



## Travailler en groupe, oui... mais comment ?

*Le travail en groupe des élèves est considéré, par les uns, comme un moyen pour faciliter les apprentissages grâce à la coopération, tandis que d'autres y voient une perte de temps pour des enfants et des adolescents livrés à eux-mêmes. Mais, si l'on regarde les choses de plus près, il se pourrait bien que le travail en groupe ne mérite « ni cet excès d'honneur ni cette indignité » et qu'il faille plutôt s'interroger sur les conditions pédagogiques de sa mise en œuvre et de son efficacité.*

### Une menace constante : la division du travail...

Pour avoir observé, dans le cadre de mes recherches<sup>(1)</sup>, des centaines de groupes d'élèves au travail, dans des classes, des dispositifs de soutien scolaire, mais aussi dans des structures de loisirs ou des regroupements spontanés, je peux témoigner que ce qui s'y passe spontanément est fort éloigné de l'image naïve qu'on se fait souvent d'une coopération bienveillante entre des « égaux » soucieux, tout à la fois, du progrès de chacun et du bien commun. Dans l'immense majorité des cas, le groupe se structure autour d'un projet et s'organise au mieux pour garantir sa réussite. Qu'il faille faire un panneau pour présenter un pays ou préparer ensemble un exposé, résoudre un problème de mathématiques, inventer un conte, réaliser une recette de cuisine ou construire une cabane, ce qui s'impose tout de suite, c'est l'utilisation des compétences déjà existantes : celui qui a de l'imagination multi-



**Pédagogue,**  
chercheur, politologue, Philippe Meirieu  
est actuellement professeur émérite à  
l'université Lumière-Lyon-II

plie les propositions, celui – ou, le plus souvent, celle – qui a une belle écriture et maîtrise l'orthographe rédige le texte, tandis que le bon dessinateur se charge de l'illustration. Faire autrement serait, d'ailleurs, suicidaire pour le petit collectif : s'il faisait écrire celui qui écrit le moins bien, le résultat serait gravement compromis, l'évaluation du travail serait catastrophique et chacun et chacune s'en trouveraient affectés. Dans ces conditions, celui qui n'a pas d'imagination et ne sait ni écrire ni dessiner doit logiquement rester sur la touche

car c'est son abstention dans le processus d'élaboration qui garantit la qualité d'un résultat dont il pourra lui-même être fier !

Plus globalement, on s'aperçoit qu'un groupe a toujours tendance à mettre en place une division du travail qui enferme ses membres dans ce qu'ils savent déjà faire, leur permet de s'y perfectionner, mais écarte l'apprentissage de savoirs nouveaux qui prendrait trop de temps, gâcherait du matériel et compromettrait la qualité du résultat final. Et c'est le même phénomène qui se produit dans la répartition des rôles sociaux. Très vite, on voit se dégager des « profils » et les membres du groupe s'imposer en tant que « concepteurs », « exécutants », « chômeurs » ou « gêneurs » : les concepteurs donnent les ordres, les exécutants jouent les « petites mains », les chômeurs s'abstiennent de toute participation tandis que tous s'efforcent, avec plus ou moins d'efficacité, de neutraliser les gêneurs. La chose ne serait sans doute pas grave si ces rôles n'étaient que provisoires, mais, hélas, les individus finissent toujours plus ou moins par « épouser » le rôle qu'ils jouent et l'intérioriser, au point de se trouver assignés parfois à le conserver pour toujours.

C'est ainsi qu'une pratique souvent présentée comme porteuse d'émancipation et de solidarité peut déboucher sur un renforcement des inégalités, voire engendrer de graves exclusions. D'autant plus – et ce n'est pas le moindre paradoxe – si l'adulte – professeur, animateur ou parent – explique ou laisse entendre que toutes et tous seront jugés à la qualité de ce qu'ils « produisent » ensemble... Car, en



éducation, contrairement à ce qui se passe dans un atelier d'« *adultes productifs* », l'objectif n'est pas de « *produire* » efficacement mais d'apprendre utilement. L'important n'est pas le « *résultat* » de tous mais le progrès de chacun. L'essentiel n'est pas ce qui se voit quitte à être très vite oublié – un texte recopié dans le cahier, un panneau affiché sur le mur, une performance artistique ou technique –, mais ce qui ne se voit pas toujours et a néanmoins permis à chaque personne de progresser de manière durable, d'intégrer des savoirs nouveaux qu'il pourra réutiliser à sa guise et sur la durée.

### **Le groupe pour apprendre : c'est possible !**

Cela ne veut pas dire que le travail en groupe ne puisse pas être utile... Mais il faut nous demander à quelles conditions les interactions entre pairs peuvent bénéficier au progrès de chacun d'entre eux. Comment doit fonctionner un groupe pour que tous ses membres contribuent à la réussite collective et que, simultanément, cette réussite permette le progrès de chacun ?

La première condition repose sur une distinction fondatrice de bien des questions pédagogiques et tout à fait déterminante dans le traitement de cette question particulière : la distinction entre la tâche et l'objectif.

L'objectif est ce que l'enseignant veut faire acquérir à chaque élève dans le cadre d'une situation d'apprentissage qu'il met en place ; cette acquisition n'est intéressante, évidemment, que si elle est durable, c'est-à-dire si elle dépasse

**« Il est donc essentiel de distinguer, et de faire distinguer par les participants, la tâche qu'ils vont devoir réaliser collectivement de l'objectif qu'ils doivent atteindre individuellement. »**

le stade de la simple capacité à reproduire à court terme un savoir-faire purement scolaire. En ce sens, un objectif est une acquisition mentale stabilisée et qui peut être utilisée par la personne qui l'a atteint à sa propre initiative et dans un autre contexte que celui de l'apprentissage. La caractéristique d'un objectif est donc que son acquisition est en elle-même absolument invisible et que l'on peut simplement inférer de celle-ci à travers des comportements, des exercices ou des tâches...

Cette distinction entre tâche et objectif, que l'on retrouve partout à l'école et que l'on ne doit jamais perdre de vue, est tout à fait déterminante pour comprendre, organiser et évaluer la portée du travail en groupes.

Il est donc essentiel de distinguer, et de faire distinguer par les participants, la tâche qu'ils vont devoir réaliser collectivement de l'objectif qu'ils doivent atteindre individuellement. S'il n'y a pas de tâche particulière et si le collectif se définit simplement comme un lieu d'échanges ou d'entraide, il faut néanmoins s'assurer que tous les membres ont bien compris que le groupe est au

service des progrès de chacun, qu'il n'est pas simplement un écrin qui permet à quelques-uns de briller, voire d'écraser leurs camarades, et que tous et toutes doivent y être reconnus et entendus.

Mais, pour cela – et c'est la deuxième condition –, il faut s'assurer que *chaque membre du groupe dispose bien des moyens pour s'impliquer dans le travail commun*. C'est pourquoi un travail individuel préalable est toujours souhaitable, surtout s'il permet de s'assurer que chacun a bien intégré un ou plusieurs éléments nécessaires au bon fonctionnement de celui-ci. On gagne toujours à faire précéder tout échange d'une réflexion personnelle, d'une recherche documentaire ou de la réalisation d'exercices préparatoires, que ce soit pour identifier ce que chacun sait déjà ou, au contraire, pour pointer les difficultés qu'il rencontre.

Et puis – et c'est la troisième condition –, *il faut que le mode de fonctionnement du groupe garantisse ce que les psychosociologues nomment un « fonctionnement homogène »*. Contrairement à ce qui se passe dans un « *groupe pyramidal* », où un individu s'adresse à des personnes qui ne se parlent pas entre elles, et contrairement à ce qui se passe dans un « *groupe éclaté* » où certains s'adressent à d'autres en aparté, dans un « *groupe homogène* », chacun parle, à son tour, à tout le monde, comme c'est le cas dans la plupart des jeux de société.

### **Le puzzle : un modèle très intéressant !**

Ces trois conditions paraîtront certainement bien compliquées à mettre en œuvre dans le cadre



**« L'éducation ne consiste pas à enfermer prématurément les personnes dans une quelconque « nature » ou « fonction » mais à permettre à tous d'explorer le plus grand nombre de rôles possibles pour pouvoir progressivement, et le plus librement possible, choisir le sien. »**

► d'un travail en groupe d'enfants ou d'adolescents ! Ce n'est pas si sûr ! Pour l'illustrer, on peut se référer aux travaux du psychosociologue américain Elliot Aronson<sup>(2)</sup>. En 1971, Aronson est appelé au secours par les professeurs de la ville d'Austin, au Texas, où, en raison de la fin de la ségrégation raciale, des élèves d'origines différentes se retrouvent dans les mêmes classes : l'indifférence, la méfiance et l'hostilité règnent entre eux. Aronson imagine alors « une méthode qui rende possible et même nécessaire la coopération constructive ». Il demande aux professeurs de construire toutes leurs leçons en quatre ou cinq « segments » qui font l'objet, chacun, d'une présentation écrite ou d'une recherche documentaire. Chaque élève de la classe se voit attribuer un seul des quatre ou cinq segments. Dans un premier temps, le professeur regroupe les élèves par segment et ils travaillent ensemble pour se l'approprier : ce sont, dit Aronson, des « groupes d'experts temporaires ». Puis, dans un second temps, les élèves sont disposés en « groupes puzzles » où se retrouvent les « experts » de chacun des segments : charge à chacun d'entre eux, alors, d'expliquer aux autres membres du groupe ce qu'il a étudié... Enfin, individuellement, les élèves reconstituent l'ensemble

de la leçon en faisant la synthèse des différents apports<sup>(3)</sup>.

Si la mise en œuvre de ce dispositif peut paraître complexe, son principe est fort simple : c'est celui du puzzle ! Chaque membre est un élément nécessaire à la construction du tout et c'est grâce à cette complémentarité qu'ils peuvent tous, collectivement et individuellement, reconstituer et s'approprier ce tout.

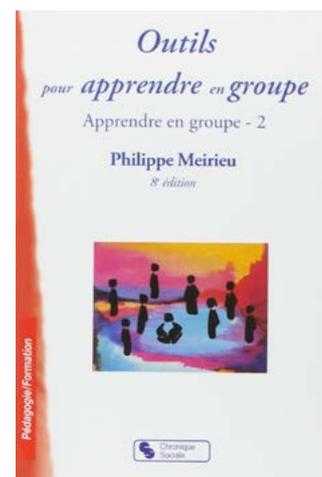
Ce principe peut être mis en œuvre de multiples manières, que ce soit dans le domaine scolaire ou dans celui des loisirs, dans la vie familiale ou lors de n'importe quelle activité collective : il suffit d'identifier un projet et de distribuer les ressources nécessaires pour sa réalisation entre des membres d'un collectif qui sont ainsi amenés à mutualiser leurs apports, ils doivent s'écouter pour s'enrichir, se compléter pour réussir. Leurs échanges sont alors régulés par un impératif de collaboration qui est aussi une garantie de progression.

Ce même principe peut s'appliquer aussi à la distribution des rôles dans un collectif de travail entre le président de séance, le secrétaire, le reformulateur, le synthétiseur, le gardien du temps, etc., mais à condition, bien sûr, que l'on soit très vigilant sur la rotation systématique des rôles, pour que chacun se forme

et s'essaye à tous les rôles... Car l'éducation ne consiste pas à enfermer prématurément les personnes dans une quelconque « nature » ou « fonction » mais à permettre à tous d'explorer le plus grand nombre de rôles possibles pour pouvoir progressivement, et le plus librement possible, choisir le sien.

**Philippe Meirieu\***

1. Voir Philippe Meirieu, *Apprendre en groupe ?*, deux tomes : *Itinéraire des pédagogies de groupe* et *Outils pour apprendre en groupe*, Lyon, Chronique sociale, 1<sup>re</sup> édition 1984, dernière édition 2018.



2. Voir : [http://meirieu.com/CLASSEAUQUOTIDIEN/jigsaw\\_francais.pdf](http://meirieu.com/CLASSEAUQUOTIDIEN/jigsaw_francais.pdf).
3. Elliot Aronson et son équipe de recherche observeront et évalueront les effets de ce dispositif pendant plus de vingt années, essentiellement avec des élèves de treize à dix-huit ans. Ils montreront que, grâce à lui, il y a eu une augmentation des performances scolaires de 20 à 40 % et que, d'autre part, les relations entre les élèves (le « climat scolaire ») s'en sont trouvées considérablement améliorées (baisse de 67 % des signalements de violence dès six mois de pratique).

\* Pédagogue, chercheur, politologue, Philippe Meirieu est actuellement professeur émérite à l'université Lumière-Lyon-II et docteur honoris causa de l'université libre de Bruxelles et de l'université de Montréal. Dernier ouvrage paru : *Dictionnaire inattendu de pédagogie*, chez ESF. <https://www.esf-scienceshumaines.fr/accueil/391-dictionnaire-inattendu-de-pedagogie.html>