment du don. Et pour que le don au groupe puisse se faire pour nous, les humains, un moment de solitude est absolument nécessaire, un moment de ressourcement où il s'agit de s'extraire du groupe pour mieux y revenir. S'il reste constamment dans une espèce de coprésence, le groupe va s'essouffler. C'est une notion éthique importante : le collectif nous offre énormément de choses, mais nous avons aussi le devoir de lui en apporter. Et ça, ce n'est pas nécessairement très développé dans notre culture... ■



1. Philosophe, professeur ordinaire à l'Université catholique de Louvain et président du Comité consultatif de bioéthique de Belgique

Former une équipe n'est pas anodin

Brigitte GERARD

Ce n'est pas un secret : les enseignants mènent souvent une carrière individuelle, sans nécessairement partager leurs expériences professionnelles avec leurs collègues. Mais ne gagneraient-ils pas à travailler davantage ensemble, en équipe ? Oui, sous certaines conditions, avertit **Pascal COFFANI**, psychosociologue de formation et consultant spécialisé en dynamique groupale.

« Le travail en équipe est un enjeu essentiel pour l'avenir des établissements scolaires, étant donné la complexité du monde à laquelle ils sont confrontés », estime Pascal COFFANI. La culture de l'institution « école » n'est cependant pas très favorable, à priori, au travail collaboratif... Comment, dès lors, initier les enseignants à cette dimension collective du travail ? « Dans une école, je partirais toujours d'un noyau de personnes motivées. Il ne s'agit pas d'imposer, mais de trouver une minorité intéressée en l'amenant à fonctionner, à réaliser de petites choses et à les rendre visibles. »

L'objectif est de susciter l'intérêt d'autres collègues, permettant ainsi au cercle de s'agrandir et aux pratiques de s'installer. P. COFFANI pointe, à cet égard, le rôle fondamental de la direction. « La démarche doit bien sûr être initiée, soutenue, encouragée et facilitée par la direction. Son rôle est de tenir un discours sur le projet, d'avoir une vision à partager avec l'ensemble du corps enseignant sur l'intérêt du travail en équipe. »

Un outil

Pour le consultant, cet intérêt est double : « Il porte sur une dimension émotionnelle, affective, le travail collectif constituant un terrain de soutien et d'entraide pour les enseignants, et sur une dimension liée à la sphère de l'efficacité, conjoncturelle, contextuelle. Il est, en effet, de plus en plus difficile d'offrir des réponses pertinentes en étant seul dépositaire. Ce travail collaboratif est important pour faire face à une complexité, qui peut être liée aux matières mais aussi aux attentes des élèves, des parents, de la société... »

Ceci dit, l'équipe n'est qu'un outil, rappelle P. COFFANI. Elle n'a pas de valeur, d'intérêt en soi. Mais utilisé à bon escient, cet outil permet un certain niveau de production, de performance, de qualité. C'est pourquoi, il faut d'abord questionner la finalité d'une équipe. S'agit-il du bon outil à mettre en place ? Dans quel objectif ? Une réflexion nécessaire, car former une équipe n'est pas anodin. « Travailler simplement en groupe ou avoir l'ambition de développer une équipe sont deux options de maturité très différente. Il ne sert à rien de vouloir mettre en place une équipe sans avoir de réel projet. Ce serait contreproductif, car la constitution d'une équipe entraîne les personnes dans un processus émotionnel, relationnel coûteux en énergie. »

Autrement dit, cela peut être intéressant quand il faut faire face à des situations spécifiques, des problèmes précis au sein d'un établissement. « Par exemple, pour répondre au cas problématique de l'un ou l'autre élève, qui nécessiterait l'utilisation d'autres méthodes, plus complexes, qui se construiraient mieux dans une dynamique collective. Il peut s'agir de problèmes pédagogiques mais aussi contextuels, comme l'arrivée d'une population de réfugiés. L'école doit alors intégrer dans son fonctionnement une nouvelle dimension, au niveau de la maîtrise des langues, du mélange culturel... Une équipe efficace pourrait y faire face en prenant des décisions, en réfléchissant aux postures à adopter, à la construction d'outils... »

Une équipe à entraîner

Et une fois qu'une équipe est constituée dans la perspective d'un objectif précis, comment doit-elle fonctionner ? Pour P. COFFANI, elle doit passer par une phase d'entraînement. « Ce n'est pas parce que l'entité équipe est constituée de personnes compétentes et matures qu'elle fera aussi d'emblée preuve de maturité. Elle ne peut acquérir celle-ci que dans la durée. L'idée



Photo : Laurent NICKS

est de mettre l'équipe en situation d'entraînement pour que se réalise ce processus de maturité, portant essentiellement sur des dynamiques sociales. Il faut du temps pour que chacun trouve sa place, son rôle, son fonctionnement... Une fois que l'équipe est suffisamment mature, elle définit ses règles relatives à la fonction d'animation, à son rythme, à ses modes de prises de décision... »

Travailler en équipe à l'école, c'est donc envisageable, mais de façon intelligente, accompagnée, structurée. « C'est utile et de plus en plus nécessaire. Mais il faut éviter les mauvaises expériences en lançant du travail collaboratif sans y mettre les moyens, ni proposer d'accompagnement. Le risque est alors de renforcer les enseignants dans leur volonté de continuer à travailler seuls ! » ■

Pratiques

L'enfant, toujours au centre

Brigitte GERARD

Véronique GEUZAINÉ, directrice de l'École Notre-Dame et de l'Institut du Sacré-Cœur de Flémalle, favorise le travail collectif dans ses établissements et aimerait aller vers encore davantage de collaborations. Elle peut, à cet égard, compter sur des équipes d'enseignants motivés, qui ne demandent qu'à faire évoluer leurs pratiques...

“ Pour faciliter les concertations avec les enseignants, j'ai notamment mis en place un « hebdo » que j'envoie à l'ensemble du personnel pendant les weekends, reprenant divers renseignements relatifs aux établissements : les absences, les remplacements, les projets en cours ou envisagés, des informations sur la vie quotidienne des écoles... Grâce à cette publication, on peut mener des concertations efficaces, qui aboutissent à un résultat et qui ne sont pas des pertes de temps pour les enseignants.

À l'École Notre-Dame, qui est en encadrement différencié et fonctionne par cycles, on a décidé de changer toute l'organisation et mis sur pied la pédagogie des intelligences multiples, de la maternelle à la 6^e primaire. Il y a donc eu beaucoup de réunions, de concertations pour nous accorder sur cette nouvelle pédagogie. La collaboration a été intense au niveau de toute l'équipe, et cela commence à porter ses fruits.

Il y a aussi parfois des enfants plus difficiles ou en grosse difficulté scolaire, et on a alors davantage besoin des compétences de chacun. Les enseignants apprécient beaucoup ces collaborations. L'équipe s'entend très bien, est très professionnelle et n'est pas avare de son temps.

À l'Institut du Sacré-Cœur, qui est une plus grande école, cela fait cinq ans que l'on accueille des élèves en intégration. Il a alors fallu prendre connaissance des différentes « dys », et on a collaboré avec les logopèdes de l'école et les parents. Tout ça s'est fait dans le cadre de nos

concertations actives. L'intégration a demandé de la recherche, la mise en place d'outils pour aider les enfants et les enseignants.

Je pense que celui qui veut mettre l'enfant au centre de ses pratiques ne peut que collaborer. Je ne me vois pas non plus travailler, en tant que directrice, seule dans mon coin. Le travail collectif est une richesse, il y a tellement de choses à découvrir ! Cela permet de faire évoluer ses pratiques. Et on peut aussi collaborer avec d'autres établissements, avec les parents, les logopèdes, les surveillants...

Quant aux élèves, on les fait également travailler ensemble. Les 3^e et 4^e primaires écrivent le journal de classe pour les 1^{re} années jusqu'à Noël. Les enfants de 2^e lisent des histoires une fois par mois aux petits de maternelle. Des élèves de 3^e primaire travaillent avec les 3^e maternelles au niveau de l'éveil artistique. Chaque année, le professeur de gym organise une journée sportive, où on mélange les élèves de la 2^e maternelle à la 6^e primaire pour des jeux de coopération. Dans les classes, on essaie d'amener les enfants à confronter leurs idées, de favoriser les échanges, les travaux de groupe...

La plupart de nos classes sont habituées à collaborer. Et le fait d'accueillir des enfants à besoins spécifiques suscite cette collaboration. Cela se fait souvent spontanément. L'objectif est de faciliter les choses pour qu'il y ait échange plutôt que compétition. » ■

S'améliorer chaque jour un petit peu ensemble

Conrad van de WERVE

Le travail collaboratif est appelé à se généraliser dans les établissements. Dans l'enseignement fondamental, le programme **Prof'Essor** a été lancé voici trois ans déjà...



Ce programme, initié par la Fédération de l'Enseignement fondamental catholique, propose aux enseignants d'améliorer leurs pratiques en classe en partageant et en collaborant avec leurs pairs. 2000 enseignants sont aujourd'hui engagés dans ce dispositif. Trois outils font son succès¹ :

- *le tableau blanc*, sur lequel ils peuvent déposer leurs préoccupations pédagogiques, leurs souhaits et les traduire en objectifs et actions ;
- *les visites pédagogiques*, durant lesquelles un enseignant va observer, dans la classe d'un collègue, une pratique particulière, un élève en difficulté, etc. Cette visite est suivie d'un *feedback*, qui soulignera les points forts observés et suggèrera des points d'amélioration ainsi que des pistes éventuelles ;
- *les partages pédagogiques*, qui permettent de formaliser des réflexions, des recherches, des nouvelles pratiques.

Les **directions** retirent de nombreux avantages : *Prof'Essor* leur donne une meilleure vision de leur école, une meilleure connaissance de ce qui se passe dans les classes. La technique du feedback utilisée dans le dispositif peut aussi servir dans d'autres situations. Les directions constatent aussi que les enseignants prennent davantage d'initiatives et s'inscrivent dans un travail d'équipe.

Prof'Essor permet aussi à des **enseignants** de « se révéler », de sortir de leur isolement. Nombreux sont ceux qui apprécient le travail entre collègues et le soutien qu'ils peuvent s'apporter mutuellement en cas de difficultés. Le dispositif contribue à « changer » les représentations de leur métier. ■

1. Le programme prévoit aussi des rencontres interécoles.

CAP ou pas CAP ? CAP !

Élise BOUCHELET et Conrad van de WERVE

Si outre-Atlantique, les **communautés d'apprentissage professionnelles (CAP)**¹ font leurs preuves depuis une dizaine d'années, chez nous, certains établissements de l'enseignement secondaire viennent de franchir le pas et mesurent déjà des résultats positifs. C'est le cas à l'Institut de la Providence de Champion.

Frédéric GILON, sous-directeur :

« Suite à un voyage d'études en Ontario avec le diocèse de Namur, au cours duquel nous avons découvert le processus de CAP, nous avons décidé de mettre en pratique ces pédagogies collaboratives dans notre établissement. Elles nous semblaient pouvoir répondre aux difficultés que nous rencontrions dans l'accrochage pédagogique de certains élèves. Aujourd'hui, huit de nos professeurs de français, maths et anglais donnant cours dans le cycle inférieur sont engagés dans le processus, et ce, depuis le mois de septembre. Concrètement, les enseignants concernés

se réunissent une fois par mois durant des heures de fourche communes.

En tant que direction, nous sommes évidemment partie prenante du processus et agissons comme « facilitateur ». D'un point de vue logistique, nous avons équipé les classes de mobilier facilement déplaçable permettant la mise en place de tables de réunion, d'îlots de réflexion, etc. Mais plus que la mise en place de nouveaux moyens pédagogiques, c'est la manière d'enseigner qui se voit totalement modifiée. En mathématiques par exemple, le programme prévoit d'aborder les symétries. Via les CAP, celles-ci ont été

travaillées par un concours d'affiches. C'est l'intérêt de l'élève que l'on va chercher. Un élève motivé est un élève qui comprend mieux et étudie avec plus de conviction, car il se rend compte à quoi sert la matière.

Après une année de fonctionnement, si des choses sont mesurées sur le terrain et que l'on sent une belle évolution chez des élèves beaucoup plus « en accroche », on est bien conscient que le travail reste à faire. C'est un travail à long terme. Je pense que l'on pourra voir des résultats sur une génération scolaire d'ici dix à quinze ans. Néanmoins, nous avons de bons indicateurs. Mon objectif de

Promotion sociale : travailler ensemble à distance

Marie-Noëlle LOVENFOSSE

ProSoTIC est un projet de développement du numérique. Mis en place en 2014 par la FEProSoC¹, dans un premier temps pour une phase exploratoire de tests-pilotes dans le Hainaut, il a été étendu cette année à l'ensemble des établissements de promotion sociale.



de chacune, d'évaluer ces besoins et les attentes des enseignants, de mettre des outils à leur disposition, de recenser, rendre visibles et soutenir les initiatives locales, et de favoriser le partage de connaissances et d'expériences, notamment en animant des espaces d'échanges de ressources (virtuels et présents).

Des périodes ont été dégagées dans chaque établissement pour une personne-relai ProSoTIC, qui est la courroie de transmission entre ses collègues, les initiatives du terrain et le projet. Ces personnes-relais

Marie-France BRUNDSEAUX, conseillère TICE et coordinatrice de ProSoTIC :

« Les établissements ont mis en commun des moyens pour dégager un mi-temps qui m'a été confié pour animer le projet. ProSoTIC a pour objectifs de favoriser le déploiement des Technologies de l'information et de la communication dans les écoles à tous les niveaux, en fonction des besoins et des réalités

(une vingtaine) échangent aussi des informations entre elles. Avec mon aide, elles sont chargées d'animer et de favoriser la communication, le partage, l'entraide et le travail collaboratif des enseignants dans le domaine des TIC au sein d'une même école, mais aussi entre les différents établissements.

Ce type de fonctionnement est particulièrement important en promotion sociale, où de nombreux membres du personnel enseignant à titre complémentaire, à temps partiel ou en tant qu'experts, et ont des horaires très divers. Si on ajoute à cela la décentralisation importante des implantations, on comprend aisément que les enseignants ne voient quasiment pas en dehors des réunions d'équipes. Ces réalités constituent autant de freins au travail collaboratif. ProSoTIC, les personnes-relais et moi-même avons à charge de les contourner via, notamment, l'animation d'une communauté en ligne. Nous disposons d'un moodle (plateforme d'apprentissage) pour la centralisation de tous les documents et d'un site internet² qui est un outil de veille technologique et pédagogique permettant la mise à disposition d'outils, de fiches-outils et d'analyses d'outils, et proposant des portraits d'enseignants, des exemples de projets, etc.

Nous avons aussi une publication mensuelle³, à laquelle toutes les personnes-relais peuvent apporter leur contribution. Et des groupes de travail sont mis en place pour plancher sur des thématiques proposées par les personnes-relais, des enseignants ou des directions (exemple : apprendre à réaliser des vidéos à utiliser avec ses étudiants). » ■

1. Fédération de l'Enseignement de promotion sociale catholique

2. www.prosotic.be

3. Clés pour les TIC



Réunion de travail entre enseignants à l'Institut Sainte-Marie de Jambes. L'école forme une CAP interécoles avec l'Institut de la Providence de Champion.

voir mes enseignants moins seuls est atteint, grâce aux CAP. Nous devons changer notre façon d'enseigner, changer notre approche, et nous avons amorcé ce virage-là ! »

Céline BRIJS, professeure de français et référente des Plans individuels d'apprentissage au 1^{er} degré :

« Chaque année, nous entamions les cours de manière frontale, les élèves étant alignés les uns derrière les autres. Aujourd'hui, ils sont disposés en îlot. Cette nouvelle configuration crée une tout autre dynamique. Des rôles ont été instaurés pour chaque élève, leur permettant d'être mis en valeur et de se dépasser. De par le décloisonnement des apprentissages, les élèves sont beaucoup plus acteurs de ceux-ci ; ils s'interrogent, se questionnent et cherchent des solutions. Beaucoup d'interactions se mettent en place.

La mise en place de ces CAP ne s'est pourtant pas faite d'un coup de baguette magique. Les débuts ont été laborieux : lenteur d'exécution des premières séquences de travail, manque d'autonomie des élèves... Et pourtant, les enseignants actifs dans le projet ne se sont jamais découragés.

Dès janvier, l'acquisition d'automatismes et des habitudes de travail plus collaboratives ont pu être observées chez les élèves. Eux qui, au départ, se montraient protectionnistes en refusant de partager avec le groupe, ont appris à utiliser les forces et les faiblesses de chacun, permettant à tous d'évoluer. » ■

1. Fin février, le SeGEC et les Services diocésains de l'enseignement secondaire ont signé une convention de partenariat avec les Conseils scolaires catholiques de l'Ontario (Canada), portant sur ce concept de CAP. Lire *entrées libres* n°117, mars 2017, pp 6-7.

Ça ne s'improvise pas !

Brigitte GERARD

Comment prépare-t-on les futurs enseignants à mener efficacement des travaux de groupe dans leurs classes ?

Éléments de réponse avec

Fabienne DOURTE,

maitre-assistante et psychopédagogue à l'École Normale catholique du Brabant Wallon (Haute École Léonard de Vinci), où elle donne notamment un cours de technique de gestion de groupe.

Quelle est la place du travail de groupe dans la formation initiale, tant au niveau des étudiants que de leurs futurs élèves ?

Fabienne DOURTE : Si certains cours évoquent cette pratique en tant que contenu, les étudiants ont aussi l'occasion d'expérimenter eux-mêmes le travail collectif. Au niveau des contenus, on aborde le travail coopératif, le travail de groupe dans le cadre des ateliers de formation professionnelle (AFP) ou dans certains cours, comme « technique de gestion de groupe ». D'une manière générale, c'est une pratique assez fréquente dans le cadre de nos cours. Mais il ne suffit pas de mettre nos étudiants en groupe pour qu'ils développent les compétences nécessaires à ce type de travail. Je distinguerais, dès lors, les compétences sollicitées de celles qui sont effectivement travaillées. Il faut aussi, bien sûr, veiller à assurer le transfert de ce qu'ils apprennent dans leurs futures classes.

Quelles sont les compétences à développer pour assurer un travail de groupe efficace en classe ?

FD : Il faut apprendre à coopérer, se respecter, s'entraider, s'écouter... Il est important que l'enseignant prévoie des tâches précises, qui nécessitent réellement un travail collectif. Parfois, on met les élèves en groupe parce que c'est plus facile, plus sympa, mais cela doit avant tout constituer une plus-value. Par ailleurs, comment constituer ces groupes ? Au hasard ? Est-ce l'enseignant qui choisit ? Les élèves ? Cela peut créer des problèmes. Si les

élèves choisissent, certains vont se retrouver seuls ou toujours avec les mêmes. Et si le groupe est trop grand, il n'est pas toujours simple d'y trouver sa place...

Comment répartir les rôles ? Comment faire en sorte que les plus forts, les plus rapides n'imposent pas leurs idées ? Parfois, un élève prend le dessus et les autres suivent ou ne font rien. On peut, dès lors, structurer l'activité pour que chacun se sente responsable d'une partie. Et puis, il faut créer les conditions pour permettre un conflit sociocognitif : prévoir un temps individuel pour que chacun réfléchisse à son point de vue, créer un climat pour que les enfants osent s'exprimer et s'arrêter pour évaluer le travail effectué. Il faut aussi être créatif au niveau de la mise en commun du travail de chacun. Finalement, cette pratique pédagogique ne s'improvise pas. C'est une démarche complexe, délicate et pointue, à laquelle on essaie de préparer nos étudiants.

Qu'est-ce que cela peut apporter pédagogiquement ?

FD : Il y a la visée cognitive, qui est d'apprendre à argumenter, à développer la créativité. Et puis, une visée d'ordre socio-affectif et motivationnel : pouvoir écouter l'autre, se décentrer, développer l'autonomie, accepter les différents points de vue, avoir du plaisir. On peut cependant se poser la question de savoir si le travail de groupe ne renforce pas les inégalités scolaires et sociales. En effet, quand on observe un groupe, celui qui mène, qui assume les tâches les plus nobles ou les autres, il semblerait que les élèves issus de milieux socioculturels plus défavorisés aient plus de mal à trouver leur place, à interagir et prennent moins part au travail. Du coup, ils progressent moins. Cela peut être une arme à double tranchant.

Et quelle posture l'enseignant doit-il adopter ?

FD : Organiser des groupes n'est pas toujours évident car l'enseignant perd la maîtrise, mais il doit en plus adopter une posture de facilitateur, d'accompagnateur, qui peut être délicate. Il faut pouvoir aller voir comment ça se passe sans trop influencer, vérifier que chacun trouve sa place, relancer un peu sans trop en dire... C'est de la dentelle ! ■



Photo : Laurent NICKS