



Ce qui fait que le groupe peut être aussi potentiellement un lieu de violence symbolique, d'indifférence, de dominance, d'accapement, de rivalité et de compétition. L'échange par la parole implique, de façon profonde, au moins deux choses:

- Une reconnaissance de l'autre comme sujet, comme être de parole. C'est la dimension éthique de la reconnaissance, de l'écoute et de l'ouverture à l'autre. Mais comme le langage, l'intercompréhension est fragile et nous avons tous fait l'expérience de l'échec, du malentendu, de la manipulation, etc.
- Une décentration par rapport à sa propre vision, vision qui ne se limite plus (seulement) à sa famille, son passé, son pays, etc. Ce processus ne s'opère pas sans résistance et sans conflit (interne ou externe). Le grand défi est de parvenir à passer *d'une pensée bornée à une pensée élargie*<sup>11</sup>.

A côté de cette fragilité, le travail en groupe est aussi porteur de grandes forces. En effet, la difficulté de travailler en groupe mentionnée par des étudiants (difficulté d'arriver à un accord, de concilier des points de vue opposés, de résoudre les conflits, etc.) est précisément ce qui fait l'intérêt du travail en groupe.

Ce sont ces capacités d'échanges productifs qui sont mises en éveil et en perfectionnement progressif. Le travail en groupe nécessite des capacités d'écoute, de consultation prudente des personnes et d'argumentation, de manière à pouvoir entrer dans des rapports de communication qui ne sacrifient aucun point de vue. Et celui qui accepte vraiment de s'engager dans le dialogue se met toujours en peu «en jeu»<sup>12</sup>.

On voit donc que le travail en groupe comporte des enjeux forts: formatif, démocratique, éthique et épistémologique où il ne s'agit pas seulement d'apprendre en travaillant en groupe mais aussi d'apprendre à travailler en groupe et de construire un vivre ensemble. Le travail en groupe est une manière finalement, en reprenant la belle formule de Hannah Arendt, de «*penser sa propre pensée*»; d'effectuer, pour qui l'aura compris, un détour réflexif. Cela vaut bien le détour!

## POUR ALLER PLUS LOIN...

- ABRAMI Ph., et Alii, *L'apprentissage coopératif. Théories, méthodes, activités*, Editions de la Chenelière, 1996.
- BLANCHET A., TROGNON A., *La psychologie des groupes*, Armand Colin, 2008.
- BOURGEOIS E., NIZET J., *Apprentissage et formation d'adultes*, PUF, 2005.
- OBERLE D., *Le groupe en psychologie sociale*, Dunod, 1998.
- ST ARNAUD Y., *Le groupe optimal*, CIM, Montréal, 1977.
- SOLAR Cl., *Le groupe en formation d'adultes*, De Boeck Université, 2012 (Coll. Perspectives en éducation et formation).

1. Théorie de l'apprentissage selon laquelle chacun construit son apprentissage par une réorganisation de ses connaissances. Cette théorie insiste sur le rôle des interactions sociales et du conflit sociocognitif dans ce processus (voir note suivante).
2. Les interactions entre pairs, à condition qu'elles comportent une confrontation entre des conceptions divergentes, sont considérées comme sources d'apprentissage.
3. DE SAINT-GEORGES, P., Note FOPES, 31 mai 1996.
4. BOURGEOIS, E., L'adulte, un être en développement. Entretien avec E. Bourgeois, *Sciences Humaines*, Hors-série 40, mai 2003.
5. Rappelons aussi que le travail en groupe n'est pas exclusif d'autres pratiques et se combine avec le travail individuel.
6. SOLAR, C., *Le groupe en formation des adultes*, De Boeck, 2001 (Collection Perspectives en Education et Formation).
7. BOURGEOIS E., Op. cit.
8. DE SAINT-GEORGES, P., Op. cit.
9. Des chercheurs canadiens ont cherché à classer les habiletés cognitives et sociales en fonction de leur degré de complexité. Voir: ABRAMI Ph., et Alii, *L'apprentissage coopératif. Théories, méthodes, activités*, la Chenelière, 1996, p.95.
10. MAISONNEUVE J., *La dynamique des groupes*, PUF, 2014 (Collection Que sais-je?)
11. La pensée élargie pourrait se définir, dans un premier temps, comme celle qui parvient à s'arracher à soi pour se «mettre à la place d'autrui», non seulement pour mieux le comprendre mais aussi pour tenter, en un mouvement de retour à soi, de regarder ses propres jugements du point de vue qui pourrait être celui des autres. Voir: FERRY L., *Kant. Une lecture des trois «Critiques»*, Grasset, octobre 2006.
12. GADAMER H-G., *Langage et vérité*, Gallimard, Paris, 1995 (Collection Bibliothèque de Philosophie).



# Le travail en sous-groupes: compétences, forces et fragilités

PAR Daniel Cornerotte, Conseiller à la Formation FOPES

La capacité à travailler en groupe, ou encore «en équipe» comme on l'entend souvent, est exigée dans de nombreux contextes professionnels, et est, en outre, indispensable pour mener des actions collectives. Dans le cadre de la formation d'adultes où nous nous situons, le travail en sous-groupe doit permettre de développer les compétences et habiletés nécessaires en vue d'améliorer cette capacité. La vision que nous en développons dans cette fiche pédagogique nous place plutôt dans une perspective socioconstructiviste<sup>1</sup>. Suivant cette approche, l'occasion est donnée aux étudiants de prendre le temps d'apprendre en se posant des questions, en confrontant les idées, autant que de cerner la manière dont chacun comprend les choses et les modes de travail. Y est révélée toute l'importance du conflit sociocognitif<sup>2</sup> dans la réorganisation des représentations qui conduisent au développement cognitif. L'accent est mis sur l'investissement personnel de l'étudiant dans l'apprentissage. Il constitue une condition indispensable de celui-ci, par le biais d'échanges et d'interactions formatives. La dynamique de groupe, permettant de combiner des énergies et des ressources et non pas simplement de les additionner, vise à développer des apprentissages.

## TRAVAIL EN SOUS-GROUPE ET FORMATION

La FOPES et l'ISCO, cadre dans lequel nous opérons, sont particulièrement attachés à l'instauration d'un fonctionnement démocratique et à l'utilisation de l'expérience sociale comme source de la formation. La FOPES et l'ISCO mettent en avant les valeurs de solidarité active, de coopération, et d'entraide, au contraire du système scolaire où il s'agit d'apprendre à être le meilleur et non d'apprendre à construire ensemble.

Le sous-groupe en formation, à l'ISCO comme à la FOPES, fait, dès lors, partie du prescrit institutionnel. Les étudiant(e)s ne sont pas maîtres de



décider de constituer ou non des sous-groupes et la notion même de sous-groupe est imposée par l'institution qui a des attentes et qui fixe des objectifs<sup>3</sup>. Le but est d'apprendre en coopérant. D'où l'importance du cadre relationnel dans lequel s'inscrit l'apprentissage. La participation est vue comme un processus essentiellement collectif avant d'être individuel. D'où l'importance du contexte où l'on prend en compte l'étudiant singulier en tant qu'il s'inscrit dans un processus de coconstruction<sup>4</sup>.

Dans ces processus de formation, les sous-groupes sont posés comme «acteurs» dans la formation et disposent d'une assez large autonomie. Le travail en groupe est la résultante de l'investissement et de l'implication personnelle de chaque étudiant. Ce sont eux qui définissent leur travail et le programment, qui lient avec les autres étudiant-e-s des relations de travail, qui créent une dynamique. C'est cette dynamique qu'ils sont les seuls à partager, sans immixtion extérieure. Les sous-groupes, pour autant qu'ils respectent le cadre institutionnel, s'autodéterminent. Sous peine d'être inefficaces ou entravés dans leur développement, ils doivent développer, en leur sein, une capacité propre d'autorégulation, qui porte autant sur les relations que sur les processus de travail.

### UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE AUX AVANTAGES NOMBREUX

Dans la formation et particulièrement le travail en groupe, il ne faut pas confondre le moyen et le but. La tâche commune à réaliser n'est qu'un moyen. L'objectif est l'apprentissage. Les tâches ne sont donc que des supports à l'apprentissage<sup>5</sup>.

D'où la nécessité de soutenir et d'apprécier non seulement le résultat mais aussi le processus de travail conduisant au résultat. Le travail en sous-groupe se fonde sur la réciprocité. Il est un espace où les étudiants travaillent ensemble et apprennent à se respecter, construire et s'enrichir au contact des autres: un espace où l'on s'écoute, où l'on apprend en travaillant ensemble. A l'inverse d'une discussion de café du commerce, les échanges qui s'y produisent sont finalisés. La discussion a toujours un objet: on échange sur un ordre du jour, un problème, un thème, une question. C'est aussi un espace pluriel car la discussion multiplie potentiellement les points de vue pour chacun des interlocuteurs. La communication est réciproque et interactive. C'est également un espace protégé où l'on peut tâtonner, s'essayer à faire des choses sans craindre les moqueries de ses pairs.

Parce qu'il combine plutôt que d'additionner des énergies, le travail en groupe comporte de nombreux avantages. A travers des interactions constructives, des confrontations d'idées et de points de vue, il permet à chacun de progresser dans son apprentissage. On y apprend à confronter des points de vue opposés, à résoudre d'éventuels conflits et à construire des accords pertinents. C'est le fait d'interagir avec les autres qui est à la source de l'apprentissage. Dans les échanges, chacun prend conscience d'autres réponses possibles que les siennes et cela peut conduire à réorganiser sa manière de voir les choses et à rechercher de nouvelles réponses.

En outre, l'échange dynamique de perspectives contribue à l'objectivité. La confrontation avec les pairs et le croisement des regards élaborent, peu à peu, un point de vue critique et scientifique. C'est aussi une manière, d'après Solar<sup>6</sup>, d'interroger le savoir, sa construction, sa pertinence et son lien avec l'action. Cette dimension du rapport au savoir est un élément central dans la formation d'adultes.



Si ces fonctions ne sont pas assurées, il y a peu de chance que le groupe progresse et produise efficacement. Le tableau ci-dessous, proposé par Maisonneuve<sup>10</sup> précise le contenu des fonctions de régulation (organisation, facilitation, élucidation).

### Fonctions régulation

#### A. Organisation

##### a. Fixation et planification du problème.

- Poser l'objectif, le thème, ou le problème.
- Présenter les dimensions du problème, un cadre, une méthode, un plan.
- Être présent au groupe.
- Contribuer à dégager ce qui précède avec le groupe.
- Maintenir le groupe dans le cadre fixé.

#### B. Facilitation

##### a. Stimulation des échanges.

- Poser des questions relatives au problème (relance à partir d'apports précédents).
- Faciliter la participation de chacun.

##### b. Clarification et coordination des apports.

- Reformuler, résumer certaines interventions.
- Confronter, relier les apports entre eux, dégager les points d'accord ou de désaccord.
- Effectuer un bilan provisoire.

#### C. Elucidation

- Catalyser l'analyse et l'interprétation des processus.
- Inciter à ces interprétations.

### DES COMPÉTENCES ACQUISES?

Ces apprentissages constituent-ils toujours des acquis? On ne peut pas le certifier. On constate que les étudiant-e-s ont dû faire face, à un moment ou à un autre, à des difficultés (réelles) du travail en groupe. Ils ont dû y consacrer du temps et de l'énergie. Ces difficultés sont sources d'apprentissage à condition de pouvoir effectuer un recul critique, ce qui est possible dans certains lieux propices et certains moments aménagés dans l'espace et le temps de la formation. Sans se substituer aux étudiants, les différents acteurs impliqués peuvent veiller à la mise en place des conditions favorables au travail coopératif et à ce que les groupes se donnent les moyens d'une régulation efficace.

Il faut souligner ici une des caractéristiques du travail en groupe: sa grande fragilité. Car sa dynamique dépend inmanquablement de l'engagement et de l'investissement de chacun dans le rapport à la tâche commune et dans le rapport aux autres. Une autre raison réside dans le fait que le groupe n'a pas automatiquement de capacité de régulation. Cette capacité, il faut qu'il se la donne. Il faut l'acquérir au fur et à mesure du travail effectué en commun.



### Quelques signes de reconnaissance d'un groupe efficace:

- l'ambiance est détendue et agréable
- les membres participent activement, sont intéressés
- les échanges sont nombreux, pertinents, constructifs
- les étudiant-e-s ont intégré les tâches à effectuer et s'en tiennent au sujet
- les membres du groupe s'écoutent les uns les autres, chaque idée fait l'objet de l'attention de chacun
- le groupe affronte les divergences d'opinions, essaie de les résoudre
- les décisions prises font l'objet du consensus le plus large
- les membres n'hésitent pas à formuler des critiques, à dire ce qu'ils pensent
- les positions de chacun-e, face au sujet de la discussion sont explicites
- quand une action s'impose, elle génère l'adhésion, la coopération, la solidarité
- la position de leader ne fait pas l'objet d'un monopole, chacun y accède à son heure
- le groupe procède à tout instant à l'évaluation de son efficacité, au repérage de ce qui entrave sa progression et réagit en conséquence.

### Quelques signes de reconnaissance d'un groupe inefficace:

- le climat reflète l'indifférence, la passivité, l'ennui
- quelques élèves seulement s'expriment, les digressions sont nombreuses
- les bavardages de quelques-uns polluent la progression des autres
- on appréhende difficilement la tâche du groupe
- les membres du groupe ne s'écoutent pas vraiment
- de nombreuses idées ne sont pas entendues et manquent d'être exploitées
- les divergences d'opinion sont l'objet de conflits sans concessions
- des étudiants éprouvent un sentiment d'incompréhension, d'indifférence, voire de rejet
- les membres du groupe n'expriment pas leurs idées, mais critiquent volontiers celles des autres et ne se rangent pas aux décisions prises
- quelques étudiants accaparent la parole, la discussion s'enlise, l'argumentation est faible, superficielle, peu soutenue
- les étudiants éprouvent le sentiment de perdre leur temps
- les étudiants éprouvent peu d'intérêt mutuel pour coopérer, peu de solidarité pour s'entraider
- les places de leader sont «réservées», les autres élèves sont assujettis
- le groupe ne discute pas de ses méthodes, de ses problèmes, ne prend pas de recul, ne procède à aucune évaluation.

En résumé, le bon fonctionnement des groupes nécessite la prise en compte des différentes fonctions à assurer:

- Production: c'est la raison d'être des réunions, le travail doit aboutir
- Organisation: pour répartir les rôles et définir comment on travaille
- Facilitation: pour favoriser les échanges et assurer une progression (domaine rationnel)
- Éluclidation: pour assurer la qualité des relations interpersonnelles au sein du groupe (domaine socio-affectif)

### Le travail en groupe - des avantages divers et variés pour l'étudiant:

- partager divers points de vue
- confronter et échanger des idées
- poser des questions
- considérer une situation sous différents angles
- exercer une pensée critique
- confronter la façon dont il comprend les choses
- prendre plaisir à partager des idées, des responsabilités, à être complice pour coproduire
- apporter sa contribution à la résolution de problèmes
- découvrir l'intérêt de la discussion, l'efficacité de la coopération
- prendre conscience de la nécessaire structuration d'un travail
- s'impliquer dans l'organisation, dans la prise de décision
- développer des habiletés sociales de participation, d'empathie, d'écoute, de respect
- développer l'estime de soi, se valoriser, s'évaluer positivement
- se réaliser
- révéler ses capacités mais aussi prendre conscience de ses limites
- prendre confiance en soi
- développer un sentiment d'appartenance, d'identité
- développer des attitudes positives envers l'école, les disciplines, le travail, les enseignants, les camarades
- confronter la façon dont il s'y prend pour faire
- développer des habiletés de conduite de groupe, d'animation
- développer des habiletés d'expression, de logique, de clarté
- s'exprimer plus facilement en dépit de sa timidité
- penser tout haut
- formuler des suggestions, des idées embryonnaires
- exposer à ses pairs
- prendre de l'assurance en présentant ses travaux
- apprendre à adapter son langage à son auditoire

Le travail en sous-groupe permet aussi de développer une forme de pensée «post-formelle», autrement dit des capacités de résolution de problèmes ouverts, plus complexes et ne comportant pas de solution unique, et cela en articulant plusieurs cadres de référence et en reconnaissant les incertitudes et les contradictions<sup>7</sup>. Dans notre société en complets bouleversements, la capacité d'aborder la complexité, de comprendre et d'agir face aux défis que sont le climat, l'immigration et les transformations économiques et sociales liées à la mondialisation est d'une importance cruciale.

Le sous-groupe représente également un «apport d'apprentissage démocratique» ou «politique»<sup>8</sup>. C'est un lieu d'apprentissage de la démocratie, expérience parfois difficile sans cesse à construire. Ce lieu préfigure en quelque sorte l'espace public de discussion et l'espace démocratique. Cela passe par l'exercice de l'autonomie et de la prise de responsabilité dans le travail commun.

Cependant, apprendre avec les autres n'est pas toujours facile. Echanger avec les autres, confronter les points de vue et les manières de faire, ce n'est pas toujours très confortable. Cela peut même parfois nous déstabiliser... car on reste souvent très attaché à nos propres idées. On s'y accroche. Ce processus nécessite également souvent un travail sur soi qui implique de sortir de soi et de dépasser ses limites et cadres de pensée.

#### Les apports du travail en sous-groupe sur trois plans:

##### • Sur le plan cognitif:

On confronte et échange des idées différentes  
On accroît ses connaissances en intégrant de nouveaux savoirs

##### • Sur le plan social:

On développe différentes capacités de participation, d'écoute, de respect, d'animation de groupe.

C'est aussi un support stimulant et un élément important de soutien dans l'apprentissage.

##### • Sur le plan des manières de connaître:

On découvre de nouvelles manières de faire  
On partage différentes manières de travailler et de voir les choses.  
On s'interroge aussi sur les savoirs

### COMPÉTENCES SOCIALES ET COGNITIVES

La capacité d'être à l'écoute des autres, de s'organiser, de fixer un planning, de faire un tour de table, de savoir résoudre les problèmes relationnels, etc. fait appel à des connaissances et à des compétences méthodologiques diverses. La maîtrise de cet ensemble de tâches représente une palette d'apprentissages méthodologiques tant sur le plan individuel que collectif. Le tableau des habiletés, fourni par Abrami<sup>9</sup> et reproduit en page 5, donne un bel aperçu des compétences mobilisées dans le travail de groupe. Elles sont d'ordre social ou cognitif et sont classées ici par niveau de complexité.

Dans ce tableau, les habiletés sociales sont les habiletés à interagir avec les autres, communiquer, coopérer et maintenir la cohésion. Les habiletés cognitives sont les habiletés à traiter l'information, faire des liens et tirer des conclusions (autrement dit, elles se réfèrent au processus de pensée mis en œuvre pour apprendre). Ce tableau est instructif même si la formulation des habiletés prête parfois à sourire.

Certaines compétences ne figurent pas ici alors qu'elles ont toute leur importance. Ce sont, en somme, les habiletés utiles pour la conduite et l'animation de groupe. En effet, l'efficacité du travail en groupe va dépendre de la capacité du groupe à réguler son travail tant au niveau de la production qu'au niveau des relations.

Animer un groupe, c'est faire en sorte que les personnes se connaissent, prennent conscience d'un but commun, adoptent une organisation et un langage commun, etc. Les sous-groupes doivent ainsi se donner les moyens d'une autorégulation efficace qui implique de:

- Veiller à la mise en place des conditions favorables au travail coopératif en vue de favoriser les interactions entre étudiants.



- Stimuler le travail en groupe par la création d'un esprit d'équipe; former des groupes et mettre en place une «structure» favorisant l'interdépendance positive et la responsabilisation. Cela passe par diverses activités comme celles destinées à établir un premier contact entre les étudiants, à créer un climat de confiance (se comprendre, se faire mutuellement confiance, souligner les points communs et les différences complémentaires) ou encore à faire établir et préciser les modalités, les normes et les objectifs de travail. En somme, il s'agit des activités consacrées à préparer les étudiants au travail de groupe. Cela s'effectue notamment à travers l'atelier de départ, les gestions de groupes consacrées à la mise en commun et au retour réflexif sur le fonctionnement des sous-groupes mais aussi par la rédaction de chartes de fonctionnement, d'échanges de bonnes pratiques, etc.
- Proposer des ressources généralement sous forme d'ateliers.
- Donner des supports ou des points de repères pour le travail en sous-groupes: des outils pour travailler en groupe (fiches pédagogiques, outils méthodologiques, grilles d'auto-évaluation ou de réflexion collective sur le travail en groupe, grille individuelle sur les habiletés, etc.).
- Être très attentif aux phénomènes qui se développent dans les groupes et qui suscitent des réactions contrastées.

Certains signes ne trompent pas et donnent des indications quant au caractère efficace ou non du fonctionnement d'un sous-groupe. Le tableau inséré ci-après propose une série d'indicateurs auxquels chacun peut être attentif.