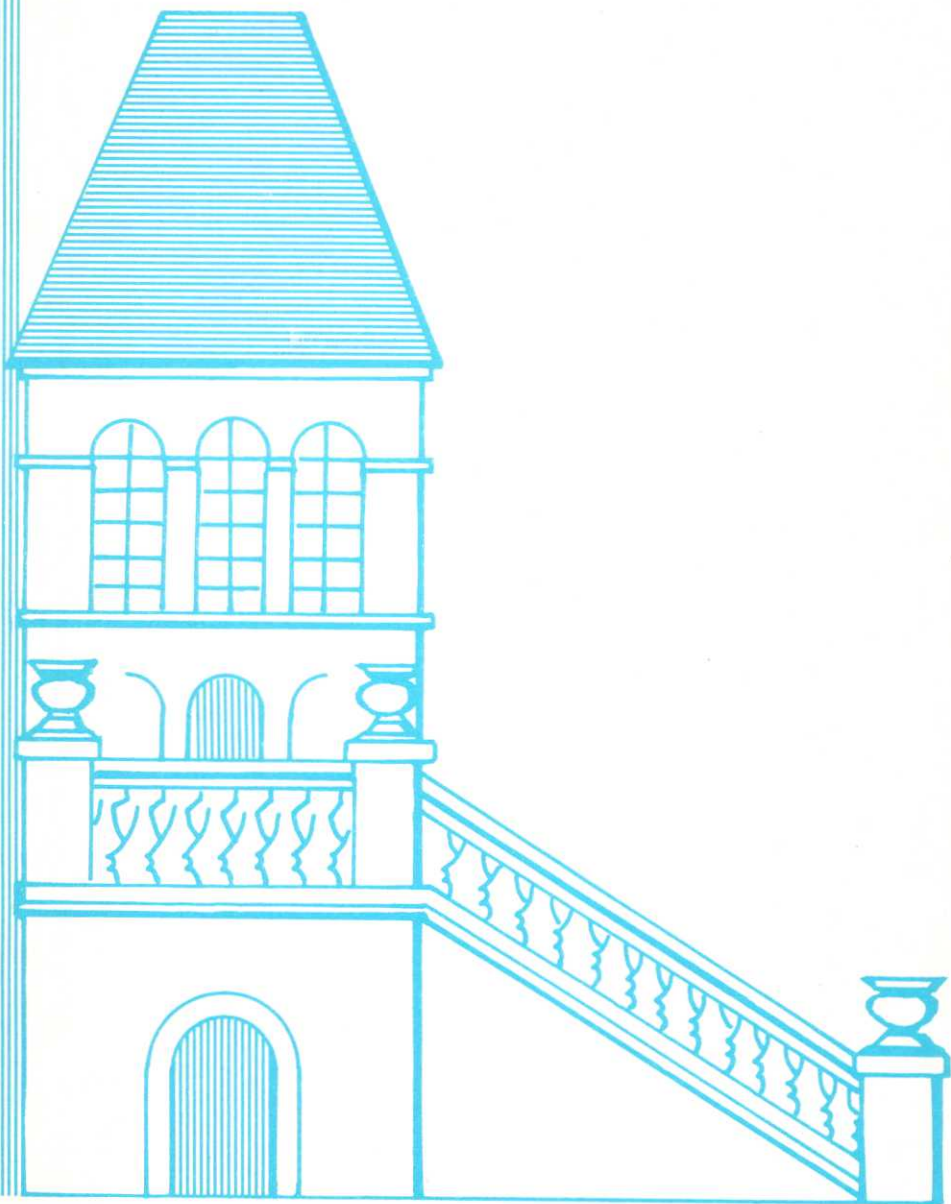


LA PÉDAGOGIE DIFFÉRENCIÉE

III

Les techniques de groupe



LES AMIS DE SEVRES

*ET LES CHEVAUX TREMPAIENT LEUR COU DANS L'AVENIR
POUR DEMEURER VIVANTS ET TOUJOURS AVANCER.*

————— JULES SUPERVIELLE —————

ASSOCIATION DES AMIS DE SÈVRES

CENTRE INTERNATIONAL D'ÉTUDES PÉDAGOGIQUES



FONDATRICE

Edmée HATINGUAIS

BUREAU DE L' ASSOCIATION

PRÉSIDENT D'HONNEUR : **Jean AUBA**
PRÉSIDENT : **Jeannine FENEUILLE**
VICE-PRÉSIDENT : **Pierre ALEXANDRE**
SECRÉTAIRE-TRÉSORIÈRE : **May COLLET**

MEMBRES DU BUREAU

Paule ARMIER
Lucette CHAMBARD
Micheline DUCRAY
Jacqueline LEPEU

Renée LESCALIÉ
Laurence LÉVY-DELPLA
Marie-Laure POLETTI

1, AVENUE LÉON - JOURNAULT 92311 SÈVRES CEDEX - TÉL. (1) 45.34.75.27

MEMBRES BIENFAITEURS 200 F - MEMBRES ADHÉRENTS 100 F
dont 20 F pour l'adhésion à l'Association et 80 F pour l'abonnement à la revue
(Prix de vente de la revue au numéro 25 F)
C.C.P. Paris 6959-99 B - LES AMIS DE SÈVRES

LA PÉDAGOGIE DIFFÉRENCIÉE

III

... les techniques de groupe

. AVANT-PROPOS	3
. INTRODUCTION : Pédagogie différenciée et techniques de groupe, par Denise BÉNAQUIN.	5
. Les techniques de groupes appliquées dans les classes.	7
. Comment utiliser les techniques de groupe.	22
. 20 fiches pratiques de procédures de travail variées, applicables dans les classes et les stages de formation.	
n° 1 : Gamme des votes successifs.	23
n° 2 : Gamme d'intergroupes.	28
n° 3 : Gammes d'élaboration progressives et dégressives.	30
n° 4 : Gamme de consultation : Phillips 6 X 6.	34
N° 5 : Gamme de mini-cas.	37
n° 6 : Gamme d'intercommunication rotative.	39
n° 7 : Gamme de triades.	43
n° 8 : Gamme de débatteurs assistés.	47
n° 9 : Gamme d'argumentation.	49
n° 10 : Gamme de Pour et Contre.	52
n° 11 : Gamme de sous-groupes de tâche et d'observation alternée.	54
n° 12 : Gamme de techniques du risque.	58
n° 13 : Gamme de procédures sur incidents.	60
n° 14 : Production créative ou brainstorming.	64
n° 15 : Gamme de tortues.	68
n° 16 : Gamme de panel-discussions.	70
n° 17 : Gamme d'écoute d'émission.	74
n° 18 : Gamme du blason.	78
n° 19 : Gamme du photolangage.	85
n° 20 : Technique par expression graphique.	89
. Tableaux de synthèse :	
- Variétés de mises en sous-groupes.	92
- Variétés de modes de travail en groupe.	95
- Variétés de regroupement et de mise en relation ou de mise en commun.	99
. Eléments pour une théorie des techniques de groupe, par André de PERETTI.	102
. Comment un groupe fonctionne-t-il ? par André de PERETTI.	117
. BIBLIOGRAPHIE	120

AVANT - PROPOS



Le numéro de décembre 1978 des Amis de Sèvres, intitulé «Les techniques de groupe» est l'un de ceux qui a connu le plus vif succès. Réimprimé à plusieurs reprises pour répondre aux demandes d'enseignants et de formateurs, il est aujourd'hui épuisé.

Le numéro 3-1986 des Amis de Sèvres propose

En concertation avec André de Peretti qui avait réuni les premiers textes* et Denise Bénéquin**, nous avons décidé de procéder à une véritable réédition, revue et augmentée***, faisant de ce nouvel ensemble de textes le tome 3 de nos publications consacrées en mars 1985, puis en juin 1985, à «La pédagogie différenciée».

En effet après avoir offert à nos lecteurs des éléments de réflexion théorique sur ce que recouvrent les concepts de pédagogie différenciée, diversifiée, variée (tome 1), puis des comptes rendus d'expériences dans le cadre de plusieurs disciplines (tome 2), le moment est venu de leur faire découvrir (ou redécouvrir) les moyens de pratiquer une telle pédagogie en suscitant une pluralité de mises en situation pédagogiques.

La maîtrise de ces techniques ne saurait suffire pour vaincre toutes les difficultés que rencontre l'enseignant ou le formateur face à un public dont les attentes, les besoins, les connaissances sont hétérogènes. Mais elle permet de créer entre les membres d'un groupe de nouveaux réseaux de relations, de tirer parti des différences au point d'en faire des complémentarités, de stimuler l'intérêt des apprenants par des effets de surprise. Autant de raisons pour explorer ces voies nouvelles.

Jeannine Feneuille

* Textes et fiches de travail rédigés par J.B. Baffaut, R. Bailly, A. Bassinet, R. Gaillat, L. Lellouchie, P. Leprince, A. de Peretti, A. Scudeller (cf. Les Amis de Sèvres, n° 92, p. 7).

** Professeur au Collège de Sèvres et animatrice de formation continue (Académie de Versailles), D. Bénéquin a coordonné la présente édition. Elle a droit à toute notre reconnaissance.

*** De nouvelles fiches ont été rédigées par Michelle Pin et Brigitte Tran Kiem.

PÉDAGOGIE DIFFÉRENCIÉE ET TECHNIQUES DE GROUPE



Pédagogie différenciée, dites-vous ? La recommandation est aisée mais l'art est difficile. Donner des chances de participation à chacun, entraîner à des méthodes de travail ceux qui appréhendent diversement les savoirs, construire ceux-ci sur des acquis dénivelés, cela ne s'improvise pas.

Apprendre, c'est accomplir un itinéraire unique, structuré par des fonctionnements intellectuels, corporels, des connaissances, des méthodes, une sensibilité socio-culturelle propres à chacun.

Enseigner, c'est organiser les stratégies communes en vue de conduire les démarches uniques des individus qui composent un groupe en formation. Cela implique que soient mis en interconnexion des éventails de moyens orientés selon trois axes :

- celui de l'apprenant,
- celui des contenus,
- celui de la méthodologie qui permet de se les approprier.

Comment construire un tel système ? Comment, de surcroît, susciter la vie relationnelle d'un groupe et développer les interactions qui fécondent, les processus pédagogiques ? Qu'il s'agisse d'apprentissage ou qu'il s'agisse de formation, on se trouve confronté à des interrogations de même nature et de même complexité.

De toute évidence, l'on ne peut se borner à repérer les diversités et les hétérogénéités d'un groupe. (Tout un ensemble d'observations à mener pour découvrir divergences et convergences !) Encore faut-il les traiter et transformer en ressources leurs complémentarités. C'est là que le praticien ne peut plus se satisfaire des situations traditionnelles, univoques, celles du groupe-classe, ou du groupe en formation attendant d'un maître d'œuvre les éléments de la connaissance. Tout système univoque s'érode d'autant plus rapidement que les processus auxquels il s'applique sont plus complexes. Des actions pédagogiques usées, inadéquates, c'est toute une dynamique qui se brise, avec son cortège de pesanteurs, d'errements, de déconvenues, de sentiments d'échecs pour les différents partenaires !

Autrement plus engageantes, plus toniques et plus modulables seront les actions qui observeront la double exigence de la variété (1) et de la variation (2) des

(1) Une même tâche peut être accomplie au travers d'une diversité de mises en situation, conduites en succession ou en simultanéité.

(2) Toute mise en situation peut éviter l'écueil de la répétition en modulant un ou plusieurs de ses paramètres (la durée, la composition des sous-groupes, les moyens de regroupement et d'échange).

mises en situation. Il s'agira dès lors, de créer un réseau disciplinaire et inter-disciplinaire propice à la diffusion des savoirs et des savoir-faire. Un tel réseau constituerait une table à multiples entrées, offrant, par là-même, des possibilités d'approches souples et différées. Sa trame peut être le groupe lui-même. Organisé en sous-groupements diversifiés, celui-ci peut prendre le relais de la relation univoque formateur-apprenant.

Le numéro des *Amis de Sèvres* que nous soumettons à la réflexion apportera quelque contribution à l'ajustement de pédagogies différenciées. Le lecteur y découvrira **20 fiches de travail en groupe** qu'il adaptera à ses objectifs propres et qui lui permettront de susciter des pluralités de situations. Le praticien saura transposer les gammes de techniques proposées et les insérer dans des parcours de types variés :

- Mise en relation des membres du groupe.
- Exploration des acquis.
- Coconstruction des savoirs.
- Méthodologie de travail.
- Evaluation.

Il verra s'ouvrir un vaste domaine semé de solides points d'appui. Il comptera sur le groupe en apprentissage ou en formation alors même qu'apparaîtront à celui-ci, par la médiation des sous-groupements, des cheminements nouveaux où chacun, à mesure, emboîtera le pas selon des modes et des rythmes individuels.

Les techniques de groupe ne sont que des moyens d'accès aux divers champs des connaissances. Elles n'en livrent pas toutes les clés ; elles en offrent quelques-unes, flexibles, opératoires. Leurs ressources en formation d'adultes sont éprouvées. Elles ont également rendu de bons services dans la classe. Ainsi en témoignent les **applications pratiques** relatées par des enseignants de Collège et de Lycée qui **précèdent** la description des 20 dispositifs choisis pour répondre au but assigné à ce bulletin : Outiller tout formateur qui désire mettre en œuvre des pédagogies différenciées. Nous présenterons, à la suite des 20 gammes de travail en groupe, **des tableaux de synthèse** restituant l'éventail de leurs nombreuses utilisations. Enfin une dernière séquence entraînera le lecteur à plus grande distance de sa pratique. Elle l'engagera à deux niveaux de réflexion : *Éléments pour une théorie des techniques de groupe* et *Comment un groupe fonctionne-t-il ?* deux **études** signées d'André de Peretti.



Nous avons tenté de faire pressentir combien ouverte est la voie qui recherche une pluralité de situations pédagogiques favorisées par les techniques de travail en groupe. Le reste appartient aux praticiens qui l'emprunteront. Enseigner, former, c'est à tout instant faire des choix, autrement dit, c'est se créer un espace de liberté.

Denise Bénéquin

(1) Extrait de *LES TECHNIQUES DE GROUPE DANS LA FORMATION*, in n° 24 de *Études et Documents d'Education* - UNESCO.

ÉLABORATION PROGRESSIVE (1) DANS UNE CLASSE DE 6^e EN TOUT DÉBUT D'ANNÉE POUR UNE PREMIÈRE MISE EN RELATION

★

Durée : 50 minutes
Nombre d'élèves : 24

OBJECTIFS

1. Se connaître.
2. S'intéresser à l'autre.
3. Apprendre à écouter.
4. Amorcer la constitution du groupe-classe.

DÉROULEMENT

1ère phase : 10 minutes. 2 élèves se rencontrent et se présentent comme ils le désirent en spontanéité (on donne son nom, on dit de soi ce qu'on a envie de révéler, si on est gourmand, par exemple, ou bon en orthographe).

2ème phase : 15 minutes. 2 élèves en rencontrent deux autres. On se présente tout en ajoutant des détails si l'on veut. Un petit rapporteur est désigné pour raconter ce qu'il a entendu, au grand groupe.

3ème phase : 25 minutes. Les 6 petits rapporteurs présentent leurs nouveaux camarades. Les membres de son groupe complètent à l'occasion. Le professeur se présente à son tour.

OBSERVATIONS

- a. La participation est assurée à 100 %.
- b. La *glace* est vite brisée et bientôt on s'amuse.
- c. En un temps relativement court, la classe prend conscience d'elle-même en tant que groupe.
- d. Le professeur prend un contact direct avec ses élèves.

(1) On peut se référer à la fiche n° 3 : **Gammes d'élaborations progressives et dégressives.**

ÉLABORATION PROGRESSIVE (1) DANS UNE CLASSE DE 5^e POUR L'ÉTUDE D'UN DOCUMENT D'HISTOIRE



Nombre d'élèves : 24
Durée : moins de 2 heures

OBJECTIFS

1. Être capable d'analyser en commun un document d'histoire.
2. Préparer un apprentissage de connaissances.

Le déroulement est décrit par le professeur. Les durées des différentes phases sont inscrites au tableau et seront rappelées de temps en temps.

Le travail démarre sur l'interrogation suivante : «Qu'est-ce qui vous a le plus frappé à la lecture du document que nous nous proposons d'étudier ?»

DÉROULEMENT

1^{ère} phase : 10 minutes : 2 élèves forment équipe pour lire le document et échangent sur la question ci-dessus.

2^{ème} phase : 20 minutes : Un couple de deux élèves rencontre un autre couple de deux et l'on s'informe mutuellement de ce qui s'est dit au cours de la première phase. Un secrétaire désigné note.

3^{ème} phase : 10 minutes : Une deuxième lecture permet l'émission de nouvelles observations.

4^{ème} phase : 40 minutes : Les 6 secrétaires rapportent au groupe classe les idées émises qui sont inscrites au tableau par le professeur.

5^{ème} phase : 20 minutes : On note les points de convergence et les points de divergences. Le professeur apporte clarifications, compléments et références.

OBSERVATIONS

1. Une phase prévue dans l'élaboration progressive (rencontre entre 2 sous-groupes de 4 élèves) a été supprimée au cours du déroulement au profit d'une deuxième lecture du document (phase 3).

(1) On peut se référer à la fiche n° 3 : **Gammes d'élaborations progressives et dégressives.**

2. Quelques élèves ont été gênés par la rigueur des durées, mais la participation est demeurée très forte, maximale pour les deux premières phases, elle est restée très importante à la phase terminale.

3. L'analyse fine et très riche, a engagé à des réflexions élargies à la séquence du cours illustrée par le document.

4. L'apprentissage de cette séquence (qui a suivi l'activité écrite) s'est révélé bien construit, ainsi qu'en a témoigné le le contrôle des connaissances.

5. L'échange s'est avéré d'une intéressante densité au plan des contenus, nourri par les lectures qui l'ont préparé.

6. Les œuvres littéraires ont été invoquées au moyen de références précises.

7. Les élèves ont adopté objectifs et consignes et ont *joué le jeu*.

8. La participation a été de 83 %.

..VI

PHILLIPS 6 x 6 (1) DANS UNE CLASSE DE 4^e SUR UN THÈME DE CULTURE GÉNÉRALE : « L'ESPACE »

Nombre d'élèves : 30.

Durée de mise en œuvre du Phillips 6 x 6 : 2 heures 30 minutes.

Animateurs : Les professeurs de mathématiques et de français.

La technique a été utilisée au démarrage d'une activité plus large pour *produire* la matière de cette activité.

THÈME DE L'ACTIVITÉ

Que savons-nous de l'espace ? Quelles sont nos interrogations relatives à ce domaine ?

OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE L'ACTIVITÉ

1. Repérer les niveaux d'information.
2. Faire apparaître des interrogations.
3. Apprendre à mettre en commun savoirs et questionnements.
4. Favoriser l'apport d'explications et de connaissances complémentaires.
5. Développer l'expression orale.

DÉROULEMENT DE L'ENSEMBLE DE L'ACTIVITÉ

1ère phase : Utilisation de la technique du Phillips 6 x 6 :

1er temps : 6 élèves réunis en sous-groupes fonctionnent ensemble pendant 6 minutes (1 minute par élève) ; ils ont pour mission de recenser des propositions du sous-groupe (demande d'information, questions à mettre en discussion) prises en notes par un secrétaire désigné.

2ème temps : Les propositions sont communiquées par les secrétaires au groupe-classe reconstitué. Elles sont inscrites au tableau par les professeurs-animateurs.

2ème phase : Analyse des propositions et mise en relief des corrections possibles.

3ème phase : Organisation du plan du débat.

4ème phase : Après une pause, déroulement des échanges selon le plan établi.

(1) On peut se référer à la fiche n° 4 : **Gamme de consultations : Phillips 6 x 6.**

OBSERVATIONS

1. L'utilisation de la technique du Phillips 6 x 6 a permis une mise en route rapide en même temps qu'elle forme un contenu très dense aux étapes suivantes.

2. La participation s'est située à 90 % au cours de la première phase. Elle s'est réduite par la suite, selon les moments et les tâches mais une très bonne attention de l'ensemble de la classe s'est maintenue jusqu'au bout.

3. Tout au long, le professeur de mathématiques est intervenu pour clarifier des notions, apporter des informations supplémentaires, le professeur de français pour engager à la correction et à la précision de l'expression orale.

PANEL - DISCUSSION (1) CONDUITE DANS UNE CLASSE DE 1^{ère} A L'APPUI D'UNE RECHERCHE LITTÉRAIRE

Nombre d'élèves : 26.

Durée : 2 heures

Classe de 1^{ère} G (secrétariat)

★

Le projet de cette *table ronde* a été fait un mois et demi à l'avance. Le thème, *l'amour* a déjà fait l'objet de lectures diverses orientées par une bibliographie (romans, poèmes, chansons).

La classe décide de centrer la discussion sur les deux questions suivantes : *Qu'est-ce que l'amour ? Quelle place occupe-t-il dans la vie de l'homme et dans la littérature ?*

OBJECTIFS

1. Permettre autour d'un thème, une expression maximale dans une classe particulièrement non-intervenante en cours.
2. Apprendre à écouter les autres.
3. Utiliser les lectures proposées et personnelles pour étayer le programme de littérature.

DÉROULEMENT

1^{ère} phase : 10 minutes : Consignes relatives à l'ensemble de l'activité. Mise en place du dispositif : 5 élèves volontaires se regroupent en un cercle, *le panel* ou *table ronde*. Les autres se disposent en demi-cercle autour d'eux. Deux élèves se chargent de récolter les messages écrits de l'assistance pour les remettre aux intervenants du *panel* ; ils s'efforceront de les classer et de les diffuser à différents moments qu'ils jugeront opportuns. Le professeur animera la discussion.

2^{ème} phase : 15 minutes : L'échange s'engage entre les membres du *panel*.

3^{ème} phase : 20 minutes : Les messages recueillis par les élèves responsables sont lus. La discussion rebondit, s'infléchit, se développe.

4^{ème} phase : 20 minutes : Une deuxième injection de messages est suivie de nouvelles interventions des membres du *panel*.

5^{ème} phase : 10 minutes : L'animateur fait la synthèse des points de vue exprimés, soulignant convergences et divergences.

Phase terminale : 40 minutes : Le groupe intérieur éclate, fusionne avec le groupe-classe et le débat se poursuit sur un mode informel.

(1) On peut se référer à la fiche n° 16 : **Gamme de panel-discussions.**

« POUR ET CONTRE » (1) (2)



Entraînement à l'argumentation et à l'écoute réciproque.
Expression personnelle assistée.

CIRCONSTANCES

Il s'agit de traiter des **questions sérieuses**, exigeant un vocabulaire important, sans provoquer de sentiment d'impuissance ni de découragement.

Le besoin s'en fait sentir :

- soit à propos d'un **problème d'actualité** (exemple : en troisième, deuxième langue, débat sur les mérites respectifs du vieux collège et du collège flambant neuf qu'on est en train d'achever dans un autre quartier de la ville).

- soit à la suite de l'étude d'un **texte du manuel** :

cf. l'exemple ci-dessous :
avantages et inconvénients d'un projet d'industrialisation dans la campagne galloise.

PRÉPARATION

Je divise la classe en deux moitiés : l'une sera chargée de chercher et de formuler les arguments *pour*, l'autre les arguments *contre*.

Si la classe est suffisamment bonne, cette recherche se fait à la maison. Cela a été le cas cette année, y compris en troisième deuxième langue et en troisième aménagée.

Si la classe est faible ou obstinément muette (ce qui ne revient pas toujours au même), cette préparation se fait ou se poursuit en classe, individuellement ou par petits groupes. Les élèves tentent de formuler par écrit leurs arguments ; je circule, suggérant des corrections et répondant à leurs demandes d'informations.

MISE EN COMMUN

Le tableau est divisé par un trait vertical la partie *pour* se trouve face à la moitié de la classe chargée de préparer les arguments *pour* et inversement.

(1) Compte-rendu d'expérience tiré du Recueil de l'I.N.R.P. : **Les Points d'Appui de l'Enseignant**, nov. 1984.

(2) On peut se référer à la fiche n° 10 : **Gamme de Pour et Contre**.

Chacun des deux groupes propose des arguments et tente de réfuter ceux de l'adversaire.

Je reformule les expressions fautives ou maladroites : je réponds aux questions de langue ou je les relance quand je pense qu'un autre élève peut trouver la réponse. (C'est ce que j'appelle l'expression personnelle assistée).

Les notes prises sur le cahier mettront en évidence **le vocabulaire et les tournures de première nécessité**. Les termes techniques ou rares dont on aura eu besoin ou qui auront été fournis par le texte de départ pourront faire partie du vocabulaire *passif* des élèves. Je n'hésite pas à recourir à la traduction pour éclairer rapidement ce type de vocabulaire, mais il arrive fréquemment qu'il ne soit pas mieux connu en français.

UN EXEMPLE DE RÉSULTATS (notes prises par un élève au cours de l'exercice)

FOR opening a mine	But... on the other hand...	AGAINST
It is impossible to stop the progress of industry		Farmers won't have any more jobs. They'll be thrown out of work.
British Industry needs copper and other raw materials.		Britain needs sheep and agricultural goods.
It is important for workers to earn money.		It is important for farmers too !
It may help build atom bombs.		Do we need atom bombs ? Aren't they dangerous ?
It will develop the village into a city.		The village will be dirty because of pollution.
The people and the company will pay taxes and the Local Authority will be able to build roads, schools, etc.		Life in the country is more pleasant and better for health.
		The pleasure to work on your own land, in the open...
		The farmer is his own boss. (= he is self - employed).
		It is very dangerous to work in mines.
		(Mining is more dangerous than farming)

TECHNIQUE DES INTERGROUPES (1) DANS UNE CLASSE DE 4^e POUR UNE SÉANCE D'ÉDUCATION PHYSIQUE



Classe de 18 élèves de 4^e (filles).

Activité : Gymnastique.

Temps disponible : 1 heure 30 minutes.

Organisation matérielle : deux ateliers, chacun proposant **le même matériel** :

- barres asymétriques
 - poutre
 - barres parallèles
- } trois agrès indépendants

mais des thèmes différents.

OBJECTIFS

1. Favoriser la communication des élèves au sein des sous-groupes.
2. Favoriser la prise de responsabilité de chacun des élèves.
3. Accepter de donner et recevoir ces solutions.

DÉROULEMENT

Dans cette forme de travail, la composition en sous-groupes se modifie au cours de trois phases. Chacun des sous-groupes reçoit comme consigne de rechercher d'abord des réponses personnelles. Il doit ensuite les transmettre aux autres.

1^{ère} phase :

Découverte de réponses sur chaque agrès.

- Formation de sous-groupes de trois par affinité.
- Énoncé de l'objectif des consignes et des thèmes :

a) Trouver le maximum de réponses sur un agrès sachant que chaque élève devra être capable de les exécuter pour les présenter aux autres groupes.

b) Thèmes : atelier A : les entrées (montées sur agrès).
atelier B : les sorties (descentes d'un agrès).

- Répartition aux différents agrès et exécution.
- Durée entre 20 et 25 minutes.

2^{ème} phase :

Inter-groupes pour la mise en commun des réponses découvertes sur un même agrès.

- Réunion des élèves ayant travaillé sur les mêmes agrès.
- Répartition par sous-groupes de trois, chacun étant composé d'au moins un des représentants des ateliers A et B.
- Énoncé de l'objectif et des consignes de cette phase :

(1) On peut se référer à la fiche n° 2 : **Gammes d'intergroupes.**

- a) Prendre connaissance des solutions trouvées à l'atelier auquel vous n'apparteniez pas.
- b) Savoir exécuter l'ensemble des découvertes (ateliers A et B) pour les présenter aux autres groupes.

- Répartition aux agrès et exécution.
- Durée : Entre 20 et 25 minutes.

3ème phase :
Intergroupes pour la
mise en commun des
réponses décrites sur
les 3 agrès.

- Réunion de toute la classe pour une répartition en nouveaux sous-groupes de trois : ceux-ci seront composés d'un représentant du travail effectué sur chacun des trois agrès.
- Enoncé des objectifs de cette phase :
 - a) prendre connaissance des solutions découvertes sur chacun des agrès.
 - b) exécuter ces solutions.
- Répartitions aux agrès : démonstration de chaque représentant pour ses deux camarades.
- Exécution par les autres élèves du sous-groupes des solutions proposées par chaque représentant.
- Durée : 40 minutes.

OBSERVATIONS

Si le nombre d'élèves avoisine 24 (et c'est le cas le plus courant), on peut augmenter le nombre d'élèves par sous-groupes. Quatre paraît cependant être le nombre maximum. Au-dessus, le temps de recherche moyen par élève diminue (si l'on ne peut augmenter le temps de la 1ère phase). De plus, la prise de responsabilité individuelle recherchée lors de la 2ème phase et surtout lors de la troisième disparaît : au mieux elle est partagée ; mais le plus souvent, un seul élève s'engage tandis que les autres s'effacent. Il est préférable alors d'accroître le nombre d'agrès.

Si l'on souhaite faire travailler l'ensemble de la classe sur un même thème, on conserve le même déroulement. Le contenu est alors plus restreint mais le nombre de réponses sera sans doute plus important.

INTERCOMMUNICATION ROTATIVE (1) DANS UNE CLASSE DE SECONDE (Discipline : Sciences Naturelles)



Séance de travaux pratiques : 18 élèves.

Durée totale de l'activité : 1 heure.

Durée du déroulement de la technique : 25 minutes.

Cette technique assure une communication entre plusieurs sous-groupes parallèles, au cours d'un travail de réflexion en biologie.

Sur le plan disciplinaire, l'objectif de cette séance est un objectif **méthodologique** : à partir de l'étude d'un graphique montrant la répartition de quatre espèces planctoniques dans un milieu marin (2) et après avoir complété le tableau correspondant (2), les élèves doivent justifier des propositions, en les confirmant ou en les infirmant à l'aide de ce tableau et de ce graphique exclusivement.

Les visées de l'utilisation de cette technique sont plurielles. Elles ont pour but:

- de favoriser une communication entre les élèves de l'ensemble classe par la médiation des sous-groupes.
- de développer la faculté d'écoute.
- de favoriser la confrontation des idées.
- d'exercer à une argumentation construite.

DÉROULEMENT DE LA SÉANCE

Organisation

- Après avoir modifié le sujet de réflexion, les consignes sont données sur le travail à effectuer et des explications fournies sur le déroulement de l'exercice.

Tâches et rôles

- Les sous-groupes (6 x 3) sont constitués par simple voisinage.
- Chaque **triade** désigne un secrétaire (élève n° 1) qui en est le **pillier** et qui a un rôle stable : à l'issue de la mise en commun des idées, il rédige les réponses sur le document distribué, qui doit être rendu à la fin de l'heure.
- La technique se déroule en trois étapes, chacune d'une durée précise et avec une tâche bien définie ; aussi, un **coordonateur** (élève n° 2) a-t-il pour mission de **gérer**

(1) On peut se référer à la fiche b° 6 : **Gamme d'intercommunication rotative.**

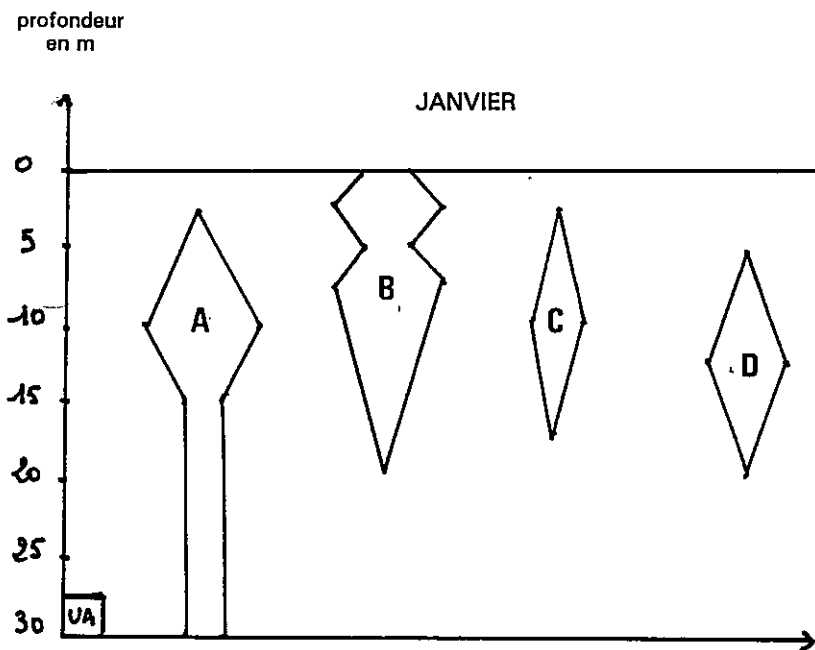
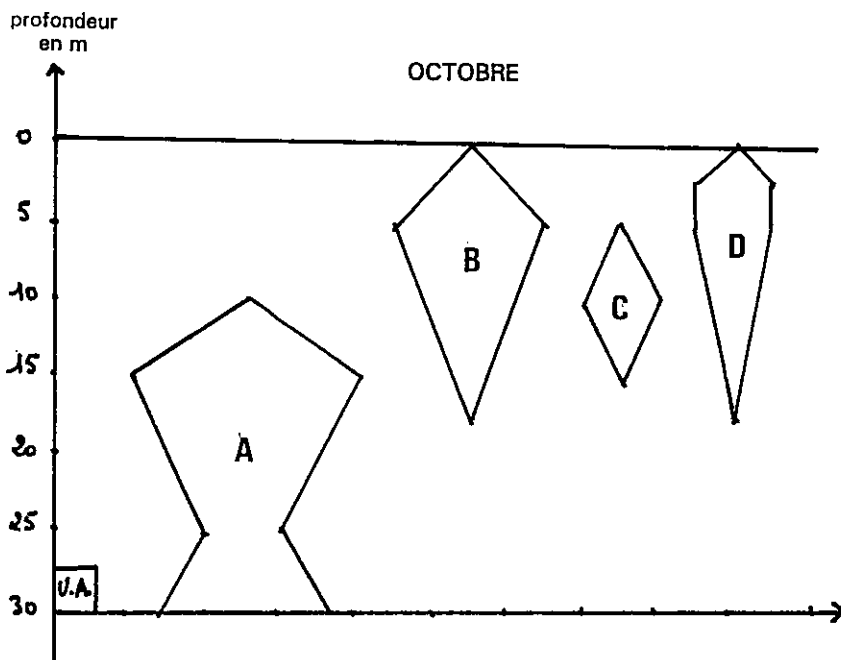
(2) Voir croquis et tableau p. 18 - 19

PÉRIODE	OCTOBRE				JANVIER			
ESPÈCES	A	B	C	D	A	B	C	D
mettre + si l'espèce est trouvée entre	0 et 5 m							
	5 et 10 m							
	10 et 15 m							
	15 et 20 m							
	20 et 30 m							
Profondeur où la concentration est maximale								
Quantité totale en unités arbitraires (U.A.)								

L'observation des résultats permet-elle de dire que :

- (A) La répartition d'une espèce varie en fonction de la profondeur
- (B) La quantité d'une espèce varie avec les saisons
- (C) Toutes les espèces «descendent» en hiver (migration verticale)
- (D) La répartition d'une espèce varie en fonction des saisons.

RÉPARTITION DE 4 ESPÈCES PLANCTONIQUES



le temps et de veiller à ce que chacun s'exprime et reste dans l'axe du travail.

1ère étape :
durée 15 mn.

Chaque sous-groupe, après avoir étudié le graphique et complété le tableau rédige, après concertation, une première réponse (réponse A).

2ème étape :
durée 10 mn.

Sur une indication donnée par le professeur, dans chaque sous-groupe, l'élève n° 2 quitte son groupe et passe dans le suivant (les sous-groupes ont été numérotés), l'élève n° 3 quitte son groupe et passe dans le précédent.

Le secrétaire-pivot (n° 1) demande à chacun des nouveaux arrivants de rapporter, oralement, les réflexions de leurs groupes respectifs et à son tour, les informe de ce qui a été exprimé dans son propre groupe.

Remarque :

Il y a alors dans ces sous-groupes complètement remodelés, comme dans les sous-groupes initiaux, écoute active, échanges, confrontation des idées et argumentation pour défendre sur un point de vue.

3ème étape :

1er temps - Une rotation ramène les triades à leur formation initiale.

Le coordonnateur propose à chacun d'exprimer les points forts ressortant des confrontations d'idées.

Le secrétaire avec l'accord de son groupe, propose une nouvelle rédaction (pour la réponse A) ; celle-ci peut compléter la précédente, la remodeler ou la modifier dans son ensemble.

2ème temps - Sans rotation, chaque groupe répond aux propositions B, C et D:

4ème étape :
durée 20 mn.

Retour des sous-groupes en plénière.

Pour vérifier la bonne intelligence de l'exercice, on interroge sur les causes d'une inégale répartition des espèces planctoniques dans le milieu marin ; cela permet de faire réapparaître celles exprimées dans l'exercice d'une part et, d'autre part, cela incite à rechercher d'autres facteurs pouvant aussi intervenir. Les hypothèses les plus plausibles sont intervenues, l'une d'elles servira de base de travail pour le cours suivant.

Remarque :

A l'issue de cette troisième étape, chaque triade a reçu des informations de

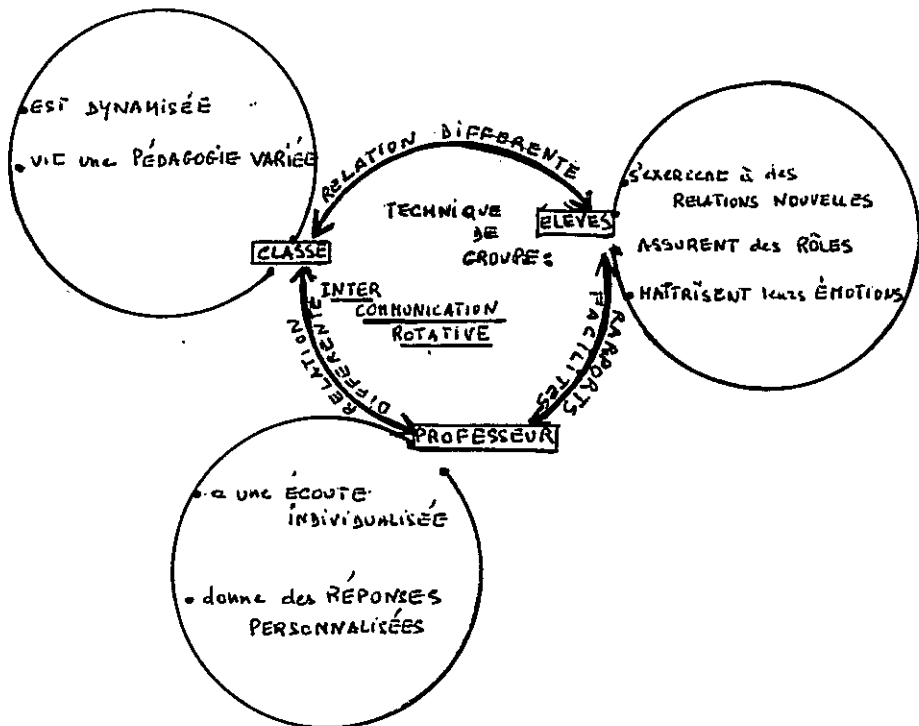
trois sous-groupes sur les six constitués. Il s'agit d'une communication avec les sous-groupes restant.

Bilan de l'utilisation de cette technique aménagée de l'inter-communication rotative.

Elle permet de donner du dynamisme aux groupes par une mobilité relative de quelques éléments en évitant un renouvellement total des sous-groupes puisque le secrétaire en reste le pivot et en empêchant les effets d'inertie puisque les deux autres éléments sont mobilisés.

Elle a suscité un grand intérêt tant par sa nouveauté (technique utilisée pour la première fois) que par la possibilité qui était donnée aux élèves de s'exprimer et d'être entendus : les élèves les plus discrets ont été mis en confiance et ont participé à l'activité ; ceux qui sont très anxieux pour prendre la parole en grand groupe, ont surmonté leur émotion dans le groupe restreint ; quant aux leaders qui ont tendance à monopoliser, plus au moins consciemment, la parole, ils ont dû, sous la vigilance du coordonateur, tempérer leur vivacité.

Le professeur aborde le groupe dans un autre rapport ; il vient en observateur. Il peut aussi, le cas échéant, débloquer la réflexion, éviter les égarements, apaiser un état de tension, entendre chaque élève s'exprimer. Les élèves établissent avec lui une relation plus confiante car l'écoute est personnalisée ; ils osent lui poser des questions.



COMMENT UTILISER LES TECHNIQUES DE GROUPE



Les techniques présentées ne sont pas exclusives et peuvent être utilisées de diverses façons, moyennant quelques adéquations, en fonction des objectifs, du public, du volume des groupes et de leur composition, homogène ou hétérogène.

Elles se prêtent à une grande souplesse méthodologique. Quelques variantes sont indiquées pour certaines mais l'utilisateur peut en inventer d'autres, soit à l'intérieur d'une seule, soit par combinaison de plusieurs d'entre elles.

Enfin, ces techniques sont destinées à permettre le renouvellement de l'intérêt dans une action, ce qui explique leur caractère parfois un peu surprenant, inédit, voire insolite, et ce qui pose d'autre part le problème du moment favorable pour utiliser tel exercice plutôt que tel autre, en voyant par exemple s'il est plus pertinent dans la phase de constitution d'un groupe ou quand le groupe est déjà constitué. Il y a toute une progression méthodologique. Ainsi, on ne peut pas jouer la surprise trop tôt sans risquer de se heurter à des résistances.

Ces techniques donnent les moyens supplémentaires d'action, suivant l'inspiration du responsable du groupe ou bien en fonction des besoins, des demandes, du degré d'évolution du groupe ou des individus.

TROIS PRÉCAUTIONS MÉTHODOLOGIQUES SONT A PRENDRE

- Chaque technique doit se dérouler dans un **temps réaliste**.
- Chaque technique demande une **mise à l'essai**. Il faut une certaine audace calculée de l'utilisateur pour ne pas se confiner toujours dans les mêmes exercices et en même temps prendre conscience que la première utilisation est toujours une approximation, avec des maladresses éventuelles qui peuvent être rectifiées par la suite.
- Chaque technique doit déboucher sur une analyse du **fonctionnement du groupe**, qu'elle soit faite a posteriori par l'utilisateur, ou durant l'exercice lui-même, comme pédagogie de l'observation.

GAMME DES VOTES SUCCESSIFS

FICHE n° 1



DESCRIPTION BRÈVE

Il s'agit de procéder successivement à un assez grand nombre de votes, et d'analyser les changements de prises de position d'un vote à l'autre, en fonction de la façon dont les questions sont posées, des résultats qui ont précédé, des analyses et des négociations successives.

Ces procédures fournissent d'autre part l'occasion de faire se manifester certains rapports dans le groupe et de permettre à chacun d'analyser ses attitudes à l'égard de sous-groupes plus ou moins stables et à l'égard des problèmes évoqués par les questions sur lesquelles on vote.

- *Nombre de participants (élèves, stagiaires, etc...)* : de quinze à trente-cinq. Au-delà, le compte des votes peut être fastidieux et l'observation moins aisée.

- *Durée* : une heure à deux heures et demie y compris les phases d'analyse qui peuvent être conduites en sous-groupes.

OBJECTIFS

1. Explorer la multiplicité large des procédures de décision par vote, avec leurs avantages et leurs risques respectifs, selon la formulation des consignes et des questions.

2. Analyser les phénomènes consécutifs aux diverses procédures et à leur enchaînement : interprétation des résultats, stabilité ou fluctuations des prises de position, critères de choix, etc.

3. Analyser les rapports entre les sous-groupes qui se constituent : antagonismes, craintes ou tentatives de manipulation, interférences de situations antérieures, etc.

4. Eventuellement - et avec prudence - analyser les attitudes des personnes (élèves, stagiaires, etc.) dans leurs rapports avec le groupe et les sous-groupes, la manière dont un certain nombre de situations sont ressenties, la manière dont s'établissent les communications entre les personnes sur les questions évoquées.

DÉROULEMENT

Dans un ensemble d'activités de groupe (classe ou autre), la responsabilité de déterminer le thème d'une activité ultérieure (conduite de réunion, cours, leçon, projet d'enquête, jeu de rôles, débat public, séance en blanc, etc) est laissé aux participants. Dès lors, on peut imaginer de déterminer ce thème grâce à un exercice de votes successifs. Les votes peuvent s'effectuer à main levée, la plupart du temps, avec une grande souplesse de procédure. On peut, dans certains cas, utiliser le vote *assis-debout*, voire le vote par *inscription de choix* sur une liste affichée (chacun mettant une étoile en face du thème qui lui convient, avec un mouvement vivant du

groupe). Enfin, le *vote écrit*, par bulletin secret, peut aussi être utilisé dans quelque cas ou à quelque moment.

PHASE PRÉLIMINAIRE

Dans un premier temps, il faut disposer d'un éventail de choix possibles. L'animateur (formateur, enseignant,...) peut en proposer un certain nombre, en fonction des préoccupations du groupe, ou bien il peut recueillir les propositions des participants et les afficher au tableau, ou, encore, il peut organiser un brainstorming pour recueillir des suggestions et des idées multiples. Dans tous les cas, on dispose alors de propositions qui feront l'objet de votes successifs.

Première phase :

Généralement, les votes demandés dans la première phase sont purement *indicatifs* ; leurs résultats sont affichés au fur et à mesure ; ils n'entraînent aucune décision, c'est-à-dire aucun engagement définitif de chaque participant. Ils ont donc un caractère de *sondage*, apportant des indications de premières tendances et on aura intérêt à les effectuer selon des consignes différentes. Par exemple, on donne successivement pour les premiers votes des consignes du genre de celles-ci, où chacun peut émettre plusieurs choix ou un seul, positifs ou négatifs, à caractère plus ou moins marqué :

— *Vous votez autant de fois que vous voulez, en faveur de tous les thèmes qui vous intéressent* (cette consigne peut être reprise aussitôt après les premiers résultats affichés à la suite de son application, pour vérifier la stabilité de certains votes, plus spontanés que sincères).

— *Vous votez deux fois, en faveur des deux thèmes qui vous intéressent le plus.*

— *Vous votez deux fois, pour indiquer les thèmes que vous écarterez résolument* (ou.. que vous préféreriez écarter).

— *Vous votez une fois, en faveur du thème que vous regretteriez le plus de voir écarter.*

— *Etc.*

Comme l'ordre dans lequel les différents thèmes sont soumis au vote peut avoir une influence sur les résultats, on en tiendra compte en modifiant cet ordre le plus possible, d'un tour à l'autre. On n'omettra pas, non plus, la possibilité de varier les procédures.

Deuxième phase :

Après quatre à cinq votes, parfois plus, des tendances se dessinent, des convergences ou des contradictions apparaissent, des stabilités ou des variations surprenantes sont mises en évidence. Pour chaque thème, on peut faire le compte des choix de sondage, des choix de préférence ou de regret, moins les choix de rejet. De multiples formules d'étude quantitative des choix peuvent être mises au point (voir en annexe). Des regroupements sont envisagés, des éclaircissements peuvent être demandés. Des observateurs peuvent donner aux participants certains éléments. L'animateur laisse se développer un moment d'analyse et de négociation, à la suite

duquel il invite à reprendre une série de votes, sur la liste des thèmes, modifiée par suppression ou reformulation, avec l'accord du groupe.

Troisième phase :

Les votes se traduisent cette fois par des décisions : on convient de retenir ou d'éliminer les propositions suivant qu'elles obtiennent l'unanimité ou bien une majorité qualifiée de voix favorables diminuée éventuellement des voix hostiles.

Lorsqu'une difficulté apparaît, lorsque par exemple un thème, ou sa formulation, est à la fois formellement retenu par un sous-groupe important et rejeté par un autre, ou dans d'autres circonstances, l'animateur peut, au choix ou tour à tour, proposer un nouveau vote sur les bases antérieures en modifiant légèrement les consignes ou la formulation des thèmes, ou conduire une phase d'analyse et de négociation. Les phases de vote et d'analyse-négociation se succèdent ainsi, suivant les besoins et le temps dont on dispose.

Dernière phase de vote :

Les derniers votes, de préférence positifs, permettent de retenir, à l'unanimité ou à la majorité qu'on juge nécessaire (option de l'animateur ou décision de groupe, suivant les délais), une ou deux propositions selon les besoins, dans une formulation précise, et à condition de référer les résultats à l'utilisation qui en résultera : ce qui oblige parfois à des votes en sous-groupes.

Analyse de l'exercice :

Avec l'apport des observateurs, les participants font, enfin, l'analyse de l'exercice, sous la conduite de l'animateur, en fonction des objectifs envisagés précédemment, dans un esprit de compréhension réciproque profonde.

On pourra proposer un exposé sur la problématique du vote et sur les phénomènes *d'entraînement, d'inhibition, d'approximations successives, de halo et d'éclaircissement progressif* qu'elle comporte pour les individus, les sous-groupes et les groupes.

Il sera possible également de se référer à une théorie des décisions et du vote et de faire allusion à l'effet Condorcet, selon lequel des votes successifs peuvent se détruire (1).

(1) Cf. A. de Peretti, *L'administration phénomène humain*, p. 234-236.

ANNEXE 1

ÉTUDE QUANTITATIVE DE CHOIX SUGGESTIONS DE PROCÉDURE

Les votes successifs n'aboutissent pas toujours à des conclusions claires et nettement différenciées. Il peut être intéressant de suggérer des procédures qui permettent de comparer les votes exprimés sur des thèmes différents.

Prenons un exemple :

II - Résultats
obtenus pour
le thème 4

III - Résultats
obtenus pour
le thème 5

I - Consignes de vote

Vote 1 :	Vous votez autant de fois que vous voulez, en faveur de tous les thèmes qui vous intéressent.	15	13
Vote 2 :	Vous votez autant de fois que vous voulez, en faveur de tous les thèmes qui vous intéressent.	12	11
Vote 3 :	Vous votez deux fois en faveur des deux thèmes qui vous intéressent le plus.	5	6
Vote 4 :	Vous votez deux fois, en indiquant les thèmes que vous écartez résolument.	3	1
Vote 5 :	Vous votez une fois, en indiquant le thème que vous regretteriez le plus de voir écarté.	2	3

Pour donner à chacun de ces votes leur poids relatif, on leur attribuera un coefficient en fonction des consignes de vote. Par exemple, aux votes 1 et 2 : coefficient 1 ; au vote 3 : coefficient 2, parce que le nombre de votes émis était limité ; aux votes 4 et 5 : coefficient 3 parce que dans le cas du vote 4, un rejet est important, et que dans le cas du vote, le regret exprimé sur un seul vote, est très important.

On peut alors additionner les votes favorables, avec leur coefficient, retrancher les votes hostiles, avec leur coefficient, et diviser le total par le nombre de votes émis. On obtient un indice préférentiel relatif pour chaque thème.

Ici, cet indice serait pour le thème 4 :

$$\frac{15 + 12 + (5 \times 2) - (3 \times 3) + (2 \times 3)}{5} = \frac{34}{5} \approx 7$$

et pour le thème 5 :

$$\frac{13 + 11 + (6 \times 2) - (1 \times 3) + (3 \times 3)}{5} = \frac{42}{5} \approx 8$$

On met ainsi en évidence que le poids relatif du thème 5 peut être plus fort que celui du thème 4, ce qui n'apparaissait pas à première vue.

Cela constitue qu'une probabilité, une indication sur laquelle les participants ont à réfléchir et n'entraîne pas encore la décision.

GAMME D'INTERGROUPES

FICHE n° 2



DESCRIPTION BRÈVE

Un intergroupe est un groupe secondaire constitué par un ou plusieurs membres de chacun ou de plusieurs des groupes primaires. Les membres du groupe primaire se répartissent dans chacun ou dans certains des intergroupes prévus. On appellera *intergroupes complets* ceux dans lesquels tous les groupes primaires sont représentés ; *intergroupes partiels*, ceux dans lesquels les groupes primaires ne sont pas tous représentés.

Les groupes primaires peuvent se reconstituer après les réunions d'intergroupes.

OBJECTIFS

Les dispositifs d'intergroupes ont pour objectif de développer la communication dans le grand groupe, préalablement organisé en sous-groupes de travail. Par les intergroupes, les stagiaires, les élèves ou autres personnes des différents sous-groupes se mettent au courant, de façon proche et directe, des orientations de leurs travaux et de leur vécu personnel dans leurs sous-groupes respectifs.

Eventuellement les intergroupes peuvent permettre de faire *l'économie d'une séance plénière*. En général ils ont pour résultat une intercommunication accrue, libérée de l'appareil et des longueurs qu'entraîne une séance plénière ; ils permettent d'échapper à la pression que le rapporteur, l'enseignant, l'animateur ou des personnalités peuvent exercer sur le travail et la progression d'un groupe de travail stable. En revanche, ils rendent plus difficile la mise en évidence de conclusions communes à l'ensemble du grand groupe. Il n'est pas impossible toutefois d'envisager une séance plénière à la suite.

En résumé, l'objectif de ce dispositif est d'accroître l'intercommunication et la souplesse dans la progression du travail des groupes.

DÉROULEMENT

La mise en intergroupes des membres des sous-groupes peut se faire soit par désignation des personnes, stagiaires, élèves, etc... par l'animateur, soit par décision des sous-groupes en application de consignes expliquées par l'animateur, l'enseignant, le formateur...

1. Si l'on suppose une organisation du grand groupe en six sous-groupes de dix, par exemple, on peut passer dans un deuxième temps, à une organisation en

cinq intergroupés de douze. Dans ce cas, le sous-groupe de dix verra ou devra répartir ses membres, deux par deux dans les cinq inter-groupes prévus.

Si l'on suppose cinq sous-groupes de six, par exemple, on pourra constituer cinq intergroupes de six ou trois intergroupes de dix, ou six intergroupes de cinq. Des combinaisons intermédiaires sont possibles, si les sous-groupes ou les intergroupes, ne sont pas égaux, ou si, la représentation des groupes primaires n'est pas égale dans les intergroupes.

2. On peut, à tout moment, faire travailler en parallèle des groupes primaires le cas échéant partiellement reconstitués et un ou deux intergroupes complets ou partiels.

3. On peut prévoir de constituer des intergroupes homogènes à partir de groupes primaires hétérogènes, selon un ou plusieurs critères définis en fonction des objectifs ; ou l'inverse.

4. On peut choisir que les intergroupes restent stables, si les groupes primaires le sont aussi ; on mesure s'il y a lieu à formation de groupes secondaires, en fonction de la composition des uns et des autres, et des objectifs du stage.

5. On peut tenir, à la suite d'une organisation de sous-groupes, puis d'intergroupes, une réunion plénière, en adoptant pour cette réunion plénière un dispositif comme celui de la tortue (fiche 15) ou de la panel discussion (fiche 16), etc.

CONCLUSION

Les dispositifs multiples d'intergroupes renforcent la communication, introduisent une souplesse plus grande dans la progression. Ils demandent que l'organisation en ait été prévue à l'avance et puisse s'exprimer par des consignes simples données aux groupes primaires.

GAMMES D'ÉLABORATIONS PROGRESSIVES ET DÉGRESSIVES

FICHE n° 3



DESCRIPTION BRÈVE

La mise en sous-groupes évolutifs comprend plusieurs étapes et la discussion s'élabore progressivement. Les participants sont invités à se réunir d'abord par deux ou par trois, puis, successivement, dans des groupes de volume croissant, par fusion des groupes précédents, avec des temps de plus en plus longs, jusqu'à se retrouver en séance plénière.

- Nombre de participants (élèves, stagiaires) : variable, de 30 à 60 personnes et plus.
- Durée : variable.

OBJECTIFS

1. Faire étudier un thème en profondeur et élargir progressivement le champ d'exploration.
2. Favoriser la prise de contact des uns et des autres et faciliter la participation et l'expression de chacun en évitant des silences de départ et des leaderships prématurés.

DÉROULEMENT

L'animateur (enseignant, formateur) indique le thème ou l'objectif de réflexion, puis invite les participants à en parler librement dans des sous-groupes de volume croissant, en donnant des consignes de durée pour chaque étape. Il est intéressant que la constitution des sous-groupes se fasse de façon hétérogène (différences de sexe, d'origine, de fonction, de niveau, etc.), surtout au début. On peut souvent donner comme consigne que chacun rencontre dans le premier sous-groupe quelqu'un qu'il ne connaît pas, ou la personne qu'il connaît le moins.

1 - LES SOUS-GROUPES :

L'élaboration progressive se déroule en plusieurs phases, en général quatre ou cinq, chaque phase pouvant elle-même se diviser en trois parties : constitution des sous-groupes, présentation, discussion.

- a) - Constitution des sous-groupes.
 - Pour la première phase : groupements de deux ou trois.
 - Pour les phases suivantes : agrégation des sous-groupes précédents par deux ou trois.

EXEMPLE :

- 1ère phase : huit sous-groupes de deux : 15 mn.
- 2ème phase : quatre sous-groupes de quatre : 25 mn.
- 3ème phase : deux sous-groupes de huit : 30 mn.
- 4ème phase : un groupe de seize : 40 mn.

La constitution des sous-groupes se fait de manière très souple, mais il importe que les principes de déroulement (horaire et nombre de participants) adoptés au départ soient respectés par la suite.

L'essentiel est de partir d'un noyau aussi petit que possible (deux ou trois). A partir de cette trame, il peut y avoir plusieurs sortes de regroupements par deux ou par trois.

Des ajustements sont à prévoir lorsqu'il est impossible d'avoir, à une même étape, le même nombre de participants dans tous les sous-groupes.

b) - Consignes de travail aux sous-groupes.

- Pour la première phase : consigne de présentation éventuelle et réciproque des participants ; échanges d'idées sur le thème.
- Pour les phases suivantes : éventuellement, nouvelle consigné de présentation réciproque et résumé des idées émises à la phase précédente.

Les participants peuvent se présenter en tant que personnes, en se localisant d'une certaine manière, mais également par les préoccupations et les idées qui sont apparues dans leur sous-groupe, à la phase précédente.

Si on veut les sensibiliser à la nécessité de structuration des sous-groupes, il vaut mieux ne pas leur donner d'indications préalables et les laisser libres de s'organiser, selon les besoins qu'ils ressentent.

Avec des élèves ou d'autres personnes initiées au travail de groupe, on peut demander l'attribution de certains rôles (animateur, rapporteur, observateur) au début de chaque séquence. Dès la deuxième phase, par exemple, on peut confier à l'un des membres de chaque groupe précédent, le soin de présenter les autres, ces derniers pouvant modifier, éventuellement, certains points. De même, certains participants peuvent être chargés de faire un résumé de la discussion, à chaque séquence, ou de préparer un rapport de synthèse sur le fond et sur la façon dont l'exercice a été vécu.

c) - Discussion.

- Pour la première phase : amorce de la discussion.
- Pour les phases suivantes : élaboration progressive de la discussion en fonction de ce qui a été dit auparavant.

Les durées ont de l'importance. Le temps augmente à chaque étape mais pas nécessairement de façon proportionnelle. Il faut surtout ne pas limiter excessivement le temps au départ.

2 - LA SÉANCE PLÉNIÈRE :

Il est possible, au cours d'une séance plénière, d'entendre les rapports des derniers sous-groupes sur le contenu de la discussion et la façon dont a été vécu l'exercice. Dans cette perspective, il est intéressant d'aborder certains éléments comme :

- l'impression des participants lorsqu'ils passent d'un sous-groupe à un autre;
- les difficultés de communication rencontrées au début de chaque phase ;
- les méthodes utilisées pour s'informer mutuellement ;
- les progressions, arrêts, régressions, conflits observés au cours des apports de chaque sous-groupe.
- etc.

REMARQUE

Pour l'équipe d'animateurs, cet exercice fournit des indications sur les préoccupations, les relations, les comportements des participants et permet de mieux ajuster la suite des travaux à la physionomie et aux attentes propres à chaque groupe.

VARIANTES

1 - ÉLABORATION PROGRESSIVE COMPARÉE

Les participants, élèves ou stagiaires, se répartissent en deux grands sous-groupes auxquels on propose un sujet identique ou différent. L'exercice d'élaboration progressive se déroule ensuite normalement.

A la fin, les deux sous-groupes se réunissent en séance plénière pour écouter le rapport de l'autre et faire une étude comparative (sur le fond et la forme lorsque le thème est identique, uniquement sur la forme lorsque le thème est différent).

2 - EXPLORATION ET APPROFONDISSEMENT D'UN THÈME

Les élèves, les stagiaires, n'ont pas de sujet imposé et choisissent ensemble leur thème de réflexion. L'exercice se déroule ensuite normalement.

Lorsque les participants sont trop nombreux, ils peuvent se répartir en deux sous-groupes et faire une élaboration progressive comparée (voir ci-dessus).

L'animateur, enseignant, formateur, veillera particulièrement à la régulation du groupe au moment de la détermination du sujet : il évitera de laisser un sentiment de frustration chez les participants dont le thème n'est pas retenu ; lorsque deux ou plusieurs thèmes reçoivent autant de suffrages, il pourra en proposer un autre afin d'éviter de longs conflits...

3 - ÉLABORATION PROGRESSIVE ET DÉGRESSIVE

Après une élaboration progressive normale, il est possible de faire une élaboration «dégrossive», en revenant aux petits sous-groupes initiaux par le chemin inverse.

EXEMPLE :

- 1ère phase : (4ème de l'élaboration progressive) : un groupe de seize.
- 2ème phase : (3ème de l'élaboration progressive) : deux sous-groupes de huit.
- 3ème phase (2ème de l'élaboration progressive) : quatre sous-groupes de quatre.
- 4ème phase : (1ère de l'élaboration progressive) : huit sous-groupes de deux.

4 - TECHNIQUE DE PRÉSENTATION

Pour une connaissance progressive des élèves ou des stagiaires entre eux, le dispositif peut être utilisé au début d'un stage, au début d'une année scolaire ou d'un trimestre en tant que technique de présentation.

5 - COMBINAISON AVEC D'AUTRES MODES

Il est possible, lorsqu'on le désire, de former d'autres sous-groupes que ceux de l'élaboration progressive, à partir d'un certain moment. Par exemple, après être arrivé aux sous-groupes de huit ou neuf personnes, on peut convenir que les sous-groupes ainsi formés resteront stables, ou qu'ils échangeront entre eux suivant le mode d'inter-communication rotative (fiche n° 6). D'autres combinaisons sont imaginables.

GAMME DE CONSULTATION : PHILLIPS 6 x 6

FICHE n° 4



Cette technique permet de fractionner rapidement une classe ou tout autre groupe important en sous-groupes hétérogènes pour discuter brièvement sur un sujet donné.

Les porte-parole donnent ensuite, en séance plénière, les opinions émises dans chaque sous-groupe.

Nombre de participants (élèves, stagiaires, etc.) : six personnes par sous-groupe (pour des groupes de trente à cent cinquante).

Durée : quatre minutes d'organisation, six minutes en sous-groupes, deux minutes de compte rendu par porte-parole de chaque sous-groupe : soit par exemple une demi-heure pour soixante personnes. On peut étendre ce dispositif à des groupes plus grands.

OBJECTIFS

1. Aborder plusieurs aspects d'une question dans un temps limité.
2. Faciliter la communication et l'expression entre plus de trente personnes.
3. Permettre un style de prise de décision représentatif des diverses tendances qui se font jour au sein d'un ensemble, dans un délai minimum.
4. Favoriser la confrontation des perceptions individuelles et la créativité propres au travail de groupe.

DÉROULEMENT

1 - ORGANISATION

L'animateur (enseignant, formateur) explique avec concision l'opportunité le sens et le déroulement de l'exercice, puis expose ou rappelle, de façon très claire, le sujet retenu qui peut porter, selon les objectifs et les phases du travail, sur :

- la répartition des positions des personnes d'un grand groupe par rapport à une étude ou une discussion en cours ;
- l'organisation du programme de travail ;
- le choix de thèmes d'étude ;
- les grandes lignes d'un problème ;
- le bilan d'un stage ou d'un trimestre de travail. etc.

Ce dispositif peut être utilisé aussi pour susciter des questions à la suite d'un exposé, pour relancer une discussion qui s'enlise, etc.

2 - DISCUSSION EN PETITS GROUPES

Les participants se constituent *sur place et très vite*, en sous-groupes de six qui peuvent être hétérogènes... Chaque sous-groupe nomme un coordonnateur, pour contrôler la répartition des temps de parole et permettre que chaque membre du sous-groupe s'exprime, et un *porte-parole*.

Dans les sous-groupes, les élèves, les stagiaires, échangent pendant six minutes, évoquant à leur gré leurs sentiments ou leurs idées sur le thème proposé.

3 - PRÉSENTATION DES RAPPORTS

A l'appel de l'animateur (qui a pu indiquer auparavant : *il ne reste plus qu'une minute*), les participants se remettent en place pour la séance plénière. Les porte-parole peuvent rester dans leur sous-groupe ou être invités à se réunir autour d'une table de discussion, le reste de l'assemblée s'installant alors en demi-cercle autour d'eux (voir le dispositif de la panel-discussion, fiche n° 16).

Chaque porte-parole rend compte, à tour de rôle, brièvement des points abordés dans son sous-groupe. Il intervient le moins possible dans l'organisation de son propos. Il reprend les éléments les plus significatifs de ce qui a été dit. L'animateur demande, quand chaque porte-parole a terminé, si une personne du sous-groupe a quelque chose à rectifier ou à ajouter.

4 - SYNTHÈSE DES COMPTES RENDUS

Suivant l'utilisation qui a été faite du compte rendu, la synthèse peut se faire sous différentes formes.

4.1. Synthèse par l'animateur : dans le cas le plus fréquent, l'animateur, enseignant, formateur, se contentera de faire un résumé ou une classification des différentes propositions ou réflexions.

Si le dispositif a été mis en place à la suite d'un exposé cette méthode permet au conférencier de répondre de façon ordonnée, après un délai de réflexion, aux différentes questions et réflexions soulevées dans l'auditoire.

4.2. Discussion des porte-parole : dans cette variante qui demande plus de temps, les porte-parole discutent entre eux, avec les éléments dont tout le monde dispose alors, et envisagent, si besoin est, les solutions possibles.

Au cours de cette discussion, les autres participants peuvent transmettre des messages écrits aux différents porte-parole.

Toute l'assemblée suit l'élaboration de la solution finale que les porte-parole choisissent en tenant compte de l'avis de la majorité.

Cette discussion peut être conduite suivant le dispositif proposé dans la fiche n° 15 (la tortue).

5 — GÉNÉRALISATION

Le dispositif 6×6 peut être transformé en dispositif $p \times m$, p personnes dans un grand groupe travaillant en sous-groupes durant m minutes. Par exemple, 4-15 veut dire qu'on demandera à un groupe de se scinder en sous-groupes de quatre pour une durée d'étude en sous-groupe de 15 minutes. Toutefois, il faut remarquer que plus des sous-groupes travaillent longtemps, plus ils s'écartent les uns des autres, aux dépens de l'unité du grand groupe : plus aussi les mises en commun deviennent laborieuses.

GAMME DE MINI - CAS

FICHE n° 5



DESCRIPTION BRÈVE

Des participants, en sous-groupes, exposent par écrit, anonymement et rapidement des situations vécues, dans leur vie scolaire ou professionnelle telles qu'elles leur viennent spontanément à l'esprit.

Après un examen rapide de l'ensemble des mini-cas, certains sont étudiés pour qu'il soit réfléchi aux décisions qu'ils appellent.

Nombre de participants (élèves, stagiaires, etc.) : un groupe de dix à cinquante personnes, réparties en sous-groupes de cinq à huit personnes.

Durée : de une heure à trois heures.

OBJECTIFS

1. Amener les participants, élèves ou adultes à exposer les situations professionnelles qu'ils rencontrent.

2. Dégager une *géographie* des diverses préoccupations.

3. Mettre en évidence des comportements spontanés face à une situation. Aider chacun à en prendre conscience.

4. Favoriser la mobilité des attitudes et des comportements.

DÉROULEMENT

CONSTITUTION DES SOUS-GROUPES :

L'animateur, formateur, enseignant, etc, présente l'exercice et demande aux participants de se constituer en sous-groupes.

PRODUCTION DE MINI-CAS :

L'animateur, dans chaque sous-groupe, rappelle l'objet de l'exercice et demande à l'un ou à plusieurs des participants de lire à la suite les mini-cas produits. Les participants peuvent échanger spontanément leurs impressions sur la diversité des situations produites. Il est important que toutes soient prises également en considération comme faits vécus.

LECTURE DES MINI-CAS PRODUITS :

L'animateur rassemble toutes les feuilles et demande à l'un ou à plusieurs des participants de lire à la suite les mini-cas produits. Les participants peuvent échanger spontanément leurs impressions sur la diversité des situations produites. Il est

important que toutes soient prises également en considération, comme faits vécus.

CHOIX DES MINI-CAS A APPROFONDIR :

A la suite de cette phase d'analyse globale, on procède au choix d'un ou plusieurs mini-cas à approfondir. Ce choix peut être fait par l'animateur, ou par tirage au sort, ou suivant des critères de généralité, de difficulté ou bien en fonction d'un objectif adopté par le groupe ou le sous-groupe.

CHOIX D'UN COMPORTEMENT INDIVIDUEL (décision) :

L'animateur demande alors à chaque membre du sous-groupe, après une nouvelle lecture du mini-cas, tel qu'il est formulé, d'inscrire sur une feuille anonyme le comportement qu'il adopterait dans la situation évoquée : *Que feriez-vous dans cette situation ?* Des hésitations peuvent à ce moment se manifester sous des formes diverses : demandes de précisions supplémentaires sur la situation, sur le point de vue auquel on se place, etc. L'animateur indique, la plupart du temps, que c'est aux participants individuellement qu'il revient de trancher au besoin par des hypothèses explicites, sous réserve qu'elles s'établissent dans la situation présentée par le mini-cas. La rédaction des comportements à adopter ne doit prendre que quelques minutes.

CONFRONTATION DES COMPORTEMENTS ET DES ATTITUDES :

Les feuilles sont aussitôt rassemblées et lues anonymement. La discussion s'engage, à partir de l'éventail des comportements évoqués, sur les diverses interprétations de la situation, les conséquences de chaque comportement, avantages et inconvénients, les personnes auxquelles ont été attribuées, en raison de leurs fonctions, la possibilité de prendre une initiative, etc. A un niveau plus profond, les attitudes sous-jacentes aux comportements évoqués, font aussi l'objet de la discussion. Dans la mesure où l'anonymat est respecté ces confrontations peuvent ouvrir à chacun des possibilités d'évolution.

Si dans le sous-groupe un observateur a été désigné, il pourra, en conclusion, dire comment la séance s'est déroulée, comment elle a été vécue et quels thèmes sont apparus dans les discussions.

VARIANTES

1. Le mini-cas peut être uniquement conduit partiellement en sous-groupes. On peut demander à chaque sous-groupe de choisir un ou deux des mini-cas produits à présenter au grand groupe.

2. Au lieu de laisser chaque sous-groupe travailler uniquement sur les mini-cas qu'il a produits, on peut, avant ou après l'examen des réponses établies sur ceux-ci, lui apporter les mini-cas produits par un autre sous-groupe et lui proposer de rédiger soit des «réponses» individuelles, soit des réponses individuelles, soit des réponses collectives (après discussion) à l'un ou à tous les mini-cas. Les résultats comparatifs des réponses individuelles ou collectives, seront éventuellement transmis d'un sous-groupe à l'autre et pourront être analysés en réunion plénière.

3. Après la phase de choix des mini-cas, il est possible de mettre les participants en triades ou tétrades (voir fiche n° 7) et de les inviter à discuter des mini-cas en notant leurs lieux d'accord et de désaccord.

GAMME D'INTERCOMMUNICATION ROTATIVE

FICHE n° 6



DESCRIPTION BRÈVE

Ce dispositif assure une communication régulière entre plusieurs sous-groupes parallèles au cours d'un travail de réflexion ou d'élaboration, en classe comme en stage.

La séance se déroule en plusieurs phases d'égales durées de telle façon que chaque élève, chaque stagiaire, change, une fois et une fois seulement, de sous-groupe à l'exception d'un ou deux secrétaires «pivots» chargés d'assurer une permanence à l'intérieur de chaque sous-groupe.

Nombre de participants (élèves, stagiaires, etc.): le nombre de participants est très variable. Dans le schéma théorique, chaque sous-groupe comporte autant de membres qu'il y a de sous-groupes : quatre sous-groupes de quatre personnes ; dix sous-groupes de dix personnes. En fait, si le groupé est important, on peut interrompre la rotation après deux ou trois mouvements ; si les sous-groupes sont inégaux, le pivot comprend plusieurs personnes.

Durée : 40 minutes à une heure et demie ou plus, par phase de 10 à 15 minutes, avec autant de phases que de sous-groupes. Il est possible, pour certains travaux d'allonger notablement ces durées, jusqu'à une heure trente au besoin pour chaque phase.

OBJECTIFS

1. Favoriser la communication élèves au sein de la classe, de l'ensemble des personnes à l'intérieur du groupe et dans les sous-groupes.
2. Essayer de trouver une forme de sous-groupement équilibrée selon une dynamique, en évitant les risques de stabilisation ou de renouvellement absolus.
3. Développer la faculté d'écoute et d'adaptation.

DÉROULEMENT

1 - ORGANISATION :

L'animateur, enseignant, formateur, indique l'objet de la discussion (1). Les participants, élèves, stagiaires, forment par exemple, cinq sous-groupes relativement égaux et comptant au maximum six personnes. Les ajustements concernant le

(1) Par exemple, une présentation des personnes, une évaluation d'un stage, un thème d'actualité, une correction de devoir, une étude de texte, etc.

nombre, la composition des sous-groupes et les temps seront précisés au départ.

Chaque sous-groupe désigne un ou deux secrétaires «pivots» qui auront un rôle stable et resteront les mêmes. Ils auront pu être désignés préalablement.

Première phase (10 à 30 minutes) :

Les cinq sous-groupes discutent sur l'objet indiqué par l'animateur.

Deuxième phase (10 à 15 minutes) :

Sur une indication donnée par un animateur, dans chaque sous-groupe un participant quitte le sous-groupe pour passer dans un autre, suivant un ordre fixé à l'avance.

Dans chaque sous-groupe, le secrétaire demande au nouvel arrivant des informations rapides sur le travail du sous-groupe d'où il vient, puis l'informe de ce qui s'est fait dans le sous-groupe où il arrive.

Les sous-groupes poursuivent ensuite leur tâche pendant dix à quinze minutes.

Troisième phase :

Un second membre de chaque sous-groupe s'en va pour rejoindre un sous-groupe différent de celui qui a accueilli le premier.

Quatrième phase :

Un troisième membre de chaque sous-groupe s'en va pour rejoindre un sous-groupe différent de ceux qui ont accueilli les deux premiers et ainsi de suite.

A la fin, chaque sous-groupe a donc envoyé l'un de ses membres dans chacun des autres sous-groupes et reçu de chacun d'eux un participant, à des moments différents.

Dans chaque sous-groupe, le ou les secrétaires «pivots» assurent la permanence, les autres participants représentent «l'évanescence».

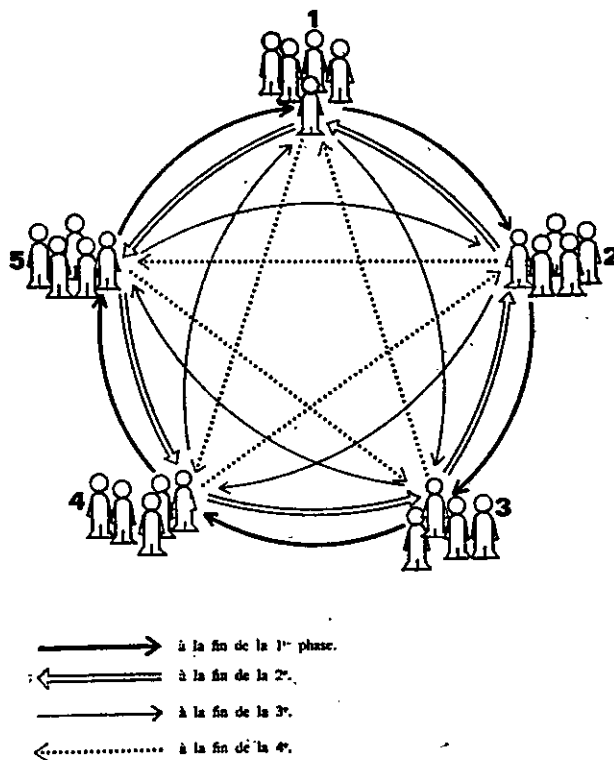
2 - LES DÉPLACEMENTS

Pour éviter qu'un sous-groupe ne reçoive à des moments différents des représentants d'un même sous-groupe d'origine, il est préférable de donner des indications précises de déplacement.

Par exemple : dans le cas précédent de cinq sous-groupes de cinq à six personnes, à la fin de la première phase, un participant passe du premier au deuxième sous-groupe, du second au troisième et ainsi de suite... A la fin de la deuxième phase, un participant passe du premier au cinquième sous-groupe, du cinquième au quatrième et ainsi de suite... A la fin de la troisième phase, un participant passe du premier au troisième sous-groupe, du deuxième au quatrième, etc. A la fin de la quatrième phase, un participant passe du premier au quatrième, du deuxième au cinquième, du troisième au premier, etc.

Ces déplacements se résument dans le schéma ci-après. *Il est souvent souhaitable que l'animateur indique, à chaque mouvement, le sens du déplacement et dans quel sous-groupe chacun doit aller.*

Schéma des déplacements dans le dispositif d'intercommunication rotative



VARIANTE I

Dispositif de relation ou d'information successive ou des «pivots mobiles»

Dans un groupe de vingt-cinq à trente-cinq participants répartis en trois ou quatre sous-groupes, parallèles ou différenciés, travaillant sur un même objet, on peut éprouver le besoin de recueillir ou de transmettre des informations sur des aspects précis et délimités de ce qui fait l'objet du travail de groupe. Chacun de ces aspects délimités peut être pris en charge par une personne (animateur, expert,

enseignant, interviewer, responsable d'accueil ou de formation, etc.). Ces personnes interviennent alors dans les sous-groupes, au cours de leur travail, en tant que «pivots mobiles»:

DÉROULEMENT

A un moment déterminé à l'avance, les sous-groupes vont recevoir pour un temps donné, par exemple dix à quinze minutes, les visites successives des personnes chargées de donner ou de recueillir l'information, chacune dans un domaine précis et différent. Ce temps sera étendu en fonction des besoins.

Pour une organisation harmonieuse, le nombre des personnes qui interviennent doit être égal au nombre de sous-groupes et leurs interventions successives doivent avoir rigoureusement la même durée. Par exemple, quatre interventions successives de quatre personnes différentes dans quatre sous-groupes, prennent globalement quarante minutes, si elles sont limitées chacune à dix minutes.

Les différents sous-groupes reprennent ensuite leur travail.

OBJECTIFS :

- Donner ou recueillir des informations qui intéressent l'ensemble du groupe, en bénéficiant des avantages de communication qu'offrent les petits groupes.
- Analyser les modes de transmission de l'information suivant les diversités des sous-groupes.

INDICATIONS D'UTILISATION :

Ce dispositif peut être utilisé, par exemple, pour :

- Faire donner des informations par des experts à des sous-groupes de travail.
- Rappeler des orientations générales et attirer l'attention sur la façon dont elles peuvent se matérialiser dans une action précise en cours d'élaboration.
- Analyser les attentes ou les tendances qui se manifestent dans un groupe, dans une classe, sur des aspects définis.
- Evaluer un travail ou un stage par secteurs.
- Déterminer avec un groupe de formateurs ou de stagiaires, les grandes lignes d'un stage, etc.

GAMME DE TRIADES

FICHE n° 7



DESCRIPTION BRÈVE

C'est une forme de travail en tout petits groupes. Les participants y sont tour à tour, interviewer, interviewé et observateur.

Nombre de participants (élèves, stagiaires, etc.) : variable suivant les dispositions pratiques pour répartir et suivre les sous-groupes de trois.

Durée : deux heures environ.

OBJECTIFS

1. Donner aux participants : élèves, stagiaires, la sécurité d'un petit groupe.
2. Permettre à chacun de conduire un entretien et d'en observer un autre au cours d'une seule séance de deux heures.
3. Montrer que, dans un dialogue, il y a toujours un « tiers », comme le dit Sartre (ici, pour plus de clarté, il est représenté par l'observateur).
4. Habituer les personnes au dialogue et à l'écoute d'observation.

DÉROULEMENT

Les participants se répartissent en sous-groupes de trois ou triades, comprenant chacune :

- un interviewer,
- un interviewé,
- un observateur.

Si le nombre des participants n'est pas un multiple de trois, il peut y avoir une ou deux tétrades (sous-groupe de quatre) avec un interviewer, un interviewé, deux observateurs. Dans ce cas, la rotation n'est pas complète ou les temps sont réduits. On veillera cependant à faire jouer au moins deux rôles différents par chaque participant. Il pourra y avoir deux observateurs à chaque interview, ou deux interviewers dans quelques cas.

Le sujet de l'interview peut être fixé à l'avance ou laissé au choix du groupe, de chaque triade, de l'interviewer, de l'interviewé ou de l'observateur.

Les trois périodes (une par personne dans la triade) comprennent chacune une interview (d'une demi-heure environ), un rapport d'observation (en quelques minutes) sur le comportement de l'interviewer et de l'interviewé et enfin, un temps d'analyse des comportements et de leurs conséquences sur le déroulement de l'interview ou de l'entretien (10 à 20 minutes).

Après chaque période les participants changent de rôle par permutation circulaire - voir annexe I).

VARIANTES

1. Les interviews peuvent être enregistrées *au magnétophone* puis analysées dans chaque triade. Un échange de bandes magnétiques permet, si on le désire, de faire une étude comparative.

2. Le point de départ peut être un *jeu de rôle* : dans chacun des sous-groupes de trois personnes, préalablement constitués, on distribue à chacun des participants individuellement un rôle, de préférence par écrit. Ces rôles sont différents dans chaque triade mais les mêmes rôles peuvent être distribués dans toutes les triades. Ces rôles sont suffisamment étoffés pour alimenter une interview de vingt à trente minutes, et suffisamment brefs pour pouvoir être assimilés dans le temps disponible. Ainsi l'interviewé sait ce qu'il a à dire, mais il le dit plus ou moins complètement, suivant le comportement de l'interviewer.

Il faut disposer dans cette variante de trois rôles de quelques pages. On laissera au début 15 à 30 minutes d'étude individuelle des rôles, et au besoin un temps de «révision» au début de chaque interview.

Le compte rendu d'observation et une première analyse peuvent se faire en petits groupes.

La séance plénière permet une comparaison des différents entretiens et une analyse comparative des comportements, des attitudes et des contenus obtenus dans plusieurs triades ou dans toutes, si le grand groupe n'est pas trop nombreux. L'analyse porte également, sur un mode différentiel cette fois, sur les différentes mises en œuvre du même rôle.

3. Il est possible également de distribuer **le même rôle** aux trois participants de la triade. Les comportements des interviewers et des interviewés, les contenus des entretiens se différencient en effet sur les différences de perception du rôle et sur les attitudes de chacun. Le texte du rôle peut être plus succinct ; on en trouvera un exemple en annexe II ; les cas concrets peuvent être une source de rôles utilisables pour cet exercice.

4. Ce type de travail peut s'inscrire dans une *démarche pédagogique globale*, visant à la prise de conscience des attitudes d'un interviewer au cours d'un entretien et des interactions de l'interviewer et de l'interviewé.

Cette démarche globale comprend plusieurs étapes successives, par exemple :

- première étape : exercice d'analyse des comportements d'entretien à partir de documents fournis.
- deuxième étape : observation de ces comportements et de leurs résultats dans le cadre d'un *entretien réel* entre deux personnes, conduit devant le grand groupe, ou à partir d'un entretien enregistré (film ou magnéscope).
- troisième étape : phase de démultiplication, les *triades*.

5. Le dispositif des triades peut servir d'entraînement à l'entretien non directif. En dehors de la question initiale qui définit le champ permissif, l'interviewer ne

pose pas de questions. Il essaie seulement de reformuler, de temps en temps, ce qu'a dit l'interviewé, dans une attitude de réverbération et de soutien. Il évite surtout de juger.

L'entretien non directif peut être utilisé, en même temps que d'autres techniques, pour faire divers bilans (de stage, par exemple).

ANNEXE I

	1ère phase	2ème phase	3ème phase
A	interviewer	observateur	interviewé
B	interviewé	interviewer	observateur
C	observateur	interviewé	interviewer

★

Permutation complète d'une tétrade : deux participants jouent deux fois le même rôle, d'observateur notamment ou de co-interviewer.

	1ère phase	2ème phase	3ème phase	4ème phase
A	interviewer	observateur	interviewé	observateur
B	interviewé	interviewer	observateur	observateur ou co-interviewer
C	observateur	interviewé	observateur ou co-interviewer	interviewer
D	observateur	observateur	interviewer	interviewé

ANNEXE II

L'INTERVIEWER

M. Dumont, 51 ans, chef d'établissement depuis onze ans, à la tête du même lycée depuis cinq ans (lycée technique industriel de 1800 élèves, situé dans une ville de 200 000 habitants). Considéré comme strict, en ce sens qu'il ne tolère aucun désordre et qu'il exige beaucoup de ses collaborateurs, il est lui-même doté d'une grande puissance de travail. Ouvert au dialogue toutefois, il est apprécié de ses collaborateurs directs comme du personnel enseignant, bien que son attitude paraisse parfois distante au premier abord.

LES SECRÉTAIRES

1. Mme Lebar, S.A.U., 34 ans, mariée, mère de deux enfants âgés de 10 et

6 ans - mari fonctionnaire des finances - pas de problèmes familiaux. Elle connaît ses qualités (conscience professionnelle, amour du travail bien fait, ponctualité, sens de l'initiative...) mais aussi ses défauts (timidité, susceptibilité, tendance à exploser, en des colères rares mais violentes, qu'elle regrette d'ailleurs aussitôt...).

Elle a été nommée dans l'établissement à la dernière rentrée scolaire, sur un poste de S.A.U. qui n'avait pas encore été pourvu. Elle vient d'une autre académie où elle exerçait depuis son succès au concours de S.A.U., c'est-à-dire neuf ans, dans un lycée classique et moderne de 1100 élèves.

Elle a acquis auprès de chefs d'établissement, une grande expérience de secrétaire directe de chef d'établissement. Avant d'entrer dans l'administration, elle était secrétaire dans une fabrique de pièces pour automobiles, où elle était entrée dès la fin de ses études (elle est titulaire du B.E.C. 1ère et 2ème partie).

2. Mlle Boulanger Cécile, sténodactylographe titulaire, 26 ans, en fonctions au lycée depuis 5 ans.

Le proviseur a entière confiance en elle. Confiance méritée car elle a d'indéniables qualités professionnelles qu'il a su apprécier au cours de cinq années de collaboration quotidienne. Peu communicative, ne parle jamais d'elle, même. Courtoise toutefois, renseigne utilement les personnes venant au secrétariat, qu'il s'agisse des enseignants, des élèves, des parents. Bref, d'une amabilité sans excès.

3. Mlle Charpentier Monique, 20 ans, auxiliaire de bureau.

4. Mlle Désiré Françoise, 18 ans, auxiliaire de bureau.

Ces deux dernières assurent la majeure partie des travaux de dactylographie, ainsi que la reproduction des documents (la frappe des rapports confidentiels est toutefois assurée par Mlle Boulanger).

Gales, aimant rire et chanter, elles assurent leur travail correctement, mais sans s'y intéresser outre mesure...

Depuis la rentrée, c'est-à-dire depuis un mois et demi, le Proviseur a continué de s'appuyer comme dans le passé sur Mlle Boulanger.

A vrai dire, une S.A.U. n'était pas tellement utile... Sans doute une dactylo supplémentaire aurait été la bienvenue... Mlle Boulanger a dû mettre Mme Lebar au courant du travail... Il n'y a pas de problèmes...

Un matin, à la fin du mois d'octobre, en l'absence de Mlle Boulanger, partie communiquer une note de service dans la salle des professeurs, le Proviseur appelle Mme Lebar et lui tend un papier :

- *Vous me taperez cette note.*

Réaction violente de Mme Lebar :

- *Avec quelle machine ? Je n'en ai pas.*

Elle sort en claquant la porte.

Le Proviseur constate qu'il y a effectivement un problème, et qu'il doit s'en entretenir avec Mme Lebar et avec Mlle Boulanger.

Vous tiendrez l'un de ces deux entretiens.

GAMME DE DÉBATEURS ASSISTÉS

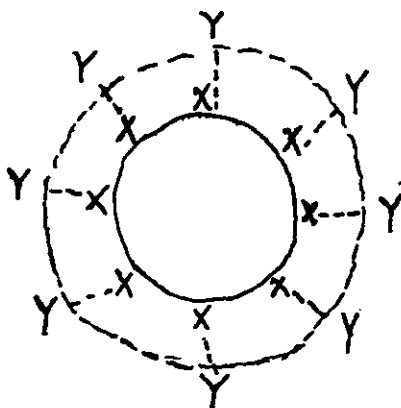
FICHE n° 8

★

DESCRIPTION BRÈVE

Des participants sont invités à choisir un coéquipier. Alternativement, ils joueront l'un et l'autre le rôle de débateur et d'assistant tout au long d'une discussion sur un thème préalablement choisi. Deux sous-groupes sont ainsi constitués, selon le schéma suivant :

X : Débatteurs — Y : Assistants



Nombre de participants : (stagiaires, élèves), 8 débatteurs, 8 assistants.

Si le nombre des participants est supérieur :

- soit dédoublement du groupe,
- soit désignation d'observateurs et éventuellement rapporteurs.

Durée : 2 heures 30 environ.

OBJECTIFS

- Prendre conscience de son propre mode de fonctionnement dans un groupe.
- Mettre en évidence que les comportements de soutien favorisent le fonctionnement efficace d'un groupe et accroissent la dimension des échanges.
- Soutenir les tempéraments les plus timides.

DÉROULEMENT

1ère phase : Choix du thème, 15 minutes.

- Le thème est proposé aux débatteurs,
- ou bien le sous-groupe de débatteurs choisit un thème sur lequel la discussion va porter.

2ème phase : discussion entre les débatteurs entrecoupée de consultation (45 mn par exemple).

a) pendant 10 minutes, les débatteurs s'entretiennent sur le thème. Les assistants placés légèrement en retrait n'interviennent pas dans le débat ; ils essaient de voir si leur consultant gère avec efficacité dans le groupe.

b) l'animateur (formateur, enseignant, etc) arrête le débat et demande à chacun de consulter, pendant 5 minutes, son assistant sur la manière la plus adaptée pour favoriser son fonctionnement aussi bien sur le fond du débat que sur la prise en compte de la situation du groupe et de son évolution.

c) l'échange reprend pendant 10 minutes du point où il a été interrompu. Les débatteurs peuvent tenir compte des conseils qui leur ont été donnés sans toutefois avoir besoin de s'y référer explicitement.

d) une nouvelle consultation de 5 minutes.

e) un échange final de 10 minutes.

f) une dernière consultation évaluative en binômes pendant 5 minutes.

A la fin de la 2ème phase, les rôles sont inversés : les débatteurs assistent et les assistants débattent soit avec leur partenaire d'origine soit avec un autre partenaire. Le débat reprend soit sur le même thème soit sur un thème nouveau.

3ème phase : discussion entre les débatteurs entrecoupée de consultation 45 minutes (voir 2ème phase).

4ème phase : le groupe plénier échange librement pendant 30 minutes, avec l'aide des observateurs ou de secrétaires si ces derniers ont été prévus.

GAMME D'ARGUMENTATION

FICHE n° 9

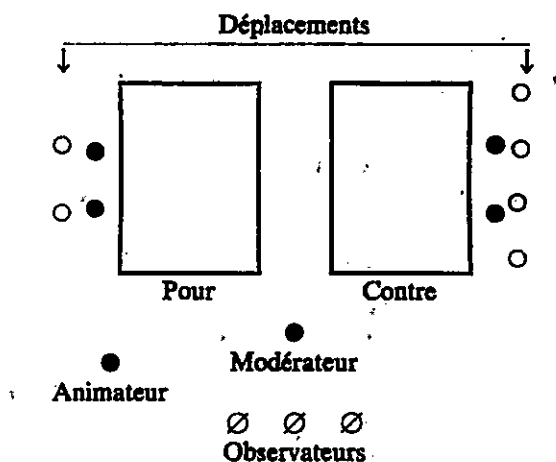


DESCRIPTION BRÈVE

Deux sous-groupes (ou deux personnes) s'affrontent sur un thème choisi. Les autres (élèves, stagiaires, etc.) restent silencieux et se placent derrière l'un ou l'autre selon l'importance et l'opportunité de chaque argument exprimé quels que soient leurs propres sentiments vis-à-vis de cet argument.

Nombre de participants :

- 1 ou 2 *pour*
- 1 ou 2 *contre*
- 1 modérateur (assurant un équilibre du tour de parole)
- de 10 à 40 assistants silencieux et mobiles (debout)
- de 2 à 3 observateurs.



Durée : une demi-heure, d'un seul tenant ou par phases successives d'argumentation de dix à quinze minutes, suivies de relevés d'observation et de phases d'analyse.

OBJECTIFS

1. Entraîner à l'objectivité et à la tolérance dans l'écoute d'un débat.
2. Entraîner à l'habileté et à la maîtrise émotionnelle dans les échanges.
3. Exercer à la précision et à l'efficacité de l'argumentation.

DÉROULEMENT

1. CHOIX DU THÈME

Les participants (élèves, stagiaires, etc.) choisissent un thème controversé dans le groupe (par exemple : *la scolarité obligatoire jusqu'à 16 ans, la formation permanente, l'expérimentation en biologie, l'utilité des 10 %, le sport obligatoire au lycée, etc.*).

L'animateur (enseignant, formateur) explique le déroulement de l'exercice et demande à un ou deux participants de venir plaider *pour* une thèse, à un ou deux autres *contre* cette thèse. Il demande également à un participant de jouer le rôle *modérateur* (qu'il peut à la rigueur jouer lui-même).

2. DISPOSITIF

Les deux sous-groupes antagonistes s'étant placés chacun devant une table, le débat s'engage.

Le modérateur veille à distribuer équitablement la parole entre les deux sous-groupes, par exemple, lorsqu'un argument a été exposé, le modérateur peut demander que la parole passe au sous-groupe antagoniste avant qu'un second argument ne soit présenté.

Les assistants (c'est-à-dire tous les autres participants) restent debout sans parler, et se placent derrière le sous-groupe qui représente leur tendance au départ.

3. PRINCIPE

Les assistants, toujours en silence, changent de place, selon l'argumentation des antagonistes, en s'efforçant de suivre la consigne donnée par l'animateur.

Chaque assistant doit s'efforcer, quand un argument important, même contraire à ses idées, lui paraît être exprimé par un sous-groupe, d'aller se placer derrière ce dernier, afin d'indiquer clairement le retentissement qu'il reconnaît à l'argument en question.

4. DISCUSSION

A la fin du débat, une discussion peut s'engager avec l'aide des observateurs.

COMMENTAIRES

L'une des difficultés, pour l'animateur (enseignant, formateur) est d'éviter que les assistants restent trop passifs, ou qu'ils ne s'affectent négativement parce qu'un argument qui leur plaît ne leur paraîtra pas exprimé d'une façon qui leur convient. Cela est manifeste lorsqu'un participant quitte le camp de celui qui parle, mouvement non conforme à la consigne donnée.

Parfois on voit certains assistants se placer dans un endroit neutre comme pour se tenir à distance d'une prise de position. Il faut cependant veiller à ce que chacun réagisse clairement, pour progresser dans l'écoute des arguments, même sur une question où il réagit de façon affective en se plaçant de tel ou tel côté.

Dès le début, l'animateur peut, s'il le juge nécessaire, intervenir pour demander à tel ou tel participant pourquoi il se déplace à ce moment ou pourquoi il semble se tenir à l'écart. Cela permet de préciser les objectifs et incite à une observation attentive pour la suite.

GAMME DE POUR ET CONTRE

FICHE n° 10



DESCRIPTION BRÈVE

On essaie de trouver un sujet sur lequel les participants (élèves, stagiaires) se répartissent en trois sous-groupes à peu près égaux : un *pour*, un *contre*, et un neutre. Le sous-groupe des *pour* et celui des *contre* envoient à tour de rôle un représentant, pour défendre leur point de vue, devant le jury (composé de neutres). Au bout d'un certain temps, sans avoir été prévenus au préalable, le sous-groupe des *pour* et celui des *contre* doivent reprendre l'argumentation adverse.

Nombre de participants (élèves, stagiaires) : d'une quinzaine à une quarantaine.

Durée : une heure et demie environ.

OBJECTIFS

1. Intéresser tous les participants, même ceux qu'un sujet laisse indifférents, en leur donnant un rôle formel (membres du jury).
2. Montrer les difficultés à écouter l'autre en situation de conflit et à poursuivre les objectifs fixés.
3. S'entraîner à intégrer l'affectif et le rationnel en vue d'une meilleure efficacité.

DÉROULEMENT

1. CHOIX DU THÈME

L'animateur (enseignant, formateur) demande aux participants de fournir un certain nombre de thèmes qui les intéressent et puissent à la fois être controversés par exemple : *la peine de mort, le travail de la femme, les punitions, le travail à la maison, la censure à la télévision.*

Lorsque la liste atteint une vingtaine de sujets, l'animateur demande pour chaque thème :

- qui favorise à l'idée émise ;
- qui est contre l'idée émise ;
- qui n'a pas d'opinion, de préférence.

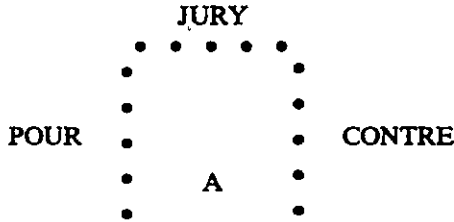
Il retient alors un thème qui divise les participants en trois sous-groupes à peu près égaux (cinq pour, cinq contre, cinq neutres, par exemple) et qui intéresse tout le monde.

2. PRÉPARATION DE L'ARGUMENTATION (15 minutes)

Chacun des sous-groupes *pour* et *contre* prépare la présentation de son point de vue, destinée au jury (composé de neutres). Cette présentation devra être ainsi conçue que chacun des membres des sous-groupes puissent en exposer une partie. Les participants devront donc se répartir la tâche et le temps.

3. PRÉSENTATION DES POINTS DE VUE *POUR* ET *CONTRE*

Les élèves, les stagiaires, se rassemblent de façon à ce que les sous-groupes, *pour* et *contre*-soient face à face, perpendiculairement au jury..



Pour prendre la parole, un membre d'un sous-groupe vient en A. Il regagne sa place, une fois son exposé terminé.

C'est alors à un membre de l'autre sous-groupe de prendre la parole, et ainsi de suite.

Un membre du jury gère la règle du jeu. Un autre note et annonce les temps de parole de chaque sous-groupe.

4. CHANGEMENT DE RÔLE

Au bout d'une quarantaine de minutes (vingt minutes pour chaque sous-groupe), l'animateur, sans l'avoir annoncé au préalable, peut demander aux membres de chaque sous-groupe de changer de rôle et d'exposer le point de vue adverse tel qu'il apu le percevoir.

ANALYSE DE L'EXERCICE

Parmi les phénomènes qui ressortent le plus souvent, on peut noter :

- le souci de convaincre le jury fait souvent place au besoin d'argumenter avec le sous-groupe adverse ;
- plus une personne est touchée affectivement, plus elle a tendance à justifier sa position par des arguments rationnels ;
- plus la discussion est passionnée, plus chacun des sous-groupes se convainc de sa propre position ;
- lorsqu'on demande aux sous-groupes de changer de rôle, on s'aperçoit souvent que les arguments choisis sont les mêmes que dans la situation précédente, mais inversés, ce qui démontre la grande difficulté à écouter l'autre lorsqu'on est soi-même impliqué.

GAMME DE SOUS-GROUPES DE TÂCHE ET D'OBSERVATION ALTERNÉE

FICHE n° 11



DESCRIPTION BRÈVE

Les participants se répartissent en plusieurs sous-groupes n'ayant pas tous les mêmes tâches à accomplir.

Nombre de participants (élèves, stagiaires) : quinze à cent (ou plus).

Durée : une heure et demie à deux heures.

OBJECTIFS

1. Faire expérimenter les conflits de sous-groupes.
2. Donner la possibilité de réfléchir et de se perfectionner sur les méthodes de travail en groupe.

DÉROULEMENT

1. PRÉSENTATION ET ORGANISATION

L'animateur (enseignant, formateur) explique rapidement la nature du dispositif et indique éventuellement un sujet de réflexion, à moins qu'il n'ait été déterminé par un travail antérieur.

Il invite les participants à se répartir en sous-groupes G1, G2, G3 etc. (voir les variantes), par exemple un sous-groupe de choix de thèmes, un sous-groupe d'étude de thème, un sous-groupe d'observation, etc.. Ces sous-groupes travaillent les uns devant les autres.

2. SÉANCE PLÉNIÈRE

Après le travail en sous-groupes, l'animateur invite tous les participants à discuter en séance plénière.

Les observateurs font part de leurs remarques, puis chaque sous-groupe donne ses impressions.

L'animateur, enseignant, formateur, peut éventuellement, à la fin, faire un exposé d'ordre général sur la vie et le travail des groupes, la conduite des réunions, les différentes formes d'animation, les phénomènes d'autorité (leadership ou commandement), les relations entre individus dans un groupe (une classe, un établissement, une organisation, etc.).

VARIANTE N° 1

1. PRÉSENTATION ET ORGANISATION

L'animateur donne un sujet de discussion (préalablement déterminé).
Il invite les participants à se répartir en sous-groupes en leur indiquant rapidement ce qu'ils auront à faire ;

- G1 mènera la discussion pendant une heure,
- G2 interviendra par écrit en envoyant ses messages à G3,
- G3 observera G1 et G2.

2. DÉROULEMENT (une heure)

G1 doit s'organiser rapidement de façon à désigner un animateur et un rapporteur. Il discute sur le sujet pendant une heure.

G2 peut intervenir par écrit, à n'importe quel moment, en faisant parvenir à G3 ses messages (pour donner ses impressions, émettre des suggestions, apporter des informations complémentaires, manifester son accord ou son désaccord, montrer son intérêt ou le sentiment de frustration qu'il éprouve, etc.).

G3 observe à la fois G1 et G2. Son attention peut porter notamment sur :

- les idées émises,
- la méthode de travail suivie,
- le climat à l'intérieur des sous-groupes,
- la façon dont G1 se dispose par rapport à G2 et réciproquement,
- la manière dont les rôles sont tenus,
- les moments où des rôles non prévus apparaissent,
- les moments d'opposition à l'intérieur de G1,
- la répartition de la parole, ceux qui parlent et ceux qui ne parlent pas,
- les luttes de leadership possibles,
- etc.

G3 charge en outre deux de ses membres de classer les messages envoyés par G2 et d'en faire un compte rendu.

3. SÉANCE PLÉNIÈRE

(Voir page précédente)

4. COMMENTAIRES

On constate en général les phénomènes suivants :

- les sous-groupes ne veulent pas entrer en relation entre eux pendant l'exercice alors qu'aucune censure ne leur a interdit de le faire.

G2 se montre agressif dans ses messages à l'égard de G1 et G3.

VARIANTE N° 2

1. PRÉSENTATION ET ORGANISATION

(Voir ci-dessus).

2. DÉROULEMENT

- Premier temps : vingt à trente minutes :
G1 choisit un sujet et une méthode de travail pour G2,
G2 assiste à ce choix,
G3 observe.

- Deuxième temps : quarante à soixante minutes :
G2 se met au travail et discute sur le sujet proposé par G1 en appliquant la méthode indiquée,
G1 assiste à la discussion,
G3 observe.

Il est possible à G3 de s'organiser autrement en se scindant en deux. A ce moment là :

G3' envoie des messages à G3''
G3'' classe les messages de G3'

Quant à l'animateur, il doit rester silencieux tout au long de l'exercice et veiller seulement au respect de l'horaire.

3. SÉANCE PLÉNIÈRE

(Voir ci-dessous).

4. COMMENTAIRES

En général, on observe les phénomènes suivants :

- Au cours du travail en sous-groupe :
- G1
- se sent en position de « leadership », de « commandement » par rapport à G2,
 - a tendance à masquer ses conflits propres et son malaise d'être observé en recherchant un sujet relativement ardu, sans se préoccuper des réactions de G2 qui est pourtant présent.
- G2
- ressent la pression de directivité défensive exercée par G1 sur lui et tente d'y résister.

- traite avec réticence le sujet en tâchant de le déformer et en suivant mal la méthode impartie.

G3

- est plus à l'aise que G1 et G2, mais se sent frustré d'expression directe,
- éprouve de la curiosité.

- Au cours de la séance plénière :

La compétition spontanée entre les sous-groupes, conséquence évidente du dispositif qui les liait, fait émerger des sentiments de frustration, des oppositions affectives, des attitudes agressives à l'égard de l'autorité, et cela d'autant plus que le formateur, l'enseignant, ici l'animateur facilite un déferlement par une attitude permissive et neutre.

G1

- reproche à G2 de ne pas avoir étudié le sujet et d'avoir faussé la méthode qu'il lui avait indiqué.

G2

- proteste contre ces critiques et se défend en insistant sur les insuffisances et les conflits de G1 ainsi que sur l'inadéquation du sujet et de la méthode.

G3

- favorise l'expression de l'opposition entre G1 et G2,
- mais règle par ailleurs le niveau d'agressivité en rectifiant les expressions excessives des uns et des autres et en montrant sa propre agressivité (jusqu'alors retenue).

GAMME DE TECHNIQUES DU RISQUE

FICHE n° 12



DESCRIPTION BRÈVE

La technique du risque consiste à exprimer les craintes éventuelles que peut entraîner une situation nouvelle et à discuter de leur réalité.

Nombre de participants (stagiaires, élèves, etc.) : de sept à trente-cinq en un groupe ou deux sous-groupes.

Durée : une à trois heures.

OBJECTIFS

1. Réduire ou éliminer l'influence des craintes en libérant leur expression.
2. Développer la capacité de discernement nécessaire pour ramener les risques à leur dimension réelle voire à les supprimer progressivement.
3. Développer les attitudes favorables au changement.

DÉROULEMENT

1. PRÉSENTATION

Les animateurs formulent avec précision les données de la situation. Celle-ci suppose qu'il y ait un changement en projet. Elle peut présenter, bien sûr, des avantages mais seuls ses risques doivent être pris en compte ici.

2. PHASE D'EXPRESSION DES RISQUES

Dans chaque sous-groupe l'animateur essaie de *créer un climat de confiance* favorisant l'expression des craintes des participants devant ce projet.

Il écrit au tableau tous les risques signalés, sous une forme synthétique : pour cela l'idée doit être clairement spécifiée.

3. PHASE D'ANALYSE DES RISQUES

Lorsque les participants ont fini d'exprimer leurs craintes dans chaque sous-groupe, l'animateur les invite à regarder la liste qui se trouve sur le tableau. Ils analysent chaque risque un par un en donnant leur opinion sur sa réalité et son fondement.

Au début de la phase d'analyse, il est possible de donner la liste établie par un sous-groupe à un autre sous-groupe.

L'animateur s'emploie à défendre la réalité de chaque risque dans le cas où la majorité lui est opposée. Cette attitude permet aux participants d'exprimer ou de maintenir plus librement leurs craintes et de ne changer d'attitude qu'après avoir obtenu les éclaircissements nécessaires.

4. PHASE D'ÉLIMINATION DES RISQUES

La suppression complète des risques devient généralement un objectif de groupe, et peut se faire tous les sous-groupes réunis ou dans chaque sous-groupe (sur sa liste, celle d'un autre sous-groupe ou l'ensemble des listes).

Les animateurs guideront la discussion mais en laissant les intéressés eux-mêmes argumenter et trouver des solutions. S'ils donnaient des conseils concrets ou manifestaient leurs propres opinions, tout processus serait étouffé. Ils devront toujours se montrer réticents plutôt que favorables à l'élimination d'un risque. Tout en se montrant non directifs, ils veilleront à ce que les interactions du groupe ne provoquent pas de pressions excessives susceptibles d'entraîner un entêtement chez les hésitants.

Quand le groupe est arrivé à modifier son attitude face à un risque, celui-ci est effacé de la liste.

Prolongation possible de l'exercice

Il n'est pas sûr que le groupe parvienne à éliminer toutes les craintes non fondées dans une seule session. Une autre discussion peut avoir lieu qui permettra d'observer des changements d'attitude. Certains risques considérés jusqu'alors comme manifestes ne paraissent plus avoir de fondement et semblent même souvent ridicules.

Le changement d'un seul participant influe sur tous les autres et aide le groupe à évoluer. L'animateur doit toujours se montrer non directif. On peut aussi hybrider la formule des sous-groupes par une communication rotative (voir fiche n° 6).

GAMME DE PROCÉDURES SUR INCIDENTS

FICHE n° 13



DESCRIPTION

Cette technique de groupe consiste à présenter sous une forme succincte, un incident critique, réel ou imaginaire, de façon à ce que les participants se partagent en sous-groupes et demandent eux-mêmes les compléments d'information qu'ils jugent nécessaires. L'incident doit donc être susceptible de partager la classe, le groupe, sur les solutions à donner (voir annexes).

Nombre de participants (élèves, stagiaires) : au moins dix, entre quinze et trente si possible.

Durée : environ deux heures.

OBJECTIFS

1. Entraîner les élèves, stagiaires ou autres participants à résoudre rapidement des situations de la vie quotidienne.
2. Enrichir le groupe, la classe, par un échange d'expériences individuelles
3. Eclairer les processus individuels de la décision en faisant prendre conscience à chacun de ses motivations irrationnelles, de ses tendances à exploiter de façon partielle et partiale les éléments d'information.

DÉROULEMENT

1. PRÉPARATION

L'animateur, formateur, enseignant, choisit un incident critique susceptible de diviser les participants au moins en deux sous-groupes quant aux solutions à apporter.

Réel ou imaginaire, l'incident doit être exposé sous une forme assez brève et dramatique pour pouvoir être lu rapidement et pour pouvoir impliquer immédiatement les participants. Une ou plusieurs questions y sont jointes, telles que : *Que feriez-vous à la place de... ? Que pensez-vous de l'attitude de... ?*

L'animateur réunit ensuite les éléments d'information nécessaires (lois, décrets, organigrammes, bilans, extraits de presse, prospectus, plans, graphiques, photos, etc.) pour être en mesure de répondre ultérieurement aux questions du groupe.

Chaque participant disposera d'une feuille avec l'énoncé de l'incident brut.

2. PRÉSENTATION DE L'INCIDENT (deux à trois minutes) :

Après avoir expliqué au groupe, à la classe, les objectifs et le mécanisme de l'exercice, l'animateur distribue l'énoncé de l'incident à tous les participants pour que chacun en prenne connaissance.

3. ANALYSE DE L'INCIDENT (vingt à trente-cinq minutes)

S'ils trouvent l'énoncé insuffisant pour comprendre l'incident les participants peuvent poser des questions (du genre : *quand ? où ? comment ? qui ? pourquoi ?* etc.) à l'animateur pour obtenir les informations complémentaires. Celui-ci se limite à répondre aux questions sans tenter sur elles de jugements de valeur, et veille à ce qu'il en soit de même chez les participants. Il peut éventuellement distribuer certains documents.

4. SYNTHÈSE (cinq minutes)

Un des participants fait la synthèse pour tout le groupe des informations recueillies dans la phase précédente.

5. DÉLIMITATION DU PROBLÈME (dix à quinze minutes)

La classe, le groupe essaie de voir quel est le problème fondamental, ce qui n'est pas toujours facile. L'animateur aide le groupe à se faire une vision assez large de l'incident à partir des informations recueillies précédemment.

6. DÉCISION INDIVIDUELLE (cinq minutes)

Chacun rédige sa décision sur une feuille.

7. RÉPARTITION EN SOUS-GROUPES (dix minutes)

Chaque participant lit sa décision. Une fois que toutes les décisions individuelles sont reconnues, l'animateur demande de voter pour les 2 ou 3 décisions jugées les meilleures et il répartit les élèves, les stagiaires en sous-groupes selon les préférences exprimées. En cas d'unanimité des voix, l'animateur passe directement à la phase 10.

8. TRAVAUX DES SOUS-GROUPES (dix minutes)

Chaque sous-groupe analyse les raisons de son choix et désigne un rapporteur.

9. DISCUSSION GÉNÉRALE (dix à quinze minutes)

Séance plénière : les rapporteurs exposent successivement en débat contradictoire, les conclusions de leur sous-groupe, ce qui donne lieu ensuite à une discussion générale. L'animateur aide les participants à intégrer les différents points de

vue afin d'arriver à un consensus.

10. ÉVALUATION (dix à quinze minutes)

Les participants échangent leurs points de vue sur les leçons à tirer de l'incident. Ils essaient de voir comment résoudre le problème dans la vie réelle et quelles mesures préventives prendre pour éviter des situations similaires.

11. DISCUSSION FINALE (dix minutes)

Enfin, les participants discutent avec l'animateur de la technique elle-même, en se demandant si les objectifs poursuivis ont bien été atteints.

VARIANTES

Pour la phase 7, le sous-groupement peut être établi non par vote mais par classement des rapports individuels (par types de décision) réalisé par l'animateur lui-même.

Pour la phase 9, R. Mucchielli parle de réunion en grand groupe pour *plaidoiries* et propose, éventuellement, des jeux de rôles pour mimer la réalisation des différentes décisions proposées.

Pour la phase 10, un essai de conceptualisation peut être fait par l'animateur; R. Mucchielli propose ici, d'orienter la réflexion selon quatre directions :

regard en arrière, sur les conditions et le contexte dans lesquels s'est produit l'incident,

regard au-dessus, sur les principes opérationnels à généraliser,

regard autour, sur les situations *analogues*,

regard en avant sur la nécessité de modifier nos attitudes personnelles si nous voulons régler de tels cas de manière adaptée et efficace.

REMARQUES

Il importe que l'incident critique proposé ait été choisi avec soin et que l'enseignant, le formateur, l'animateur, ait réuni suffisamment d'informations pour aider les participants (élèves, stagiaires) en se gardant de les obliger à adopter passivement ou conflictuellement ses propres idées.

Cette méthode peut être utilisée pour renouveler celle des mini-cas ou pour une formation plus complète. Elle peut servir à apporter des informations d'ordre technique ou juridique aussi bien qu'à présenter certains aspects des sciences humaines.

BIBLIOGRAPHIE

P. et F. Pigors : *Case method in human relations: The incident process.*

R. Mucchielli : *La méthode des cas* (Entreprise Moderne d'Édition).

ANNEXE I

Incident présenté par P. Pigors, cité par R. Mucchielli

L'incident Calvetti :

Un matin de février, Georges Roble, concierge de l'entreprise, informe Jacques Krause, sous-directeur chargé du personnel, que M. Calvetti (un employé mais secrétaire du syndicat) avait de nouveau refusé de tenir compte de la remarque qui lui avait été faite d'avoir à changer de place sa voiture, garée sur l'emplacement du parking réservé à la direction. Etant donné qu'il s'agit de M. Calvetti, le sous-directeur se déplace et, en compagnie de M. Roble, va dire à M. Calvetti qu'il devait tenir compte des règles et ne pas les violer systématiquement, ... qu'il avait jusqu'à 13 heures (les employés faisant la journée continue), c'est-à-dire jusqu'à la fin de la pause déjeuner, pour déplacer son véhicule. M. Krause mit en garde M. Calvetti sur les conséquences d'un refus d'obtempérer à cet ordre.

A 13 heures, M. Roble appelle au téléphone M. Krause pour lui faire savoir que M. Calvetti n'avait pas dérangé son auto, et que, pendant le repas, il avait dit à très haute voix parmi les employés : « Je vais voir si on me fout à la porte parce que je ne déplace pas ma bagnole ! ».

Le soir même M. Calvetti était licencié et faisait aussitôt appel au tribunal qui a mis l'affaire en délibéré et désigné un arbitre.

Si vous étiez l'arbitre considéré comme recours décisif, que diriez-vous en toute justice ?

ANNEXE II

Dans un établissement scolaire du second cycle du second degré, un début d'incendie se produit dans une salle de classe (salle de chimie, par exemple) et menace de prendre une certaine extension.

- Que doivent faire le professeur, les élèves, le personnel de laboratoire ;*
- Puis le conseiller d'éducation, le chef d'établissement et le censeur, le personnel d'intendance, les agents, le concierge ?*

PRODUCTION CRÉATIVE OU BRAINSTORMING

FICHE n° 14

★

DESCRIPTION BRÈVE

Le brainstorming (tempête : *storming*, dans un cerveau : *brain*) est une méthode collective de recherche d'idées où les participants doivent mettre en commun de façon aussi rapide et aussi peu critique que possible, toutes les idées qu'un problème leur inspire.

Nombre de participants (élèves, stagiaires, etc.) : groupe optimum entre six et douze (mais éventuellement plus grand).

Durée : variable - dix minutes à deux heures pour le brainstorming lui-même.

OBJECTIFS

1. Envisager les problèmes sous une infinité d'aspects en trouvant le plus grand nombre possible d'idées, grâce à une technique d'ouverture permanente.

2. Saisir les idées à l'état naissant telles qu'elles jaillissent avant d'être canalisées par la pensée logique en privilégiant les fonctions imaginatives.

3. Laisser s'épanouir la créativité chez les participants (élèves, stagiaires, etc.) en les libérant de diverses contraintes telles que les a priori, les habitudes, les traditions, l'esprit de routine, le souci d'être avant tout logique, l'esprit critique, la peur du ridicule, le souci du *qu'en dira-t-on*, le cloisonnement, les difficultés de communication, etc.

4. Laisser émerger certains éléments intuitifs ou même subconscients et faciliter les processus associatifs par l'émission spontanée et incontrôlée des idées.

UTILISATION ÉVENTUELLE

Le brainstorming peut servir à rechercher des thèmes de travail, notamment dans l'enseignement, mais également à dégager des idées ou des éléments de solution.

ORGANISATION

Pour accroître l'efficacité du brainstorming, il convient de remplir certaines conditions :

- le moment le plus favorable, celui où les participants sont le plus détendus et le plus dispos est souvent le matin ;

- les locaux doivent être tranquilles et confortables ;
- l'équipement matériel se composera de tableaux ou de grandes feuilles pour inscrire les idées au fur et à mesure qu'elles jaillissent et éventuellement d'un magnétophone pour garder in extenso le contenu de la séance ;
- différentes personnes seront prévues : un animateur, une ou deux personnes pour l'aider à noter les idées sur les tableaux ;
- le groupe de brainstorming comprendra six à douze participants, L'hétérogénéité (différences d'âge, de sexe, de caractère, d'origine, de formation, de compétence, de niveau hiérarchique) enrichira la séance en favorisant les associations d'idées.

DÉROULEMENT

La méthode de base (d'Osborn) se déroule en trois phases :

- analyse du problème ;
- recherche collective d'idées ;
- dépouillement et sélection des idées.

La seconde phase qui constitue le brainstorming à proprement parler, s'appuie uniquement sur les fonctions imaginatives tandis que la première et la troisième, plus classiques, font largement appel à l'esprit logique et critique.

PREMIÈRE PHASE : ANALYSE DU PROBLÈME

Selon la méthode d'Osborn, il est préférable de ne pas traiter en brainstorming des problèmes de jugement, de choix ou de décision mais des situations ouvertes laissant place à plusieurs orientations.

Pendant la première phase, les participants essaient d'analyser le problème et de le décomposer en autant de parties que nécessaire. Ils rejettent les éléments qui se rattachent à des systèmes de contraintes et n'offrent pas de possibilités de modifications.

L'animateur, enseignant, formateur, guide les participants dans cette analyse en leur posant des questions de la façon la plus ouverte possible et en veillant à ce qu'un seul point soit abordé à la fois. Les limites d'exploitation des idées peuvent être connues de l'animateur mais non des participants afin de ne pas limiter leurs facultés d'invention.

DEUXIÈME PHASE : RECHERCHE COLLECTIVE D'IDÉES

Cette deuxième phase qui constitue le brainstorming proprement dit est régie par les quatre consignes suivantes :

- Première consigne : exprimer en phrases ou en mots courts et concrets, toutes les idées suggérées par le problème, en toute liberté et dès qu'elles jaillissent à l'esprit. (Plus simplement : *dites tout ce qui vous passe par la tête*).

- Deuxième consigne : Eliminer pour soi-même et pour les autres toute atti-

tude critique qui conduirait à porter un jugement et à sélectionner les idées (*aucune critique n'est admissible*).

- Troisième consigne : Emettre, si l'on veut, des idées originales mais ne pas hésiter à s'inspirer des idées des autres, pour les développer, les transformer ou en tirer des idées nouvelles ; bannir tout esprit de susceptibilité et de rivalité car la production du groupe importe plus que celle des individus et présuppose la collaboration spontanée de toutes les imaginations (*pillez et transformez les idées des autres*).

- Quatrième consigne : Ne pas chercher au départ la qualité dans les idées mais garder avant tout l'objectif de la quantité dont dépend l'efficacité maxima de l'exploitation en commun du capital imagination (*donnez le maximum d'idées, et notamment les idées folles*).

Pour respecter toutes ces consignes, les participants, élèves, stagiaires, devront :

- dépasser le stade des précautions oratoires telles que : *je vais dire une bêtise, je ne suis pas spécialiste du problème mais...*, etc ;

- exprimer toutes les idées qui leur passent par la tête, même les idées folles et dépasser la censure ;

- ne pas faire de raisonnements ou d'hypothèses ;

- exclure les expressions telles que : *c'est idiot, c'est impossible, c'est déjà fait*, etc ;

- piller et transformer les idées des autres (ce qui est une manière de montrer qu'on n'est pas entièrement d'accord sans formuler de critique) ;

- détendre l'atmosphère grâce à l'humour.

L'enseignant, l'animateur, de son côté, devra :

- fixer et rappeler au besoin les consignes de départ ;

- fixer la durée de la séance (selon les cas, celle-ci peut aller de dix minutes à une heure ou deux heures) ;

- fixer éventuellement un chiffre minimum d'idées à trouver dans ce laps de temps pour stimuler les participants ;

- détendre l'atmosphère par l'humour mais proscrire l'humour négatif.

Si le problème est difficile ou les participants réticents et peu coopératifs, stimuler la créativité du groupe en lançant une ou deux idées (qu'il aura soin de retirer de la production réelle du dépouillement), en rappelant les idées qui ont déjà été exprimées, en posant des questions du style : *que peut-on modifier ? que peut-on ajouter ? que peut-on soustraire ? que peut-on substituer ? que peut-on combiner ? que peut-on envisager inversement ?* etc.

Si au contraire le problème est bien posé et les participants coopératifs, ne pas interrompre le flot des idées.

Les idées doivent être inscrites clairement sur un tableau au fur et à mesure qu'elles jaillissent. Il est bon de prévoir plusieurs personnes à cet effet afin de pouvoir soutenir le rythme parfois très rapide des participants.

TROISIÈME PHASE : CLASSEMENT ET EXPLOITATION DES IDÉES

Classement des idées :

Afin de faciliter l'analyse de la production, les participants, avec l'aide de l'animateur, essaient de classer les idées par catégories :

- ensembles d'ordres d'idées,
- ensembles sémantiques.

Une même idée peut être classée dans plusieurs rubriques.

Sélection des idées :

A partir de ce classement, les participants procèdent à une sélection à deux degrés des bonnes, puis, des meilleures idées. Dans la méthode d'Osborn, 3 à 6 % en moyenne des idées produites sont exploitées et le quart de ces dernières sont considérées comme les meilleures.

* La sélection des idées se fait d'après un certain nombre de critères :

- la possibilité d'application,
- le fait de ne pas dépasser les limites du cadre imposé au départ,
- la compatibilité avec d'autres idées déjà retenues pour d'autres aspects du problème.

* La sélection des meilleures idées peut se faire d'après :

- la méthode de comparaison par paires,
- l'évaluation des qualités requises (nombre et degré),
- l'appréciation opérationnelle de l'efficacité à court, moyen et long terme.

Signification de l'ensemble produit :

Dans beaucoup de cas, à la place ou en plus de la sélection des idées, l'animateur aidera le groupe à dégager les significations, les symbolismes, ressortant de l'ensemble des idées exprimées.

GAMME DE TORTUES

FICHE n° 15

★

DESCRIPTION BRÈVE

Son originalité réside dans le dispositif de communication avec deux facilitateurs ou rapporteurs par sous-groupe, pouvant être amenés à céder leur place à d'autres personnes du sous-groupe ou à entrer en communication avec les membres du sous-groupe, comme la tortue peut rentrer la tête, en cas de difficulté.

Nombre de participants (élèves, stagiaires, etc.) : trois ou quatre sous-groupes de discussion, de huit à douze personnes environ (avec deux rapporteurs par sous-groupe).

L'animateur (enseignant, formateur), plus éventuellement un *analyste de convergence* et un *analyste de divergence*.

Durée : variable, mais généralement important ; l'ensemble des trois phases occupe au moins une demie-journée.

OBJECTIFS

1. Obtenir des rapports (des comptes rendus) plus vivants, plus nuancés, dont les délais de préparation sont abrégés et finalement plus fidèles.

2. Garder en éveil l'intérêt de tous et maintenir la participation en fonction des rapports présentés par les autres sous-groupes.

3. Obtenir une démarche de collaboration et, au besoin, de négociation à l'intérieur de chaque sous-groupe, en favorisant sa mobilité.

DÉROULEMENT

1. DISCUSSION EN SOUS-GROUPES

Les participants (élèves, stagiaires) constituent trois ou quatre sous-groupes de discussion.

Chaque sous-groupe désigne deux rapporteurs, dont les points de vue ou les compétences sur l'objet du travail sont, de préférence, complémentaires.

Les rapporteurs ou facilitateurs préparent leur compte rendu, au cours même des débats du sous-groupe, en se répartissant la tâche de façon à prévoir un rapport alterné.

2. MISE EN PLACE DE LA TORTUE

Après cette phase de discussion, les sous-groupes se rassemblent pour former le dispositif de la tortue (voir schéma).

Les couples de rapporteurs se placent de façon à pouvoir discuter tous ensemble et se retourner aussi vers leurs sous-groupes respectifs qui s'installent derrière eux, à proximité immédiate.

Le rapporteur ou facilitateur qui est momentanément inoccupé recueille les suggestions et observations que le sous-groupe élabore discrètement, pendant les comptes rendus.

En cas d'incertitude ou d'ambiguïté, pour tel point particulier, les rapporteurs désignés peuvent faire intervenir à leur place un autre membre du sous-groupe.

3. VARIANTES DE DISCUSSION ENTRE RAPPORTEURS

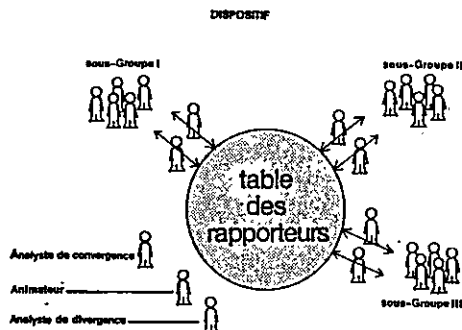
Il est possible que les éléments de comptes rendus brefs de chaque sous-groupe soient présentés, mais l'essentiel est la discussion qui s'instaure entre les rapporteurs-facilitateurs sous la conduite de l'animateur.

a) Là encore, chaque sous-groupe peut rappeler l'un de ses rapporteurs et le remplacer s'il le juge nécessaire

b) comme il peut être envisagé d'interrompre les échanges entre les rapporteurs par des concertations définies dans le temps avec leurs sous-groupes respectifs.

Afin d'aider l'animateur, on peut désigner un *analyste de convergence* pour déceler les points d'accord auxquels arrivent les sous-groupes et un *analyste de divergence* pour mettre en évidence la nécessité d'harmoniser les conclusions opposées apparues à des moments différents. Ces deux observateurs permettront ainsi de faciliter la progression du grand groupe.

L'avance de l'échange se fait lentement, avec des moments de tension et de conflit, mais elle se fait sûrement : comme la tortue vis-à-vis de tel lièvre.



GAMME DE PANEL - DISCUSSIONS

FICHE n° 16



DESCRIPTION BRÈVE

Le principe est d'utiliser un groupe restreint d'individus compétents et/ou représentatifs, le **panel** (panel : échantillon), en vue d'étudier un problème, tandis qu'un auditoire en écoute silencieuse intervient par messages écrits.

Nombre de participants (élèves, stagiaires, etc.) : une demi-douzaine pour le panel ; un auditoire de grandeur variable ; un animateur (enseignant, formateur) et un injecteur de messages.

Durée : une heure et demie à trois heures.

OBJECTIFS

1. Permettre un nombre maximum d'interventions dans un temps aussi réduit que possible, en impliquant tous les participants.

2. Substituer au discours d'un seul une discussion peu formelle, permettant d'étudier un thème particulier par échanges d'informations ou par élaboration d'idées nouvelles, en conservant à la réflexion un caractère plus spontané et en assurant une régulation constante de la communication.

3. Amener chacun à mieux situer son point de vue par rapport à d'autres, plus ou moins proches, exprimés dans le panel ou dans l'auditoire.

DÉROULEMENT

1. ORGANISATION

Cinq ou six personnes constituent le panel en s'installant autour d'une table, sous la présidence d'un animateur (voir le schéma en annexe).

Les autres se placent en demi-cercle autour du panel pour former l'auditoire. La taille de cet auditoire est variable mais se trouve limitée par les possibilités matérielles et d'intervention que des installations techniques peuvent accroître.

Les membres de l'auditoire reçoivent de petits papiers (éventuellement de

N.B. La panel-discussion désigne l'ensemble de la structure de travail, le panel désigne le groupe restreint où s'engage la discussion.

couleurs différentes : une couleur pour les questions, une autre pour l'expression des sentiments, une troisième pour les compléments d'information, etc.) qui leur servent à envoyer des messages.

A côté de l'animateur se trouve l'injecteur de messages chargé précisément d'*injecter* les messages de l'auditoire à l'intérieur du panel.

L'animateur laisse les membres du panel se présenter, à tour de rôle, et expose brièvement avec eux le but de la discussion.

2. DISCUSSION DANS LE PANEL

Les membres du panel lancent la discussion en échangeant leurs points de vue sur le thème en question.

Les membres de l'auditoire restent silencieux mais peuvent envoyer des messages en utilisant les papiers qu'on leur a distribués pour poser des questions, donner leurs impressions, émettre des suggestions, apporter des informations complémentaires, manifester leur désaccord, etc.

L'injecteur des messages classe ces différents papiers pour les *injecter* le plus opportunément possible dans le panel. Il est préférable de ne pas communiquer les messages au fur et à mesure qu'ils arrivent pour ne pas gêner le déroulement de la discussion, mais de prévoir plusieurs temps de lecture afin d'éviter les sentiments de frustration dans l'auditoire. Toutefois, lorsqu'une intervention semble particulièrement importante, l'injecteur de messages peut la transmettre à l'animateur qui agira en conséquence.

Après chaque lecture, le panel reprend la discussion en essayant de répondre aux différentes interventions et l'auditoire continue à envoyer des messages.

A la fin, l'animateur essaie de faire une synthèse des points acquis et des préoccupations, avec les membres du panel.

3. DISCUSSION GÉNÉRALISÉE

La discussion peut ensuite se généraliser au cours d'une séance plénière, les membres de l'auditoire intervenant alors directement et oralement, comme ceux du panel, sous la conduite de l'animateur.

Il est possible encore de réserver un temps d'observation pour voir comment l'exercice a été vécu par les deux sous-groupes et réfléchir à certains aspects méthodologiques.

L'expérience montre que les membres du sous-groupe en écoute silencieuse ont tendance à produire des messages agressifs, écrits ou oraux à l'égard des membres du panel. L'animateur aura souvent à analyser cette situation d'impatience et de revanche contre la censure imposée par la structure de la panel-discussion. Il pourra distinguer les tensions réelles des conflits superficiels.

VARIANTES

1. PANEL AVEC THÈME IMPROVISÉ

Cette panel-discussion se déroule normalement mais le thème de réflexion est choisi par les élèves, les stagiaires, en début de réunion, au lieu d'être déterminé à l'avance.

Le panel est constitué par des volontaires ou par ceux qui semblent avoir une certaine compétence en la matière.

2. PANEL AVEC ANIMATEURS - TÉMOINS

Cette panel-discussion est précédée d'une discussion en sous-groupes où les participants (élèves, stagiaires, etc.) abordent le thème proposé, sous la conduite d'un animateur. La constitution de ces sous-groupes peut se faire de façon hétérogène (suivant les différences de sexe, d'origine, de fonction, de niveau hiérarchique, etc.), ce qui entraîne une confrontation de points de vue, souvent très enrichissante.

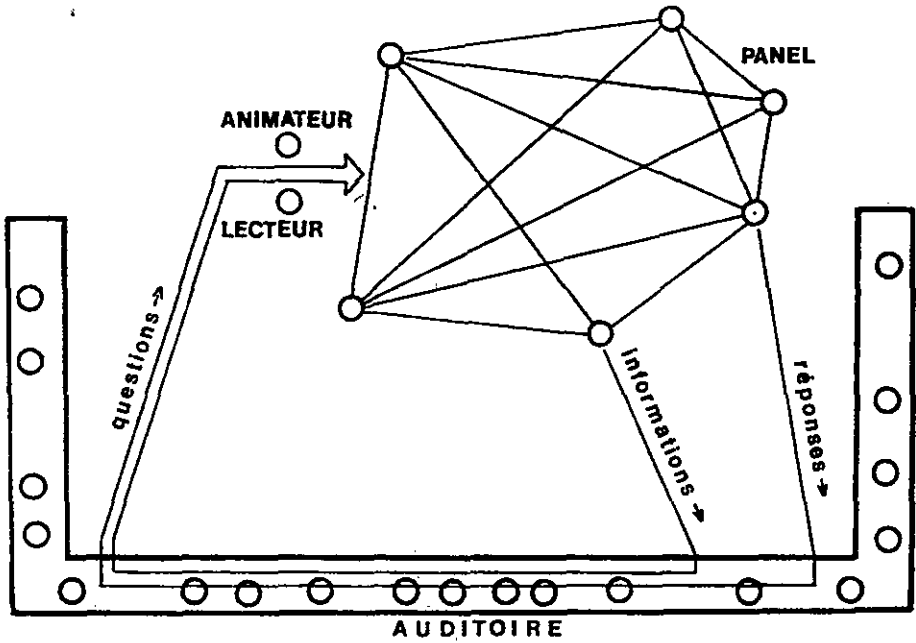
Les sous-groupes se réunissent ensuite pour la panel-discussion. Chaque animateur vient dans le panel expliquer la façon dont il a perçu la discussion, au niveau du contenu et de la forme, à l'intérieur de son groupe, comme témoin d'une certaine expérience. En dehors du rôle d'animateur-témoin, le panel se déroule normalement.

Cette technique permet de favoriser les échanges dans les groupes hétérogènes, de voir comment fonctionnent des groupes de structure et de statuts différents (dans le passage à la panel-discussion) et de réfléchir sur l'évolution ou les distorsions des rapports de chaque animateur-témoin par rapport à la discussion des sous-groupes.

L'expérience montre toutefois, qu'il se produit souvent un phénomène de lassitude dans l'auditoire, au cours de cette panel-discussion si les animateurs des sous-groupes se limitent à un rôle de rapporteurs. En général, les groupes ont pour objectif d'explorer la diversité des situations ou des points de vue. La panel-discussion qui suit doit se donner clairement un objectif propre d'orientation des travaux ultérieurs ou de préparation de décisions, par exemple.

ANNEXE

SCHÉMA DE LA PANEL-DISCUSSION



GAMME D'ÉCOUTE D'ÉMISSION

FICHE n° 17

★

PRÉSENTATION BRÈVE

Il s'agit de réaliser, en sous-groupe, une *émission* de dix à quinze minutes, enregistrée sur bande magnétique, destinée à d'autres sous-groupes d'une même école, d'une même classe, d'un même stage, etc, portant, par exemple, sur des visites, sur des réalisations, des actions susceptibles d'être reproduites ou adaptées, ou sur des analyses de situations concrètes.

L'exploitation peut être centrée, selon l'objectif qu'on poursuit, soit sur le contenu (1) et l'utilisation du document produit, soit sur le fonctionnement interne du groupe, l'articulation et l'évolution des rôles dans ce groupe, ou encore sur les deux aspects.

Nombre de participants (stagiaires, élèves, etc.) : variable. Un sous-groupe très restreint de deux ou trois personnes peut réaliser une émission, à condition d'y insérer des documents sonores, des fragments d'entretien ou d'interviews, ce qui suppose une assez longue préparation.

Dans un stage court, un sous-groupe de six à dix personnes convient en général. Plusieurs sous-groupes peuvent fonctionner en parallèle (réalisation de plusieurs émissions) ou en juxtaposition. Un sous-groupe peut faire appel à des participants extérieurs à lui, si c'est matériellement possible et s'il le souhaite.

Durée : La réalisation d'une émission de quinze minutes demande de trois à six heures dans un sous-groupe de six à neuf personnes. Il faut prévoir en outre les temps nécessaires pour le compte rendu d'observation et pour la présentation de l'émission à son public.

OBJECTIFS

1. Entraîner à des exercices de synthèse.
2. Préparer à une forme particulière d'expression et réfléchir aux problèmes de forme et de contenu qu'elle pose.
3. Présenter et analyser une réalisation, une action ou une situation, en produisant un document.
4. Faire pratiquer l'observation dans un groupe de tâche.

(1) La réalisation d'une émission peut être proposée comme compte rendu ou comme élément de compte rendu d'un travail de groupe (enquête ou étude sur le terrain), d'un événement (reportage), ou d'une action à laquelle ont participé les personnes qui produisent l'émission. Elle peut encore prendre pour objet la présentation et l'analyse d'une situation.

PRÉPARATION MATÉRIELLE

Chaque sous-groupe disposera au moins d'un magnétophone, muni de son micro et d'une bande magnétique. Si l'on dispose d'un second magnétophone avec micro, cela permettra d'enregistrer, en tout ou en partie, les phases principales, indépendamment de l'émission elle-même et sur une autre bande magnétique.

Chaque sous-groupe aura autant que possible un local indépendant à sa disposition, pour ne pas gêner les autres, notamment lors des écoutes successives de l'enregistrement en cours.

DÉROULEMENT

A - LES PHASES

La réalisation d'une émission enregistrée au magnétophone comprend quatre phases principales qu'on peut présenter aux sous-groupes concernés.

1. Une première phase (qui commence par la désignation des observateurs) d'exploration et de choix du thème de l'émission : objectif, orientation générale en fonction du public auquel elle est destinée, détermination des points forts (30 minutes environ).

2. Une seconde phase d'organisation du thème et du groupe (30 à 50 minutes) : choix des éléments d'information autour desquels s'articuleront les réflexions et les commentaires ; définition de la forme de l'émission (interview, interview de groupe, témoignages, insertion éventuelle de jeux de rôles brefs, séquence de reportage, table ronde, etc.) ; mise sur pied d'un canevas de travail et d'un horaire ; inventaire des rôles nécessaires et distribution de ces rôles (voir ci-dessous).

3. Une troisième phase de production (1 à 2 heures) au cours de laquelle on commence l'enregistrement de l'émission par séquences très courtes de 10 à 30 secondes au besoin, que l'on écoute, avant d'enregistrer à la suite de nouvelles séquences progressivement plus longues.

4. Une quatrième phase d'analyse en sous-groupe (30 minutes à 1 heure) : analyse de l'élaboration (avec l'aide d'un ou de plusieurs observateurs) et analyse du produit. L'analyse de l'émission produite peut être proposée au grand groupe mais il est parfois difficile d'éviter que, si plusieurs sous-groupes travaillent en parallèle, chacun d'eux n'ait tendance à justifier sa propre production aux dépens des autres.

B - LES ROLES DE FONCTIONNEMENT INTERNE DU SOUS-GROUPE

1. L'observation : la réalisation, en temps limité, d'une émission enregistrée au magnétophone est une tâche qui permet d'analyser les relations dans le sous-groupe, et qui révèle les capacités d'organisation et la cohésion interne du sous-groupe qui en est chargé. Il convient que le sous-groupe confie à un ou plusieurs de ses membres le soin d'en faire une observation attentive et chaleureuse. Le ou les

rôles d'observateurs seront attribués dès le début de la première phase.

2. L'articulation des rôles : on remarquera ensuite que des rôles nouveaux, sont imposés par la technique de l'enregistrement (opérateur, facilitateur technique), que certains rôles sont liés à la forme choisie pour l'émission (présentateur, interviewer, animateur de l'émission, etc.), ou à la compétence sur le thème choisi (rôles liés aux fonctions remplies dans la vie professionnelle ou à la participation aux événements qu'on apporte, par exemple). Enfin, les rôles hiérarchiques interviennent également si le sous-groupe est composé par une équipe (équipe académique, équipe de direction d'établissement, par exemple) qui réunit des personnels de niveaux hiérarchiques différents. Dans une classe ou dans un stagé, l'apparition de rôles techniques inhabituels entraîne une certaine effervescence dans le groupe et permet d'analyser l'articulation d'ensemble des rôles dans le groupe à travers des ajustements inévitables.

3. Les rôles techniques : la production d'une émission enregistrée demande que certains rôles soient remplis :

- un opérateur se charge du fonctionnement du magnétophone, règle et contrôle les niveaux d'enregistrement, et se met à la disposition du groupe pour les différentes manipulations demandées ;

- un secrétaire peut contrôler les durées de chaque séquence et du temps global d'émission ;

- le meneur de jeu, le présentateur ou l'interviewer peut également demander à une personne de tenir le micro à faible distance de celui qui parle. Cela assure une bonne qualité d'enregistrement et évite les hésitations.

Ces rôles techniques, qui sont normalement de facilitation, peuvent, très spontanément, gêner le fonctionnement du groupe ou être joués comme une prise de pouvoir ou simplement être perçus comme tels. Il faudra en tenir compte dans l'observation.

4. Le rôle de conducteur de l'émission :

La limitation de temps imposée nécessite le plus souvent un rôle de conduite de l'émission. Selon le contenu, ce rôle peut être défini comme un rôle de meneur de jeu, d'interviewer ou de présentateur, etc. Le conducteur présente les personnes qui interviennent, veille à ce que toutes les interventions prévues se déroulent normalement, assure les transitions et donne à l'ensemble à la fois sa continuité et son rythme. C'est un rôle difficile mais en général indispensable.

C. LA PROCÉDURE D'ENREGISTREMENT

Une fois établi le contenu des principales interventions, les rôles distribués et le canevas d'ensemble mis au point, on aura généralement intérêt à laisser parler les divers intervenants avec leur spontanéité propre.

Il semble nécessaire de passer assez vite à l'enregistrement par tranches successives de plus en plus longues.

Les enregistrements peuvent être réécoutés à volonté et refaits entièrement ou à partir d'un moment déterminé, en fonction des remarques faites dans le groupe.

On ne se préoccupera pas outre mesure des bavures qui peuvent se produire. Les silences, les hésitations, les bruits intempestifs peuvent toujours être éliminés par la suite, pourvu qu'on ait pris soin d'amener rapidement le micro à une trentaine de centimètres des personnes qui parlent.

EXPLOITATION DES ÉMISSIONS

Un certain nombre d'émissions réalisées dans ces conditions, pourtant précises, ont un caractère général incontestable et intéressent d'autres groupes. Il convient de demander à ceux qui ont participé à cette réalisation leur accord pour son utilisation ultérieure, en particulier dans le cadre des activités de formation et, éventuellement, après un montage plus soigné.

GAMME DU BLASON, OU DE L'ÉCUSSON, OU DES ARMOIRIES

FICHE n° 18



DESCRIPTION BRÈVE

Cette technique simple a une dimension projective. Elle propose, à des individus ou des sous-groupes, de remplir les cases d'un écusson, avec des dessins figuratifs ou non, ou des propositions, en vue de signifier des éléments importants d'une représentation de soi ou d'une appartenance collective. Chaque blason fait ensuite l'objet d'explications et de dialogues.

Nombre de participants : 6 à 30 personnes, avec des sous-groupes de 5 à 7 personnes.

Temps : variable suivant l'affinement des tâches et la qualité de l'échange, de 1 heure à 3 heures.

OBJECTIFS (du plus personnel au plus collectif)

1. Inviter chaque personne (adulte, mais aussi enfant), à un effort de réflexion valorisante sur elle-même avec le symbolisme de fierté inhérent au blason ;

2. Exercer en chacun sa congruence, sa relation à lui-même et sa transparence aux autres ou son désir d'être ;

3. Rendre plus profonde la présentation d'un individu à d'autres personnes ;

4. Accroître l'authenticité des perceptions réciproques des individus dans un sous-groupe (d'adultes, mais aussi de jeunes) ;

5. Aider des individus d'un sous-groupe ou d'un groupe à prendre mieux conscience collectivement de leur structure culturelle sous-jacente (sinon de leur *personnalité de base*) ;

6. Rendre possible une *communication interculturelle* entre des sous-groupes de pays ou d'ethnies différents, par la présentation et la compréhension des blasons respectifs et des projections sous-jacentes (cette technique a été utilisée avec des fonctionnaires internationaux).

DÉROULEMENT

1. PHASE D'ORGANISATION

Le formateur énonce et commente l'un ou l'autre des objectifs de la tâche qui devra être réalisée. Il facilite un échange bref sur ses significations possibles, remettant à plus tard, après expérimentation, l'évaluation réelle. Il invite ensuite le groupe à se scinder éventuellement en sous-groupes (de 2 à 7 personnes). Ces sous-groupes peuvent avoir le même volume ou des volumes variés.

Il propose le matériel (grandes feuilles de papier ; éventuellement du papier à dessin ; crayons feutres ou crayons de couleur voire boîtes de peinture).

Il indique ensuite, au tableau, les consignes proposées pour remplir les diverses cases de l'écusson. On trouvera en annexe I, à titre de suggestions, une variété de consignes possibles.

Il précise enfin s'il y a ou non la contrainte de remplir les cases par des dessins et figurations, ou par des mots et des phrases.

2. PHASE DE RÉALISATION DES BLASONS (de 20 mn à 1 heure)

Suivant les objectifs, chacun réalise à part son écusson. Ou bien, dans chaque sous-groupe, les individus coopèrent pour élaborer et fabriquer leur blason commun.

3. PHASE DE COMMUNICATION

Dans chaque sous-groupe, les individus présentent leurs écussons individuels. Ils peuvent expliquer leurs indications ou leurs dessins ; ils peuvent questionner et être questionnés.

S'il s'agit de blasons de sous-groupes, chaque sous-groupe expose le sien, dans une galerie des écussons du groupe. L'échange, les explications et les commentaires s'effectuent soit par visite commentée de la *galerie* soit par présentation de chaque écusson sur un chevalet devant tout le groupe.

4. PHASE D'ÉVALUATION

Les sentiments vécus au cours des phases de réalisation et de communication sont explicités et donnent lieu à des réflexions sur les images de soi, les projets d'exister individuels ou collectifs, les caractéristiques d'une appartenance sociale les dissonances de stéréotypes, les possibilités d'une reconnaissance de l'autre et de soi-même, les enrichissements apportés par des rencontres interculturelles.

Le formateur maintient un climat d'accueil et d'humour. Il freine les propensions à des interprétations (plus ou moins sauvages) s'il en est.

5. PHASE DE THÉORISATION

Cette expérience très simple peut conduire le formateur à des compléments théoriques : sur le concept de congruence, sur les résistances individuelles et culturelles à s'affirmer positivement, sur les valeurs de dignité et d'accueil, sur l'histoire des blasons et armoiries, sur le symbolisme dans la vie collective et individuelle, sur l'importance de se situer par un projet existentiel, sur une civilisation d'accueil des différences, sur la personnalité de base, etc.

COMMENTAIRES

Des groupes d'adultes peuvent se passionner et en tirer des approfondissements pour leurs échanges. La technique se révèle valorisante. Comme le note un professeur : *Chacun, et tous, se sentent des gens valables, capables de quelque chose de bien. La critique, l'auto-critique surtout surgissent dès le partage. Chacun s'efforce d'atténuer l'impression favorable.* [C'était vrai pour le groupe particulier auquel j'ai participé. En serait-il de même parmi des jeunes ? Je vais effectuer l'expérience]. *Il reste que cette technique crée un climat propice à l'acceptation de soi et d'autrui.*

VARIANTE

Au lieu de réaliser son propre blason, chacun (individu ou sous-groupe) est invité à proposer des éléments pour chaque case du blason d'un équipier (individu ou sous-groupe) avec lequel il est couplé ; et vice-versa. Les tâtonnements, le questionnement qui en résultent, les découvertes qui apparaissent, sont vécus avec bonne humeur.

Cette variante peut précéder ou suivre la formule précédente.

ANNEXE

Exemples de consignes pour le «remplissage» des cases du blason ou écusson ou armoiries

la façon dont je me vois	la façon dont je pense que les autres me voient
L'année qui a été la plus importante pour moi	le projet d'avenir qui me tient le plus à coeur
L'action dont je suis le plus fier	Le regret le plus constant que j'ai

un souvenir entre 0 et 12 ans	un souvenir au delà de 12 ans
Un acte signifiant de l'an dernier	Un moment préféré de la journée
Une de mes manies	une de mes compétences

les souvenirs les plus anciens que je conserve	Les expériences les plus intenses que j'ai vécues
les influences qui m'ont le plus marquées	Les personnalités dont je me sens le plus proche
les événements qui m'ont le plus impliqués	Les pays étrangers qui m'attirent le plus
Mes rêves familiaux à venir	Mes souhaits professionnels d'avenir

Une devise significative de mon pays (ou de ma région)	
Deux dates marquantes	Trois de nos personnages illustres
Quatre de nos oeuvres importantes	cinq de nos qualités caractéristiques
Un emblème typique	les défauts que je n'aime pas dans mon pays

la devise qui me soutient dans les moments difficiles	
Le souvenir d'enfance marquant	La qualité principale que je m'attribue
mon activité de détente préférée	le rêve ou le souhait que je tiens le plus à réaliser

une citation exemplaire de notre patrimoine	
Les valeurs nationales essentielles	des personnages représentatifs
La perception qu'à de nous l'étranger	Une caractéristique originale
un souvenir historique	une oeuvre typique

CONSIGNES (suite)

Une joie de ma jeunesse	l'évènement le plus récent qui m'a marqué
Ce qu'on aime en moi	Ce qu'on n'aime pas en moi
ce que je désire devenir	ad libitum (au choix)

ma fleur de prédilection	mon animal préféré
le paysage que j'aime le plus	le monument qui me touche le plus
la profession que j'estime le plus	la croyance qui m'affecte le plus

L'activité que je préfère

la matière que j'aime le plus	le sport qui m'intéresse le plus
la discipline que j'aime le moins	ma plus grande préoccupation

un proverbe que j'aime

un évènement qui me tient à coeur	une figure marquante pour moi
un livre que j'aime	la pièce ou le film que je préfère
le musicien ou le chanteur préféré	mon hobby ou violon d'Ingres

ma devise

mes valeurs

ce que j'aime	ce que je refuse
les défauts que je crains qu'on voit	les qualités que je souhaite qu'on découvre
ce que je veux faire	les êtres que j'apprécie

un animal

une fleur

un lieu	un objet
un jeu	une pierre précieuse

1	2
3	4
6	5

vous remplissez les six cases selon votre bon plaisir

ce que je pense être
ce que je crois
ce que je peux savoir

LE BLASON
en formation d'adultes.

Stage de Pédagogie Différenciée
au C.I.E.P. - 18.19.20 Novembre 1984

NOTRE DEVISE	
Libre	NOS POINTS D'APPUI
CE QUE NOUS VOULONS FAIRE CONCRÈTEMENT	NOS FORCES NOS ATOUTS
COMMENT POURSUIVRE NOTRE ACTION/FORMATION	

Notrice proposée en fin de stage pour répondre à l'interrogation :
"Que faire sur le terrain?"

collège des Frères pour Elan Court.

Connaitre pour Choisir Choisir pour Agir	
<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir l'enthousiasme - Naïveté le discours - Vagabondage tout en - faisant connaître nos difficultés, nos besoins 	<ul style="list-style-type: none"> - Administration - Parents - Structure (libérale) - Equipement - Attributs (Méthode) - Conseilley d'Éduc. - C.P.I. Inversement - Établ. STAGES
<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir l'adhésion de tous dans l'accomplissement de la Coherence - Améliorer - Transmettre - Progresser dans la lutte contre 	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience - Resultats (An) - Renouveau - Soutien par l'ensemble des Enseignants
FORMATION : Poursuivre l'acquisition dans l'habilitation bilans des Stages Multiples	

VIVRE MIEUX LE COLLEGE	
Admissibles Parents Enfants Reussir	<ul style="list-style-type: none"> - Administration - Parents - Collège Renoue - Les enfants
Prolonger et améliorer les structures mises en place. renaissance l'intérieur Mettre en place une structure d'écoute des enfants	<ul style="list-style-type: none"> - Entente des équipes - Sans de l'écoute - Ouvrir sur l'intérieur - Notre volonté d'être efficace
- Enrichir notre C.D.I - Multiplier les rencontres horizontales et Verticales Stages	

Blason élaboré par groupes de 6 personnes et présenté en plénière.

LE BLASON en formation d'adultes (suite)

Accroche la Harve à une Etale	
Des Sous !	- Administration souple. - une équipe. - Des I.P.R. parlants - Parents ou associats - Stages - Points d'actualité
Des Sous !	- Harmoniser les aspects d'évaluation - Noter vécu, expérience - Présenter clairement la preuve d'acquisition - Obtenir en équipe - Pluridisciplinaire - Préparer un conseil - de classe avec les élèves
	- Année Sabot-Laque - Lire ouvrages pédagogiques - équipes relais par disciplines dans les collèges - Stages

VAINCRE LES DOUTES	
Détermination commune à ce que l'école participe par ses objectifs et ses pratiques à l'évolution du monde moderne.	- Equipe administrative - Les fédéral. de Parents - La Municipalité - Effectifs max 26 - Cours de 50mn - Ateliers.
* P.A.E. * Travail en Equipe (profs élèves) * Groupes de niveau * Répartition des Espaces en cours (Evaluation des apprentis du stage)	Majorité des Collèges inscrits à la Renouveau. Experiences d'actions collectives (avec renouvellement des équipes) (voir dynamisme) * Différenciation des apprentis du stage
	+ Recyclage - Apponts hors milieu E. Nat. + Etre venus au concours d'autres ex. + Connaissances Tech. (voir de l'équipe)

ECOUTER - VOIR	
- Modesties que tous révélaient - Ecouter - Espoir de modifier l'attitude des relations	- Surveillants - CDI. - Organismes Extérieurs - Parents - Adhésion administrative
- Soutien personnalisé aux élèves - Savoir faire - Savoir	- Equipes pluridisciplinaires - Disponibilité à définir clairement le emploi du temps.
- Evaluation + fine dans le cadre de cette pédagogie	

GAMME DU PHOTOLANGAGE

FICHE n° 19



ORIGINE

Dans les années 60, une équipe de formateurs a entrepris de travailler avec des groupes variés, et surtout des groupes d'adolescents, en utilisant le matériel projectif constitué par un choix de photographies testées pour leur propriété de faire réagir et penser. Par la suite la technique s'est répandue principalement pour la formation d'adultes.

DESCRIPTION BRÈVE

Les participants d'un groupe sont invités, sur des consignes spécifiques ou par rapport à un thème donné, à choisir une ou plusieurs photographies parmi un lot de cinquante à cent photographies de même format (il peut même y en avoir davantage). Des échanges d'impressions et d'explication s'effectuent ensuite dans le groupe par rapport au choix effectué par chacun des participants (choix qui explicite une expression personnelle s'enracinant dans l'imagination créatrice).

Nombre de participants : de 6 à 30 personnes (ou plus, si on constitue des sous-groupes), adultes ou jeunes.

Temps : de 1 heure à 3 heures (ou même plusieurs jours).

OBJECTIFS

Créer un groupe, aborder un sujet, réaliser la synthèse d'un travail, confronter par des supports. Plus précisément :

1. Faciliter, par un support concret et esthétique, l'expression de chacun dans un groupe.
2. Soutenir les possibilités de prise de parole par la médiation des images.
3. Permettre l'explication des résonances personnelles à un thème, préalable à son exploration rationnelle.
4. Accroître la conscience individuelle et collective des origines et des représentations relatives à un domaine.
5. Offrir une modalité de prise de contact et de communication favorable à la constitution d'un groupe ou d'une équipe.

6. Donner des possibilités d'effectuer la synthèse, le rebondissement de l'évaluation d'une phase d'étude ou de confrontation dans un groupe.

7. Constituer un matériel de recours pour réguler les relations au sein d'un groupe.

8. Favoriser l'écoute et l'accueil de chaque personne dans un groupe.

9. Stimuler la créativité et sensibiliser aux symboles visuels.

10. Etudier les caractéristiques (et les clichés) d'un univers socio-culturel.

DÉROULEMENT

1. PHASE D'ORGANISATION

Le formateur expose la méthode de travail : il ne s'agit pas d'un test mais d'un matériel favorisant la communication et les approfondissements dans le rationnel comme dans l'affectif. Il présente ensuite le matériel photographique, décrit le déroulement et explicite la consigne définissant la phase des choix individuels.

Cette consigne peut être du genre :

- Choisissez une ou plusieurs photos qui expriment pour vous au mieux ce que vous ressentez ou pensez à propos de ... (votre travail actuel, tel thème, tel concept, telle hypothèse, telle théorie, tel événement théorique ou non, le groupe, le stage, telle phase d'étude etc...).

- Regardez toutes les photos, une à une. Prenez votre temps. Puis choisissez en silence celle qui vous plaît ou celle qui vous déplaît le plus (ou les deux).

- Essayez de trouver trois photos pour dire, en ce moment, dans ce groupe qui vous êtes.

- Quelles sont les photos qui expriment le mieux le groupe pour vous ?

- Vous recherchez dans le lot, deux ou trois photos qui illustrent et situent les problèmes qui se sont posés aujourd'hui dans notre étude (ou qui désignent les orientations qui se sont dégagées) etc.

2. PHASE DES CHOIX INDIVIDUELS (de sept à trente minutes)

Les divers photos sont disposées sur une ou plusieurs tables, suffisamment dégagées de façon à être facilement observables.

Chaque participant fait, en silence, le tour du lot de photos en se laissant impressionner, interpeller par chacune d'elles. Il en choisit ensuite une ou plusieurs, selon la consigne, toujours sans parler.

Quand les choix individuels semblent terminés (après sept minutes, dix minutes, trente minutes...) le formateur invite chacun à prendre la ou les photos choisie(s). Si plusieurs ont en vue une même photo, ils se la repasseront en temps utile.

3. PHASE DE MISE EN COMMUN

Le groupe ou chaque sous-groupe se rassemble en cercle. Chacun présentant sa ou ses photo(s), les autres participants explicitent leur impression sur celle(s)-ci et l'interrogent sur les raisons ou le sens pour lui de son choix. Il ne doit y avoir ni critique ni interprétation dans cette phase. Le formateur facilite les échanges, écoute, donne la parole, intervient personnellement, rappelle la consigne, prévient les tentatives d'interprétation ou de commentaire agressif, aide à reformuler les impressions qui ne sont pas explicites, assure la présentation de son propre choix de photos, propose des suggestions pour approfondir le langage photographique et ses codes.

4. PHASE(S) D'ÉVALUATION OU DE SYNTHÈSE

S'il s'agit d'un seul propos, le formateur invite les participants à analyser le vécu des phases précédentes et à formuler en commun les conclusions qui s'en dégagent quant au thème exploré ou à explorer ou quant au groupe lui-même.

S'il y a activités de sous-groupe, chacun d'entre eux procède au choix d'un certain nombre de photos à tirer des choix individuels et à présenter aux autres sous-groupes pour signifier une convergence (et des divergences) caractéristique(s) du sous-groupe. Il y aura donc, en plénière, une nouvelle phase de mise en commun des choix des sous-groupes, puis une phase de confrontation ou d'approfondissement (avec des grilles, éventuellement) par rapport au thème ou au groupe.

VARIANTES

Les variantes (autres que celles provenant de la distribution ou non du groupe en sous-groupes) se définissent par rapport au matériel de photographies sur lequel s'effectue le travail. Le matériel peut être constitué :

0. **habituellement**, par des dossiers «photolangage», édités dans le commerce, et comprenant de 48 à 98 photos (formats 16 x 23,5 ou 25 x 32), réalisés par de grands photographes, et regroupés sur certains thèmes (l'homme et son projet ; les relations humaines ; l'argent ; la misère ; la publicité ; le racisme ; la nature ; les valeurs d'une culture ; les valeurs de plusieurs cultures ; les situations de groupe ; les rôles sociaux etc...).
1. **pour une première variante**, par un dossier de photographies choisies par le formateur ou l'équipe de formateurs sur des collections propres des revues illustrées, des reproductions, etc... Il y aura donc, au cours du déroulement une phase d'échanges sur les raisons personnelles qui ont motivé, par rapport au thème ou par rapport au groupe, le choix de ce dossier.

2. **pour une seconde variante**, par un tri effectué par les participants sur un ensemble de documents (originaux, ou extraits de revues) apportés en vrac par le ou les formateur(s). Il y aura réflexion en fin de travail, sur les raisons et les modalités de ce tri qui aura abouti à établir un dossier commun, sur lequel aura pu s'effectuer une rencontre des personnes ou l'exploration d'un thème (on pourra ajouter une consigne de rédaction d'une légende à chaque photo retenue pour le dossier commun du groupe).
3. **pour une troisième variante**, par des lots de photographies (éventuellement collées sur un carton de format uniforme) apportées par chacun des participants (ou par les volontaires), après avoir été extraites de collections personnelles ou de revues illustrées diverses, scientifiques ou non. Il pourra ou non y avoir une explication sur la signification des choix qui ont conduit chacun (ou certains) à constituer et à apporter ces lots pour constituer un dossier commun au groupe.

COMMENTAIRES

Cette technique se révèle très féconde, à condition de rester dans une pratique d'échanges et de dialogue direct, avec humour et bonne humeur, sans tenter d'interpréter ni de faire pression sur les personnes.

La médiation des images photographiques favorise, en effet, l'unité intérieure de chaque participant (sentiments, émotions, souvenirs, impressions, pensées multiples, sont réunies par la forme, la *gestalt* sensible de l'image et de son langage). Elle assure un exercice de la métaphore qui permet la résonance du réel dans le moi et les résonances du moi au réel. Le recours à l'analogie qu'elle permet soutient d'autre part la communication interpersonnelle et groupale, qui a besoin d'images et de symboles. Ce recours est essentiel enfin pour l'élaboration opératoire des conceptions scientifiques les plus abstraites comme le rappelait déjà Maxwell à la fin du siècle dernier, et comme l'énoncent les chercheurs et savants modernes (cf. l'ouvrage *Analogie et Connaissance*, Paris, Ed. Maloine, 1er tome 1980, 2ème tome 1981, rédigés sous la direction d'André Lichnerowicz, de Françoise Perroux et de Gilbert Gadoffre).

TECHNIQUE PAR EXPRESSION GRAPHIQUE

FICHE n° 20



DESCRIPTION BRÈVE

Consiste à explorer les communications ou à produire une évaluation dans un groupe grâce à des médias graphiques.

Les participants réalisent à cet effet des dessins individuels ou (et) collectifs en suivant des consignes variées.

Nombre de participants : variable de huit à cinquante, en sous-groupes de deux à cinq.

Temps : trente minutes à deux heures environ.

OBJECTIFS

1. Permettre à des individus en groupe une expression plus facile parce que «autre».
2. Faciliter des échanges à partir de productions individuelles ou collectives.
3. Favoriser des aspects significatifs d'évaluation d'un vécu ou d'un travail effectué, par l'emploi d'un outil inhabituel de communication.
4. Montrer la variété des relations entre les membres de différents sous-groupes.
5. Ouvrir le climat d'un groupe en rompant avec l'inertie d'échanges verbaux.

DÉROULEMENT

ORGANISATION

- le formateur fait répartir les participants en sous-groupes de deux à cinq (au hasard ou sur critères).
- il confie à chaque sous-groupe de grandes feuilles, des marqueurs de plusieurs couleurs et du papier collant (ou des punaises).
- il explique la nature de l'exercice et précise les consignes.

ACTIVITÉ GRAPHIQUE

- les participants sont invités à s'exprimer graphiquement conformément aux consignes :

1. Ne parler sous aucun prétexte.
2. S'exprimer ou faire l'évaluation par le graphique (figuratif ou non).

3. Le choix des couleurs et l'ordre dans la succession des graphismes ne sont pas imposés.

On peut parfois ajouter la consigne

4. Dans chaque sous-groupe, chacun à tour de rôle doit faire un trait ou un coloriage d'une seule couleur à la fois.

EXPLOITATION DE L'EXERCICE

- *Premières phases de mise en commun :*

- a) on peut réunir ou non l'ensemble des productions ;
- b) au niveau des individus chaque participant est invité, en groupe plénier ou en sous-groupes, à expliciter ce qu'il a ressenti pendant l'exercice : vis-à-vis du groupe, face à un membre en particulier, enfin par rapport à ce qu'il a voulu exprimer d'existential ou d'évaluatif dans les dessins ;
- c) le formateur ou l'enseignant peut expliciter, ou non, ce qu'il a observé des comportements de et dans chaque sous-groupe ;
- d) on peut revenir au niveau des sous-groupes, pour réfléchir à la signification concrète des dessins obtenus, en réexaminant ceux-ci... Ils reflètent en effet la richesse des communications entre les membres de chaque sous-groupe et témoignent de leur degré de cohésion et d'implication.

Chaque sous-groupe peut élaborer un message destiné à tous (ou au formateur).

- *Phases ultérieures de communication et de réflexion :*

En sous-groupes ou en plénière, il est possible d'étudier :

- 1 . *objectivement* l'importance du dessin par rapport à la feuille, l'emploi des différentes couleurs ;
. la forme de représentation figurative (en fonction de l'époque et du lieu) ou non ;
- 2 *subjectivement*, les différents degrés de participation de chacun ; ce qu'on ressent globalement comme évaluation suggestive de la vie et du travail du groupe, les dominantes positives ou négatives, continues ou discontinues des graphismes, etc...

VARIANTES

Aussi bien pour un objectif de communication que pour un objectif d'évaluation, l'animateur peut orienter la consigne :

- 1) En demandant que le dessin ait une certaine référence aux éléments :
vous exprimerez le mouvement de la mer ; ou vous indiquerez que l'on

gravit une montagne ; ou vous symboliserez la présence du feu ; ou enfin vous expliciterez des souffles de vent ou bien des évolutions dans l'air.

- 2) En centrant sur le groupe : *vous schématiserez la vie du groupe et son ambiance ; ou vous symboliserez le travail accompli.*
- 3) En demandant l'évocation d'une situation imaginaire : *dessinez un futur établissement scolaire ; une maison où il fait bon vivre ; un bureau où le travail est agréable ; un atelier où le rendement sera le meilleur, etc.*
- 4) En faisant accompagner le travail des personnes dans les sous-groupes par une musique de fond ou par des séquences musicales choisies en cohérence avec la consigne ou l'ambiance.

ALERTES

1. Le formateur ou l'animateur devra garder et faire garder de la réserve et de l'humour, en vue d'amenuiser le risque des analyses sauvages.
2. Il faut éviter de transformer cet exercice de communication en test projectif et lui garder par suite une allure suggestive sans «décrypter» les symbolismes individuels inclus dans les productions.
3. Il est sans objet de critiquer l'aspect esthétique ou non des graphismes obtenus (encore qu'il y ait souvent des créations intéressantes).

VARIÉTÉ DES MISES EN SOUS-GROUPES D'ÉLÈVES AU SEIN D'UNE CLASSE OU DE PLUSIEURS CLASSES OU AU SEIN D'UN GROUPE EN FORMATION



Les élèves d'une classe ou de plusieurs classes, un ensemble de stagiaires peuvent être répartis de différentes façons en sous-groupes : suivant le hasard, sur désignation, en volontariat, en structuration progressive.

Ces sous-groupes peuvent rester stables durant une séquence de formation, durant un mois, un trimestre ou une année. Ils peuvent, au contraire, être renouvelés en fonction des besoins ou suivant une évolution dynamique.

La répartition des élèves d'une classe ou de plusieurs classes ou des stagiaires en formation, peut être effectuée :

(1) **au hasard**, par

11. **séparation géographique**

- 111. **sur place** (par distinction arbitraire de cercles de voisins)
- 112. **en mouvement** (par indication de lieux variés, désignés à chacun)
- 113. **en «dispatching»** (par localisation des personnes au fur et à mesure de leur arrivée).

12. **tirage au sort**

- 121. **sur liste alphabétique des participants** (les premiers de la liste d'ensemble puis la p. suivante, etc... ou les premiers de la liste d'ensemble, etc...).
- 122. **sur attribution de numéros** (par comptage à haute voix de chaque individu, puis sous-groupements de tous les mêmes numéros, ou des multiples, etc.).
- 123. **sur tirage de badges** (papiers dans une boîte portant au hasard une lettre ou une figure)

13. **critères de caractérisation**

- 131. **d'âges**
- 132. **de sexes**
- 133. **d'origine** (de lieux, d'écoles, de disciplines, etc...)
- 134. **de niveaux** (intellectuels, culturels, physique, etc...)
- 135. **d'hétérogénéité.**

(2) **sur désignation**, faite par

21. **les responsables**, professeurs et formateurs

- 211. un seul d'entre eux, par consensus
- 212. un seul à son initiative
- 213. chacun à son tour de rôle

- 214. chacun de façon non ordonnée
 - 22. **des membres du groupe**
 - 221. désignés par les responsables
 - 222. désignés par les participants
 - 223. tirés au sort
 - 224. remarqués pour une compétence
 - 225. volontaires
 - 23. **des personnes extérieures au groupe**
 - 231. une personne de l'extérieur, invitée spécialement
 - 232. une personne, en impromptu
 - 233. plusieurs personnes invitées
 - 234. plusieurs personnes, en impromptu
 - 24. **un mixte** des catégories précédentes
 - 241. sans ordonnance
 - 242. par accueil de propositions en vrac
- (3) **en volontariat**, par
- 31. **affinités**
 - 311. **entre participants**
 - 312. **autour d'animateurs**
 - 313. **autour de participants**
 - 314. **en mixte.**
 - 32. **inscription libre sur des listes affichées**
 - 321. portant des **lieux** de travail
 - 322. portant des **noms**
 - 323. **vides**
 - 324. **mixtes.**
 - 33. **choix des travaux distincts, sur :**
 - 331. **thèmes différents**
 - 332. **méthodes ou processus divers**
 - 333. **moyens diversifiés** (audio-visuels, graphiques, etc...)
 - 334. **mixtes.**
 - 34. **votes**
 - 341. **à main levée**, pour sondage
 - 342. **à main levée**, pour décision
 - 343. **en se levant**, pour décision
 - 344. **par écrit**, pour décision
 - 35. **entrée dans les locaux affectés à des programmes**
 - 351. proposés par les **responsables**
 - 352. demandés par des **participants**
 - 353. proposés par des **participants**
 - 354. **mixte des propositions** de responsables et participants.

(4) **en structuration progressive** par

- 41. **élaboration progressive**
par groupements successifs de sous-groupes

fiche 3, p. 30

- 411. des sous-groupes de 2 personnes (se connaissant le moins possible échangent puis au bout de 10 à 20 minutes se regroupent par 2 soit 4 personnes).
- 412. des sous-groupes de 2 personnes se regroupant par 3 (6 personnes), id.
- 413. de 3, id.
- 414. de 4, id.
- 42. **Inter-groupes**, constitués en prenant dans des sous-groupes antérieurs
 - 421. un individu seulement
 - 422. deux individus seulement
 - 423. autant de fois un individu que chaque groupe sous-groupe en comporte
 - 424. id. deux individus, id.
 - 425. une fraction de chaque sous-groupe.

fiche 2, p. 2-8

(5) suivant sélection par

51. tests

- 511. **intellectuels**
- 512. **techniques**
- 513. **physiques**
- 514. **sportifs**
- 515. **d'expérience professionnelle**

52. sociogrammes

- 521. **en choix et rejets** pour **coopération** sur les tâches
- 522. **à distance** sur des souhaits de proximité ou d'éloignement.

(6) en mixte général ou en hybridation successive de diverses variétés.

VARIÉTÉ DE MODES DE TRAVAIL EN GROUPE



Les sous-groupes constitués différenciellement au sein d'un groupe, d'une classe ou d'un ensemble de classes, peuvent fonctionner selon des modalités très diverses : suivant la répartition des **fonctions** (qui peuvent être **égales** ou **différenciées**) entre les sous-groupes ; suivant la distinction ou non des **rôles** parmi les individus de chaque sous-groupe ; suivant le recours ou non à des **moyens** écrits ou audio-visuels et à une **technologie** poussée ; suivant les consignes de **durée** et de **production**. On distingue donc des sous-groupes travaillant :

1. A FONCTIONS ÉGALES

Mêmes tâches, mêmes thèmes, mêmes consignes (objectifs de production et durée).

11. avec rôles égaux (des élèves de chaque sous-groupe)

- 111. **en «élaboration progressive»** : pendant m minutes, travail sur consignes par sous-groupe de 2 ; puis pendant p minutes, travail en sous-groupes de 4 ou 6 par regroupement des précédents, sur d'autres consignes, etc... *fiche 3, p. 30*
- 112. **en «élaboration dégressive»** : les sous-groupes initiaux se morcellent en petits groupes à un temps dit, sur des consignes spécifiques. *fiche 3, p. 30*
- 113. **en «consultation sur place »** : (g sous-groupes de p personnes réunies pendant m minutes au sein du groupe sur une consigne brève ; par exemple : le Philips 6 x 6, «six personnes en six minutes»). *fiche 4, p. 34*
- 114. **en «minicas»** : chaque personne rédige en 5 minutes un problème ou une situation vécue. Ces minicas anonymes sont lus publiquement, puis étudiés tour à tour par choix entre 3 formules : soit tous rédigent un commentaire sur un même minicas, soit des minicas sont répartis, et chacun écrit un commentaire sur le minicas attribué puis le transmet à un autre qui commente à son tour, etc. ; soit les minicas produits par chaque sous-groupe sont confiés à un autre sous-groupe qui les étudie suivant l'une des deux formules précédentes, les minicas pouvant porter sur des difficultés ou des réussites. *fiche 5, p. 37*

12. Avec des rôles différenciés

- 121. **en «communication rotative** : les sous-groupes travaillant sur une durée délimitée ; puis un messenger part de chaque sous-groupe et est inséré dans un

autre sous-groupe, après présentation pour une nouvelle durée ; puis un messenger part vers un autre sous-groupe et ainsi de suite. Les messagers successifs peuvent être des individus différents ou des « pivots mobiles ».

fiche 6, p. 39

122. **en « triades »** : par répartition tournante de rôles tels que intervieweur, interviewé, observateur ; ou facilitateur, chercheur, et secrétaire ; etc. Ce peut être des « tétrades ».

fiche 7, p. 43

123. **en « alternative de voisinage »** : chacun se compte « un » ou « deux » ; chaque « deux » interroge son voisin « un » de gauche et transmet son message (attentes ; idées ; questions ; etc.) à son voisin « un » de droite. Puis tous les « uns » vont inscrire sur des panneaux les messages reçus qui sont ensuite reclassés.

fiche 7, p. 43

124. **en « débatteurs assistés »** : le groupe est fragmenté en un sous-groupe de débatteurs, chacun assisté par un consultant (et éventuellement un observateur). L'étude s'effectue par une série de phases de débats de 20 mn de consultation pour chaque débatteur avec son consultant (devant l'observateur, s'il en est un). A un temps donné, les rôles sont échangés. Il est utile de confier des rôles de secrétariat pour noter les arguments énoncés au cours des différentes phases.

fiche 8, p. 47

13. Avec moyens développés

131. **en « photolangage »** : chaque individu propose des reproductions photographiques ou bien choisit sur un jeu de photos ; il est ou non interrogé sur la signification de ses préférences, en référence à un thème ou une problématique.

fiche 19, p. 85

132. **en « étude de cas »** : des individus ont à travailler avec des dossiers approfondis (écrits, enregistrés ; films ou cas filmés ; ou mixtes).

fiche 5, p. 37

133. **en « vidéo »** : des phases de travail sont filmées en circuit fermé et utilisées soit en autoscopie, soit en examen par sous-groupes antagonistes sur des consignes déterminés.

134. **en « production »** : prises de photos et photomontages, graphismes sur diapositives, dessins collectifs, bandes dessinées, édition d'imprimés, dessins animés, films écussons où l'on place des dessins ou des mots importants comme représentations de souvenirs, indications de qualités, projets d'avenir, souhaits, etc.

fiche 17, p. 74

fiche 20, p. 89

2. A FONCTIONS DIFFÉRENCIÉES

Tâches, thèmes et consignes plus ou moins diversifiés.

21. Avec rôles égaux (des élèves de chaque sous-groupe).

211. **en «observations réciproques»** : chaque sous-groupe est à tour de rôle acteur d'une tâche et observateur d'un autre sous-groupe attaché à une tâche pareille ou autre. *fiche 11, p. 54*
212. **en «argumentation»** : deux petits groupes s'opposent sur un thème, sous le contrôle d'un petit groupe d'animation, pendant que les autres participants se déplacent avec la consigne d'aller se placer derrière un sous-groupe chaque fois qu'il a énoncé un argument digne d'être discuté ou réfuté (même si on est hostile à cet argument ou à la thèse qu'il est censé appuyer). *fiche 9, p. 49*
213. **en «pour, contre, neutre»** : un sous-groupe, «neutre» reçoit après concertations internes des sous-groupes «pour» et «contre», alternativement un partisan du «pour» et un partisan du «contre» jusqu'à épuisement des sous-groupes. Chacun a une minute pour présenter son argument. Le sous-groupe neutre indique son évaluation. Les 3 sous-groupes peuvent avoir un volume équivalent ou non. *fiche 10, p. 52*
214. **en «panel-discussion»** : un sous-groupe «échantillon» discute devant le groupe où chacun note ses observations et les communique par écrit à un sous-groupe d'animation. Celui-ci réintroduit les messages soit à temps fixe (toutes les 20 minutes, par exemple) soit en fonction de leur opportunité. *fiche 16, p. 70*

22. Avec rôles différenciés

221. **en «commande réciproque»** : un sous-groupe g1 définit en 20 mn un thème ou une méthode de travail pour un autre sous-groupe g2 qui l'étudiera en 40 mn, pendant qu'un troisième sous-groupe g3 observera les diverses phases d'échange et d'étude et communique ses réactions et propositions à un quatrième sous-groupe g4 qui classe ces messages et assure l'examen final de productions faites et de leurs vécus. *fiche 11 (variante 2), p. 56*
222. **en «étude des risques»** (obstacles ou difficultés) : chacun est d'abord incité par un animateur à énoncer des risques (ou obstacles, difficultés) qui menacent un projet, une activité ou une étude. Tout ce qui est dit est écrit sur un tableau (ou panneau de papier). Une classification de tous les risques est alors faite : les individus se répartissent en sous-groupes qui choi-

sissent une catégorie de risques pour essayer de décrire les voies de réduction de chacun des risques de cette catégorie repris sur le tableau. Il y a ensuite mise en commun.

fiche 12, p. 58

223. **en «études d'incidents»** : un incident est présenté ; le groupe se partage par votes en sous-groupes opposés sur les solutions envisageables. Une suite d'études en sous-groupes puis de phases de négociation est ensuite arbitrée par le sous-groupe d'animation.

fiche 13, p. 59

224. **en «mise sur la sellette»** : un individu ou un sous-groupe est mis au centre du «questionnement» des autres sous-groupes, à propos d'un objet, d'une problématique ou d'une production. Un sous-groupe de «modérateurs» veille à ce que cette mise sur la sellette reste mesurée et chaleureuse.

23. Avec moyens projectifs

213. **en «brain-storming»** : chaque sous-groupe peut étudier rationnellement en analyse de système les extractions d'idées, la production imaginative (énoncée sans critique et avec stimulation) de lui-même ou d'un autre sous-groupe.

fiche 14, p. 64

232. **en «exercice de prospective»** : des petits groupes ont à imaginer ce que pourrait être une institution (l'école ; une université ; une entreprise, etc.) dans un avenir lointain (dans 10 ans ; en l'an 2000, etc.). Il faut entraîner les individus à laisser leur imagination se débrider, en utilisant des procédures de créativité. Il est possible de finir en décidant des 10 % qui seraient immédiatement réalisables parmi les dispositions imaginées. On peut agir ainsi en rétrospective.

fiche 14, p. 64

233. **en «jeu méthodologique de transposition»** : un «présentateur» décrit une procédure ou démarche. De petits groupes essaient de transposer celle-ci en déformant ou modifiant créativement tous ses éléments dans une entraide d'imagination.

234. **en «recherche d'innovation»** : dans une situation de «simulation» avec documents, données chiffrées, images ou films proposant des «scénarios».

235. **en créativité**, par la méthode du «blason».

fiche 18, p. 78

VARIÉTÉS DE REGROUPEMENT ET DE MISE EN RELATION OU DE MISE EN COMMUN



Des sous-groupes ont échangé ou travaillé à distance les uns des autres. L'occasion ou la nécessité d'établir une communication entre ces sous-groupes peut se présenter. Une telle mise en relation ou un tel regroupement est alors susceptible de se faire de façon très variée : suivant les structures de travail dévolues aux sous-groupes, selon la composition des sous-groupes ; mais aussi en raison des besoins des individus ou du groupe plénier, ou encore compte tenu des objectifs du travail de groupe.

Le regroupement peut donc s'effectuer en donnant des fonctions égales aux sous-groupes dans la mise en commun, ou au contraire en leur donnant des fonctions différenciées, et en répartissant rôles, tâches et lieux.

La mise en commun des échanges et des travaux accomplis par des sous-groupes peut s'effectuer :

1. A FONCTIONS ÉGALES DANS DES PETITS GROUPES

11. en petits groupes nouveaux :

111. **par intergroupes** (constitués en prenant dans chacun des sous-groupes antérieurs autant de fois un ou deux (sinon plus) membres, avec ou sans facilitateur, au hasard ou sur liste déterminée.
112. **par regroupements informels**, au hasard ou sur invitation de certains.

fiche 2, p. 28

12. en sous-groupes initiaux communiquant

121. par la circulation de **messages écrits**
122. par accueil de messages circulant.
123. par écoute séparée **d'émissions** élaborées par chaque sous-groupe (au magnétophone ou en vidéo).
124. par examen-discussion de **panneaux d'exposition** préparé par chaque sous-groupe, en «visite libre ou visite guidée».
125. par **expression successive** de chaque sous-groupe en circuit fermé de T.V. diffusée à tous les sous-groupes.
126. en mixte de supports : chaque sous-groupe communique par un support différent (écrit, oral, visuel, audiovisuel).

fiche 17, p. 74

13. en plénière

131. **en audition de rapports** successivement ou avec

- interruption d'échanges.
132. **en écoute d'observations** proposées par des observateurs.
 133. **par scintillements** : chaque sous-groupe exprime un message bref, «scintillant» (de 1 à 3 minutes) à tour de rôle ; on recommence autant de fois qu'il le faut, en discutant ou non entre chaque tour. Cette forme est à recommander pour sa qualité d'intensité et ses conséquences de synthèse des contenus et d'unification du groupe.
 134. **par «tortue»** : deux porte-parole, par sous-groupe, échangent avec les porte-parole des autres sous-groupes ; mais chaque sous-groupe est réuni derrière ses porte-parole et peut communiquer à tout moment avec eux (ou l'un d'entre eux). *fiche 15, p. 68*
 135. **en interrogation (ou interpellation)** des porte-parole de chaque sous-groupe (ou des observateurs). *fiche 4, p. 34*
 136. **en «sondage» du groupe** sur des questions posées à la cantonnade par un formateur ou animateur, avec réponses par sous-groupe (oralement ou par gestes).
 137. **en technique du voisinage**, les sous-groupes mêlés; chacun s'informe auprès d'un voisin puis communique à un autre.

2. A FONCTIONS DIFFÉRENCIÉES

21. par «soutenance» de «thèse»

211. **devant un sous-groupe** désigné comme «jury» en présentation successive ou en controverse permanente.
212. **devant tout le groupe ou toute la classe**, avec sortie ou non de chaque sous-groupe après son audition, pour permettre la délibération des autres sous-groupes.
213. devant un **jury** composé par un **représentant de chaque sous-groupe**.
214. devant un jury mixte et paritaire (de représentants des sous-groupes et de personnes extérieures).

22. par formulation de «réactions»

221. par une **commission de «réacteurs subjectifs»**, chacun d'eux désigné ou volontaire, formulant des impressions subjectives sur les travaux du sous-groupe auxquels il participait.
222. par un comité d'«**interpellateurs**» désignés ou volontaires, qui suscitent des réactions dans le groupe pour faire rebondir le travail des sous-groupes.
223. **en expression informelle** de ceux qui veulent inter-

venir à leur inspiration, dans le groupe ou pour chaque sous-groupe.

22. par «panel-discussion»

(le panel est un petit groupe «échantillon»).

fiche 16, p. 70

- 213. avec un **panel d'experts** qui réfléchit sur les travaux des sous-groupes en présence de ceux-ci et reçoit à temps déterminé (tous les quarts d'heure) leurs réponses.
- 232. avec un panel de **rapporteurs** de chaque sous-groupe s'informant et discutant entre eux en présence des autres et idem pour la suite.
- 233. avec un panel **d'autorités**.

24. suivant des interviews d'individus ou des sous-groupes

- 241. **écoutés collectivement**, en direct ou sur enregistrement.
- 242. **observés en vidéo**.
- 243. en **mixte** d'interviews individuelles et d'interviews de groupe.
- 244. en **réaction successive** d'interviews les uns par rapport aux autres.

ÉLÉMENTS POUR UNE THÉORIE DES TECHNIQUES DE GROUPE



Un nombre croissant d'enseignants et de formateurs ressentant l'intérêt du travail en petits groupes, notamment pour organiser le «travail indépendant». Ils font des essais concluants avec leurs élèves, leurs stagiaires ou leurs collègues mais n'utilisent pratiquement qu'une forme de mise en petits groupes, aussi celle-ci devient vite banale et monotone.

En fait, la pratique des petits groupes dans un ensemble donné d'individus en formation doit s'appuyer sur l'étude des implications théoriques et des significations qu'elle comporte. Une gamme étendue de possibilités se présente alors à la disposition des responsables et des groupes : et les propriétés de chacune des formes de sous-groupement, leurs difficultés et leurs limites, apparaissent avec leur tonalité propre.

C'est dans le dessein d'éclairer la pratique du travail en groupe et de proposer aux responsables des orchestrations variées que nous avons rédigé ce texte en conclusion à des fiches pratiques qui définissent quelques-unes des formes de sous-groupement et de regroupement les plus solidement expérimentées.

On notera cependant qu'un formateur doit être exercé à compter avec la dynamique d'un groupe, qu'une formation à l'utilisation des techniques de groupes diversifiées doit comporter l'entraînement à l'observation des phénomènes émotionnels et affectifs (1) qui se produisent plus simplement quand les sous-groupes sont petits (inférieurs à 7) mais aussi à l'hybridation des formes techniques afin d'agir sans cesse avec créativité.

1. LE SOUS-GROUPEMENT COMME MÉDIATION

Les théories sur la «division du travail» dans les entreprises et plus généralement sur la mise en sous-structures d'une organisation se fondent sur une observation centrale : la répartition des individus en sous-ensembles tend à limiter les phénomènes d'incertitude et d'anxiété au sein d'un groupement. Une situation trop massique, un ensemble trop amorphe empêchant en effet chacun de stabiliser favorablement ses prédictions sur l'action des autres et, par conséquent, de permettre un pronostic sur sa propre action.

A. SITUATION DES INDIVIDUS EN GRAND GROUPE

Chaque individu, dans un groupe, ne connaissant pas les autres, hésite, en effet, sur le choix de ceux avec qui il peut coopérer directement, incertain de la

(1) Anne Ancelin-Schutzenberger, *L'observation dans les groupes*, ed. Epi, Paris 1970.

façon dont va réagir tel ou tel : à défaut de la simplification et du soutien qu'il trouverait dans un groupe restreint, il risque d'osciller entre une pluralité excessive de possibles.

Cette situation est difficilement supportable sur le plan émotionnel : elle peut entraîner deux sortes de réactions.

Ou bien on assiste à une situation d'isolement réciproque, à une fragmentation, à l'éparpillement de la *foule solitaire* (2) en une poudre d'individus indifférents les uns aux autres. Une classe d'élèves devient, par exemple, passive et inerte.

Ou bien il se produit des processus d'identification positive ou négative à une personne ou à un *nous* global. Les individus sont alors complètement encastrés, ou intégrés les uns aux autres, en état de *fusion* réciproque. Cette solidification, cette cristallisation radicale du groupe font disparaître les éléments personnels dans une sorte d'hypnose collective, à caractère panique, au sens grec du terme (*Pan* à la fois divinité et totalité), non contrôlé et violent. Un groupe ou une classe peut ainsi présenter un climat exalté ou agressif, orienté vers une *idole* ou un *bouc émissaire*, élève ou adulte.

B. LA STRUCTURATION EN SOUS-GROUPES

Dans une situation de grand groupe, le sous-groupement devrait permettre aux individus de reprendre une certaine maîtrise de leurs relations aux autres.

Le sous-groupement apparaît alors comme un lieu de médiation possible en vue d'établir la relation des individus à un grand groupe, souvent trop chaotique.

Il facilite les échanges et rassure en évitant les phénomènes émotionnels trop forts : la relation à un ensemble trop vaste peut en effet majorer ceux-ci, soit par le vécu de la situation panique que l'échelle de grandeur provoque, soit par le non-vécu de la situation globale, c'est-à-dire l'indifférence, la déconnection des uns et des autres.

En diminuant la montée des incertitudes, de l'anxiété, la fragilité des relations de groupe, le sous-groupement atténue la rigidité à laquelle les individus ont recours par compensation et, en conséquence, réduit les risques de blocage.

On arrive à supporter la pression (ou répression) du grand groupe - pression à caractère potentiel, bien sûr, mais les aspects potentiels sont toujours les plus dissuasifs, les plus émouvants - parce qu'on se sent soutenu par la pression du petit groupe. Cette médiation des appartenances permet un équilibre des pressions réciproques.

(2) David Riesman, *La foule solitaire*, 1950.

C. LE RETOUR DES SOUS-GROUPES EN GRAND GROUPE

Après l'organisation en sous-groupes, des difficultés de relation et de situation peuvent cependant réapparaître. Le dispositif des sous-groupes ne résout pas la totalité des problèmes, il les déplace. Mais, dans ce déplacement, il rend possibles, éventuellement, certains changements et certaines évolutions.

Au travers d'un ensemble de sous-groupes, quand on les réunit en plénière ou quand chaque sous-groupe se situe par rapport aux autres, on retrouve les phénomènes de foule : chaque individu s'identifiant à son sous-groupe, se sent altéré et entraîné par la pluralité énigmatique des autres sous-groupes ; et son appartenance se renforce obsessionnellement ou bien se dissout (3).

Dans le premier cas on assiste à une situation d'isolement avec des sous-groupes surstabilisés qui restent punctuels, séparés, hostiles, indifférents les uns aux autres.

A un moment donné, un certain nombre de gens reprennent le pouvoir sur l'ensemble du groupe en termes bureaucratiques parce qu'il y a blocage généralisé, impossibilité de jouer en raison du foisonnement des oppositions. Le cloisonnement réintervient alors : les gens se localisent, restent isolés dans leur sous-groupe, ou, ailleurs, dans leur classe, leur secteur, leur bureau, etc. et les différents sous-groupes s'ignorent et se bloquent les uns les autres. C'est la cristallisation.

Dans le second cas, si les sous-groupes sont mélangés ou trop souvent remaniés, il se produit une sorte d'effervescence devant l'impossibilité de caler un équilibre sur un ensemble de relations suffisamment stabilisées. Chaque individu peut se ressentir disloqué par rapport à la pluralité des relations. Dans cette instabilité, la durée est vécue de façon plus forte. Il y a une succession, dans chaque sous-groupe et en plénière, de sociogrammes (des affinités, des attraités, des distances, etc.), qui interviennent et qui, en devenant de plus en plus instantanés, de plus en plus mobiles, introduisent par le fait même, d'un côté une certaine liberté, d'un autre côté une solitude vertigineuse et donc une pulvérisation des relations.

D. STABILISATION ET RENOUVELLEMENT DANS LES SOUS-GROUPES

Autrement dit, lorsqu'on fait un sous-groupement, il est prudent d'établir à la fois une certaine stabilité et cependant des changements loisonsbles aux moments où cette stabilité court le risque de s'établir en bureaucratie. Il y a là un véritable jeu dialectique, un équilibre de la stabilisation et du renouvellement à trouver.

Par exemple, si au cours d'un stage ou d'un enseignement, des sous-groupements variés peuvent être proposés aux participants, on peut compenser leur complexité et l'effervescence qui s'ensuit par l'institution d'un sous-groupement de stabilisation (selon lequel des équipes de composition permanente se rencontrent, à

(3) Jean-Paul Sartre, *Critique de la raison dialectique*, N.R.F.

chaque période ou journée, pour permettre de se *retrouver* dans ce qui se passe et se *représenter* ce qui a été vécu).

On peut encore décrire un exemple simple de l'équilibre de la permanence et de l'évanescence, en la forme de la technique de groupe, dite de la réunion rotative (ou *tournante*), (voir fiche n° 6). Toutes les quinze minutes, par exemple, un *messager* quitte son sous-groupe, pour aller travailler au sein d'un autre sous-groupe.

Une autre façon d'assurer la stabilité dans la médiation pour des sous-groupes temporaires revient à réaliser un rythme progressif de leur regroupement. A partir d'un module qui peut être un, deux, trois ou quatre personnes, on définit des délais et des indices de regroupement (ces indices peuvent être constants ou bien variables, croissants ou décroissants).

Ainsi on remet à chaque participant une image et on demande une tâche à réaliser par chacun en 5 minutes (à 20 minutes). Sur ce module 1, on donne l'indice 5 : au bout du délai, des individus se réunissent par cinq et pour 25 minutes (à 100 minutes) accomplissant la même tâche ou une tâche consécutive, puis au bout du délai, à nouveau ils se réunissent par cinq sous-groupes de cinq, pour 125 minutes (ou plus), etc.

On peut aussi partir du module 2 (ou 3) et de l'indice 2 (ou 3) et ce serait le groupe d'élaboration progressive (voir fiche n° 3), avec des sous-groupes successifs de 2, puis 4, puis 8 personnes, etc., ou 2, puis 6, puis 12, ou 3, puis 6, puis 18, etc.

Dès que le nombre d'individus dans les sous-groupes réalisés d'emblée ou renouvelés devient assez grand, on notera la montée corrélative d'un besoin de rôles pour articuler ces sous-groupes.

2. LE SOUS-GROUPEMENT COMME INCITATION AUX RÔLES

L'équilibre et la simplification des relations entre individus grâce à des sous-groupes peut s'effectuer de façon stabilisée par l'institution de rôles. Il s'agit alors de rôles non pas nécessairement définitifs mais souvent interchangeableables entre les individus.

Les rôles sont généralement conçus pour réduire des incertitudes et des complexités, en jouant sur des modèles de comportement qui sont connus, la facilitation fonctionnelle qu'ils apportent s'appuie sur les lois de l'habitude.

La notion de rôle appelle en effet celle *d'attente* : cela veut dire qu'on attend de l'individu chargé d'un rôle qu'il donne, sur un stimulus quelconque, une réponse coordonnée, prédictible. On peut l'attendre de manière habituelle : systématisée, stabilisée, ou bien avec un certain délai, après une certaine fraction de temps, avec

des renouvellements possibles. En toute hypothèse, les rôles introduisent des incitations pour communiquer et agir de façon *économique*. Les individus, élèves ou adultes, gagnent à s'entraîner à ces rôles divers, suivant une progression pédagogique.

Inversement, un système de rôles peut servir non seulement à équilibrer des relations mais à les analyser : il peut alors susciter l'interrogation des individus à l'égard d'eux-mêmes et pas seulement à l'égard des autres, en permettant d'établir des conduites nouvelles.

Des rôles neufs permettront, par suite, de traiter de nouveaux problèmes, en structurant de nouvelles dynamiques dans les groupes, ils offrent des chances d'éducation et de découverte ; ils aideront également à éviter une déviation vers des ritualisations bureaucratiques.

Car le rôle, trop souvent, engendre une prétention à la supériorité, au lieu de fonctionner comme invitation à faciliter les rapports interpersonnels. Il convient donc d'étudier si les dispositifs de sous-groupement ne poussent pas des leaders, élèves ou non, à monopoliser, plus ou moins consciemment, la parole, l'orientation et l'élucidation ou si, au contraire, ils peuvent favoriser réellement chez les participants l'apprentissage des fonctions d'accueil réciproque et de facilitation des rapports et d'analyse des situations.

On peut distinguer les rôles, selon qu'ils servent à l'articulation externe des sous-groupes par rapport à l'unité ou à la cohésion d'un groupe ou d'une classe, ou selon qu'ils sont *joués* afin de faire fonctionner chaque sous-groupe.

Ils peuvent, d'autre part, être proposés de façon créative en vue d'accroître les possibilités de novation et pour relancer le travail d'une réunion plénière succédant à une activité de sous-groupes. On parlera donc de rôles d'articulation, de fonctionnement interne ou de rebondissement.

A. RÔLES D'ARTICULATION, EXTERNES AU SOUS-GROUPE

En ce qui concerne l'articulation des sous-groupes, celle-ci peut se concevoir, soit de façon permanente, soit par des mouvements définis à l'avance, soit, enfin, selon un mode occasionnel. Elle peut porter sur les contenus ou sur les projets propres de chaque sous-groupe, voire des individus.

Tout d'abord, existe-t-il un responsable général de groupe, contrôlant des responsables de sous-groupe, si l'on fait appel à la notion de *hiérarchie* ? Ou bien s'agit-il au sein d'une équipe d'animation, d'un coordinateur, en contact avec des conducteurs de sous-groupes (et avec des experts, analystes des travaux) si l'on se rapporte à une notion de *facilitation* ou d'*animation* ?

S'il convient de proposer au grand groupe une synthèse de l'activité d'un sous-groupe, il s'agira de rapporteurs. S'il importe de donner une image vivante de l'activité de sous-groupes, on pourra utiliser la notion d'observateurs. Par contre,

s'il convient de confronter les projets de chaque sous-groupe, on installera un réseau de porte-parole ou de délégués.

Il faut ajouter, en outre, pour la conduite des séances plénières, des rôles de gestion affectés à la considération de tous les individus de la classe ou du groupe et des sous-groupes. Ces rôles s'étagent depuis celui d'animateur, ou de président de séance, jusqu'à ceux de rapporteur général, d'analyste des résultats ou d'arbitre des contradictions du travail en commun.

La proposition, l'imposition ou le choix de ces rôles diversifieront encore la gamme des regroupements, dont il a été question ci-dessus.

B. RÔLES DE FONCTIONNEMENT, INTERNES AU SOUS-GROUPE

Pour le fonctionnement interne des sous-groupes, on trouvera d'abord l'utilisation interne des rôles externes précédemment définis : responsables, animateurs, porte-parole ou délégués, rapporteurs ou observateurs. Mais on rencontrera aussi des rôles spécifiques : de gestion, de production et de régulation de la vie du sous-groupe.

Les rôles de gestion se répartissent selon un continuum de responsabilités d'importance décroissante : conducteur (intervenant beaucoup), facilitateur ou modérateur (coopératif), enfin, présentateur de thèmes (relativement non directif), interpellateur ou aide technique.

En ce qui concerne les rôles de production, on peut distinguer (par ordre décroissant d'intervention) les rôles de conférencier, de participant, de rapporteur, d'introducteur, d'expert extérieur au sous-groupe, de secrétaire ou d'aide technique (pour l'usage des moyens audio-visuels, par exemple).

Enfin, les rôles de régulation vont de celui d'analyste (qui interprète avec une certaine directivité ce qui se passe entre les individus et dans le vécu du sous-groupe) à celui de régulateur (qui aide le sous-groupe à analyser ses conflits et sa progression ou ses blocages), enfin, à celui d'observateur (qui réexprime, indirectement, les phases ou les tensions des relations dans le sous-groupe) et de *contre-poids* (agissant pour équilibrer le rôle des animateurs et ceux des participants) ainsi que de consultant.

Ces rôles peuvent être tenus de façon superficielle ou intense, avec plus ou moins de formalisme ou de directivité.

Rien n'empêche, bien sûr, que les sous-groupes comportent des rôles internes correspondants ou différents. Naturellement, une même personne peut tenir soit un seul rôle, soit plusieurs rôles simultanément.

C. RÔLES DE REBONDISSEMENT

Il est question, dans ce cas, de rôles encore peu connus (quoique parfois

vécus implicitement), qui contribuent souvent de façon originale à la manifestation et au développement des richesses d'un groupe, notamment dans les réunions plénières, souvent difficiles à conduire et à rendre efficaces ou supportables, en raison même des difficultés qui ont conduit au sous-groupement. Il y a donc intérêt, dans le cas du groupe entier, à proposer des novations de rôles.

Parmi ces rôles, on peut disposer une gamme allant du rôle d'*interpellateur* (questionnant des individus et des rôles ou intervenant d'un sous-groupe à l'autre, pour l'ensemble des sous-groupes) à celui de *comparateur* (des convergences et des divergences, notamment en cas de confrontation de sous-groupes, à celui de *sélecteur* (choisissant parmi la richesse des productions de chaque sous-groupe une idée ou une direction particulières), puis à celui de *réacteur subjectif* (qui réagit personnellement sur le travail d'un sous-groupe) ou de *réverbérateur* (qui reformule). On peut noter aussi le rôle d'accompagnateur, celui-ci apportant une présence discrète au sous-groupe, rassurant sans intervenir.

D. ANIMATEURS ET RÔLES

Très souvent, dans la pratique, les rôles que nous avons distingués sont joués par des moniteurs ou par des animateurs, qui les intègrent plus ou moins consciemment à leur rôle dominant.

La distribution aux membres du groupe - autant que l'acceptation par des derniers - des opérations définissant ces rôles, va dans le sens d'une meilleure participation des individus, jeunes ou adultes, d'une meilleure communication et d'une réduction des anxiétés réciproques - c'est-à-dire dans le sens même de la finalité du sous-groupement.

Cependant, et tout spécialement pour des jeunes, on aura intérêt à indiquer aux individus qui auront à tenir les rôles externes d'articulation et les rôles internes de fonctionnement des sous-groupes, oralement ou par écrit, la nature exacte des tâches qu'ils ont à accomplir, ainsi que les limites de la responsabilité qu'ils assument dans le fonctionnement du groupe.

Une telle clarification des rôles, dans un mouvement de diversification et d'innovation croissantes, peut éviter leur bureaucratization et permettre d'enrichir la variété des formes de travail et d'exercices. On connaît l'intérêt des définitions opérationnelles de Kurt Lewin en ce qui concerne les conduites *autocratiques*, les conduites de *laisser faire* ou les conduites *démocratiques* d'animateurs de groupes de jeunes (1).

Il pourra être pratique de s'interroger, pour la structuration d'un groupe en sous-groupes, sur un tableau synoptique qui permet de choisir les rôles qui apparaîtraient les plus propices, en fonction des objectifs visés. Il s'agit bien sûr, d'un tableau conventionnel, à défaut d'une entente sur la définition opératoire des rôles essentiels.

(1) K. Lewin, *Psychologie Dynamique*, P.U.F., 1959.

E. USAGE VARIÉ DES RÔLES

Les rôles peuvent être pratiqués de façon homogène ou faire l'objet d'utilisation alternée.

Car il est possible de concevoir des sous-groupements où les rôles externes, internes et de rebondissement sont définis et tenus de façon identique ou, au contraire, délibérément ou non, de façon différenciée.

Par exemple, un sous-groupe confiera à un rapporteur le contenu de son travail, cependant qu'un autre sous-groupe demandera à un observateur de rapporter les problèmes qu'il a vécus et qu'un troisième sous-groupe exprimera ce qu'il a fait par un dialogue auquel participeront tous ses membres, ou bien se bornera à poser des questions aux autres sous-groupes.

Toutes ces modalités de rapports de rôles sont naturellement à mettre en relation avec les différents objectifs dégagés pour et par le groupe ou le professeur.

E. TABLEAU DES RÔLES

Ce tableau fait apparaître, pour chaque rôle, la mise en œuvre active d'une, deux ou trois opérations d'échange ou de relation (production, gestion, régulation). La production correspond à la substance des travaux et des échanges dans un groupe ; la gestion concerne la forme donnée aux échanges ; et la régulation vise l'équilibre des relations interpersonnelles (et le traitement des tensions ou des conflits).

Dans ce tableau, les rôles ont été disposés verticalement, de telle sorte que ceux qui correspondent à un plus grand nombre d'interventions dans une ou plusieurs opérations se trouvent vers le haut des colonnes, tandis que les rôles correspondant à un plus petit nombre d'interventions se trouvent vers le bas.

PRODUCTION	GESTION	RÉGULATION
←————— MONITEUR —————→ (entraînant de façon méthodique à des performances définies)		
←————— ANIMATEUR —————→ (intervenant à tous les niveaux pour soutenir la vie et l'activité d'un groupe)		
←————— CONDUCTEUR —————→ (canalisant, surtout par la gestion, le développement d'échanges non définis par lui)		
←————— FACILITATEUR —————→ (apportant des méthodes, une ambiance et quelques apports utiles)		

PRODUCTION	GESTION	RÉGULATION
CONFÉRENCIER (présentant les données essentielles d'une étude ou d'une discussion)	PRÉSIDENT (donnant la parole aux individus)	ANALYSTE (des tensions et conflits intra-groupes ou inter-groupes)
PORTE-PAROLE (apportant les avis émanant d'un sous-groupe)	COORDINATEUR (des porte-parole ou des conducteurs de sous-groupe)	RÉGULATEUR (organisant des phases d'analyse des relations dans le groupe)
PARTICIPANT (effectuant des apports utiles)	ORGANISATEUR (des sous-groupes et des regroupements)	OBSERVATEUR (des échanges dans le sous-groupe ou le groupe)
RAPPORTEUR (des conclusions d'un sous-groupe au groupe)	DIRECTEUR DE DISCUSSION (apportant les méthodes d'échanges)	AMORCEUR (d'une réflexion sur le vécu du groupe)
INTRODUCTEUR (des débats dans un sous-groupe ou groupe)	PRÉSENTATEUR (d'un thème de travail en sous-groupe ou groupe)	ARBITRE (pour régler des oppositions entre individus ou sous-groupes)
EXPERT (extérieur) (produisant sur demande des références)	DÉFINISSEUR (objectif pour le groupe ou un sous-groupe)	CONTRE-POIDS (agissant entre animateurs et participants)
SECRÉTAIRE (notant les contenus d'une séance de groupe ou de sous-groupe)	AIDE TECHNIQUE (facilitant la mise en œuvre des moyens matériels, p.e. audiovisuels)	CONSULTANT (à la disposition des individus en cas de difficultés)

RÉALISATEUR
(définissant les contenus et les étapes d'un échange)

DIRECTEUR D'ÉTUDES
(animant et alimentant l'étude (d'un texte, d'un cas))

RELATEUR
(racontant un cas ou des données nécessaires à un groupe)

RÉACTEUR SUBJECTIF
(exprimant les opinions personnelles et partielles au sujet d'une activité d'un sous-groupe à laquelle il a participé)

MODÉRATEUR
(agissant pour éviter des manipulations ou des jugements au sein d'un travail auquel il participe aussi)

PRODUCTION

GESTION

RÉGULATION

RÉVÉRBÉRATEUR

(reformulant des échanges dans leur forme et leur fond)

COMPARATEUR

(des convergences et des divergences entre des propositions ou positions diverses)

SÉLECTEUR

(d'une information ou d'une proposition parmi plusieurs autres)

ACCOMPAGNATEUR

(assistant en témoin au vécu d'un groupe ou sous-groupe)

AVOCAT DU DIABLE

(soutenant officiellement les objections et les oppositions utiles au travail et à la vie du groupe)

RESPONSABLE

(des activités générales d'un groupe)

← NÉGOCIATEUR →

(entre des parties d'un groupe)

SUPERIEUR HIÉRARCHIQUE

(des individus réunis en groupe)

INTERPELLATEUR

(questionnant au sujet des travaux de sous-groupes ou d'individus)

La variété des rôles ébauchés ci-dessus annonce la pluralité des dispositifs d'échange et d'étude en sous-groupes.

3. LES DISPOSITIFS MULTIPLES DE SOUS-GROUPEMENT

On peut étudier les possibilités de nombre, de temps et de rapports dont on dispose pour varier et ajuster aux situations les sous-groupements, en répartissant les individus dans des conditions égalitaires, dans des conditions différenciées ou dans des conditions inégalitaires.

A. L'ORGANISATION DE SOUS-GROUPES EN «PARALLÈLE»

Dans cette catégorie d'organisation du groupe, les sous-groupes (qui peuvent être soit hétérogènes, soit homogènes par rapport à un critère) sont placés dans une situation d'activité égalitaire. La technique du «6 x 6» entre dans cette catégorie (fiche n° 4).

On peut généraliser cette technique en considérant la répartition des membres d'un groupe en sous-groupes de n personnes accomplissant une tâche analogue suivant t minutes. Si n et t sont petits on aura des effets analogues à ceux observés dans le « 6 x 6 » : un soutien à l'expression en grand nombre des opinions de tous. On aura ainsi des 4 x 20, des 5 x 10, des 3 x 15, etc. qui relanceront le travail du groupe plénier.

Si la durée est relativement longue (t plus de 30'), les sous-groupes prennent de la consistance et accroissent leur distance vis-à-vis des autres groupes. Ceci se produira par exemple pour une étude de texte ou de cas ou un exercice de documentation voire de prospective (fiche n° 5).

A ce niveau, le problème essentiel est celui de la liaison des sous-groupes au grand groupe, avec la confluence des différents produits de leur travail. Ce problème peut être réglé de plusieurs manières selon le type de sous-groupement et les rôles qui en découlent :

Si les sous-groupes se retrouvent en grand groupe pour élaborer des productions nouvelles, il faudra que chacun d'eux se stimule (comme dans le 6 x 6 ou l'exercice de décision projective) pour rebondir en ricochet : il sera utile d'avoir des stimulateurs, des sélecteurs (qui exposent une idée issue du travail d'un sous-groupe) ou des interpellateurs (qui questionnent), des analystes (de convergence ou de divergence), voire des modérateurs ou des répartiteurs d'incertitude, etc.

Si les sous-groupes travaillent séparément, sans avoir à communiquer ou à se rencontrer, il faudra pour l'information réciproque un secrétaire rédigeant une note, un procès-verbal ou un compte rendu. Ou bien on constituera des intergroupes (voire fiche n° 2), en regroupant un ou deux membres de chaque sous-groupe dans de nouveaux sous-groupes.

Si les sous-groupes travaillent en termes de présentation réciproque, il faudra soit un rapporteur (sur le contenu), soit un porte-parole (sur les tendances et projets), soit un réacteur subjectif (sur un élément de travail), soit un observateur (sur le vécu).

Si les sous-groupes travaillent en termes de confrontation, il faudra un délégué qui pourra être ou non négociateur.

Les mises en relation peuvent s'effectuer par des réunions séparées des *titulaires* de rôles ou en plénière. Dans celle-ci, les rôles peuvent être réunis en panel devant les autres, communiquant ou non avec les membres de leur sous-groupe (voir fiche n° 15 : *La Tortue*). Et il faudra de toute façon organiser les rôles généraux de l'animation du regroupement.

B. L'ORGANISATION DE SOUS-GROUPES EN COMMANDE RÉCIPROQUE

Dans cette organisation du groupe, les sous-groupes sont dans des situations différentes, avec des objectifs et des moyens (notamment des délais) différents.

Cette mise en série se traduit par deux types de structure que l'on peut d'ailleurs combiner :

Structure à commande hiérarchisée

C'est la structure que l'on a le plus souvent tendance à utiliser. Les sous-groupes se commandent les uns les autres à la fois dans le temps, les conséquences les objectifs, les moyens et les situations.

Une panel-discussion rentre dans cette catégorie : les échanges entre les membres du sous-groupe panel commandent la discussion généralisée dans le grand groupe (ou dans des sous-groupes établis autour de chaque membre du panel (voir fiche n° 16). De même la situation en *pour* et *contre* (voir fiche n° 10 où un sous-groupe, neutre dans une thèse, arbitre la discussion des deux autres sous-groupes dont chaque membre de l'un défend la thèse et l'autre le réfute).

On peut prendre la fiche n° 11 comme exemple plus complet pouvant servir à la formation au travail de réunion.

Structures à commande alternative

Les sous-groupes peuvent travailler de façon simultanée en exécutant séparément une tâche de même ordre, puis en analysant réciproquement les résultats obtenus dans l'autre sous-groupe, ou de façon séquentielle en ayant des rôles différents pour une même tâche, puis en échangeant leurs rôles dans un renversement de situation.

Exemple de commande alternative : voir la fiche *Brainstorming* - n° 14.

Remarque : Structure à commande hiérarchisée et alternative. Les organisations en séries à commande alternative peuvent être combinées en vue d'accroître les dissymétries, mais aussi les réciprocitys.

C. FORMULE MIXTE : la juxtaposition de sous-groupes différenciés.

Dans cette organisation du groupe, les sous-groupes sont encore dans une situation de niveau identique (comme dans le type A) mais avec des objectifs et des moyens respectivement différents (comme dans le type B). Cependant, les sous-groupes ne sont pas organisés en commande réciproque.

Il est possible, dans une classe, par exemple, de demander à un sous-groupe d'élèves de préparer l'étude d'une pièce, à un autre de rédiger un texte et à un troisième d'avoir une discussion sur un thème.

Pour des adultes, les uns peuvent étudier un cas suivant une discussion, un jeu de rôle ou des interviews réciproques : certains avec dispositif d'observation et d'autres sans. Des phénomènes du type traitement des différences ou des oppositions de tendances, peuvent intervenir.

Le problème principal, ici, est le problème *majoritaires - minoritaires*. Comment faire sentir aux uns et aux autres qu'ils peuvent avoir des activités différentes dans une situation de niveau identique, de façon positive, sans considérer la relation des individus entre eux à l'intérieur d'un sous-groupe comme une manière de fuir la relation aux autres dans le grand groupe ? Ou sans considérer qu'un sous-groupe plus petit est moins important ou intéressant ?

Une symbolique d'un tel travail en grand groupe, bien qu'elle pose des problèmes, renforce l'intérêt porté à l'originalité et à l'autogestion des sous-groupes.

Ce qui est intéressant, ici, c'est le passage du grand groupe aux sous-groupes et son élucidation, plus que celui des sous-groupes au grand groupe et, par conséquent, le problème de la stimulation à l'autonomie et aux choix plutôt que celui de l'affluence.

La juxtaposition suppose des durées suffisantes mais limitées, pour éviter une pulvérisation du grand groupe ou la montée de cloisonnements artificiels. Et les combinaisons sont infinies, suivant les visées et les moyens de travail adoptés par chacun des groupes. Mais ceci nous invite à étudier les gammes de moyens utilisés.

4. ORGANISATION ET UTILISATION DES MOYENS

A. ACCENTUATION DES DIFFÉRENCES ENTRE LES SOUS-GROUPES

Aussi bien les organisations en parallèle, en commande réciproque ou en juxtaposition peuvent être renforcées par l'utilisation des moyens d'information ou de production (dossiers, documents, comptes rendus écrits, enregistrement transmis, diffusion immédiate (ou reprise) par circuit interne de télévision, etc.). Une pluralité de possibilités est donc ouverte par la variété des moyens car ils peuvent servir à différencier encore les sous-groupements adoptés.

La séparation du groupe selon des sous-groupements en parallèle se différencie sur des thèmes, des textes, des cas écrits ou filmés, par exemple, mais aussi par la production de tableaux, de documents, d'interviews ou d'émissions au magnétophone (voir fiche n° 17).

La séparation des sous-groupes en commande réciproque pourra se faire directement par les échanges de messages oraux (voir *exercice de pour et contre, exercice d'argumentation*, fiches n° 10 et 9), par des structures d'observation et de transmission de messages écrits (voir *groupes de tâche et d'observation alternés*, fiche n° 11), par la forme de jeux de rôles ou par le relais du circuit fermé de télévision.

La juxtaposition des sous-groupes sur des tâches différentes peut se différencier par la forme d'étude de dossiers ou la réalisation d'une émission au magnétophone (fiche n° 17) mais aussi par la diversité des consignes accordées ou non à une même tâche, ou enfin par la poursuite des tâches sans rapport des groupes entre eux. Ceci ouvre la voie à une tolérance d'engagements variés et à une pers-

pective de formation *sur mesure*.

B. «L'HYBRIDATION», OU LE MÉLANGE DES GENRES

Aucune des situations possibles de sous-groupement et de regroupement ne peut assurer une sécurité et un rendement absolus. Chacune a ses avantages et ses inconvénients. Elles forment un système qui n'est pas fermé. C'est une gamme de modalités par laquelle on peut obtenir, avec beaucoup d'imagination, des harmonies, des mélodies différentes. Chaque responsable, chaque groupe est vraiment libre d'utiliser ce qui paraît le mieux approprié aux différents états du groupe.

Il y a des moments où l'on voit apparaître des tendances de structure, de travail ou de relation qu'il est bon de formaliser, de renforcer, de soutenir ou de rénover, en recourant à l'une ou l'autre des formes de sous-groupements, ou bien au mélange de deux ou trois d'entre elles, ce qu'on peut appeler l'hybridation des formes de groupe ou des modes d'exercices.

Ainsi il est possible de vivre un exercice de réexpression en proposant à un moment déterminé, de supprimer pour un second temps la consigne de réexpression, afin de mesurer le changement constaté.

Ou bien on peut commencer un échange par la technique d'élaboration progressive (voir fiche n°3) en partant de sous-groupes de 2 ou 3. Après être arrivé aux sous-groupes de 6 ou 8, on peut passer à la technique de communication rotative (toutes les 10 à 15 minutes une personne quitte son sous-groupe et va dans un autre où celle-ci est accueillie par un secrétaire permanent du sous-groupe ; et ainsi de suite - voir fiche n° 6).

Enfin, pour finir, on peut réunir les secrétaires permanents, ou des individus des divers sous-groupes (terminaux) en panel-discussion (voir fiche n° 16) devant les autres participants.

On conçoit que cette *hybridation* ou *combinatoire* comporte et offre de multiples possibilités dès qu'on est exercé suffisamment à chacune des techniques ou des formes de groupe. Il peut en résulter une souplesse et une originalité propices aux objectifs d'enseignement et d'éducation. Ce sont là des raisons supplémentaires de répandre largement les variétés de techniques simples de sous-groupement, de rôles et de consignes.

Quoi qu'il en soit des modes de sous-groupement et de leurs accords, on ne peut oublier qu'ils sont liés à la régulation des phénomènes émotionnels qui résultent d'interférences énergétiques des personnes entre elles et des phénomènes affectifs qui proviennent des interférences d'influence.

Ces phénomènes peuvent en partie se stabiliser par la mise en sous-groupes mais réapparaître aussi par la suite. Ils seront d'autant mieux traitables que la situation organisée permettra de s'accrocher à des repères. Une schématisation partielle de la situation facilite l'analyse.

Le sous-groupement permet d'établir un cadre à partir duquel on peut moduler et élucider les interférences des volontés individuelles. Et l'on saura recourir, en l'usage de toutes ces techniques, à la part d'humour nécessaire dans les attitudes des responsables pour signifier leur relativité au cœur même de leur efficacité, sans cependant perdre la fermeté de leur conduite.

Il y a une éthique de l'utilisation du sous-groupement ou du regroupement. La facilitation qu'elle apporte ne saurait être confondue avec une facilité de manipulation. Leur mise en œuvre suppose une simplicité, une persévérance et une ingéniosité incessantes : elle demande également l'explication progressive des formes de groupe utilisées. La finalité de celles-ci ne peut être oubliée : il importe, grâce à elles, de faciliter les rapports entre les personnes, et d'exercer avec clarté à la multiplicité des relations et des situations propres à la vie sociale de notre époque.

André de Peretti

COMMENT UN GROUPE FONCTIONNE - T - IL ?



Le fonctionnement des structures institutionnelles est suffisamment intéressant, pour les individus, pour qu'ils y adhèrent activement, car le rapport de chacun aux structures n'est pas passif : celles-ci existent dynamiquement dans la mesure où leurs articulations sont édifiées, à chaque instant, par les apports individuels d'énergie et de considération.

La médiation institutionnelle peut être réalisée dans le cadre d'ensembles assez vastes, mais le risque est grand de voir s'annuler les avantages de la structure sociale.

INSTITUTIONS ET ISOLEMENT

En effet, plus un gouvernement est étendu, plus les phénomènes d'incertitude sont démesurés et, par conséquent, plus les formes de stabilisation sociale ont tendance à s'alourdir et à devenir rigides : les particularités internes sont réprimées et l'originalité de chaque individu peut être paralysée, les pressions collectives pour réduire l'individu à la conformité deviennent plus fortes en jouant sur de grands nombres ; les individus perçus comme n'étant pas identiques deviennent des étrangers avec lesquels la séparation s'accuse et les identifications se produisent dans des conditions abstraites et irrationnelles.

L'institution fonctionne alors comme un faisceau de groupements inertes et tourne à la collectivité statique : les individus se referment sur eux-mêmes ; ils sont dépouillés de leur capacité imaginative ; liés à l'ensemble, ils s'ignorent personnellement et leurs interactions sont faibles. Guidés impérativement, les individus s'éparpillent dans «la foule solitaire» (Riesman), suivant un isolement réciproque, dans ce que Jean-Paul Sartre a dénommé l'aspect «sériel».

Une telle situation est frustrante à la longue et elle est dangereuse : un individu ou une faction peuvent, à l'improviste, intervenir et provoquer un raz-de-marée de chocs entre les individus ; des mouvements «paniques» peuvent naître. Le fait institutionnel est dès lors en péril de désintégration ou de totalitarisme.

INSTITUTIONS ET GROUPES

C'est à l'opposé de cette structure instable, oscillant de la rigidité à la pulvéulence, que se situent les institutions dans lesquelles des formes de groupes se développent. Les enveloppes externes et les membrures internes de ces institutions peuvent s'assouplir dans la mesure où elles sont relayées et soutenues par la structuration intermédiaire des groupes. Ceux-ci se distinguent des groupements inertes et statiques par l'articulation des énergies individuelles qui sont mises en œuvre dans une activité modérée mais soutenue.

La vie en petits groupes permet à des individus de se percevoir, avec leurs

(1) Elliot Jacques, «Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution», dans A. Levy, *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, article n° 35, Paris Dunod, 1965. 2 vol. (Coll. Organisation et sciences humaines).

particularités propres, au sein d'un ensemble qui semble moins chargé d'incertitudes et de pressions généralisantes et réductrices. C'est pourquoi le besoin de vivre en groupe s'est accru, présentement, pour compenser les isolements et les inquiétudes que provoque le monde moderne. La vie en petits groupes offre la chance de proximités plus grandes et d'interactions plus intenses. Ainsi, dans une réunion, la proximité d'un groupe d'amis (ou de supporters) permet à quelqu'un de prendre la parole et d'affirmer sa position particulière. Mais il faut analyser plus en détail les articulations qui se construisent à l'intérieur d'un groupe.

SOUS-CULTURE, VALEURS ET NORMES.

Dans la situation d'un groupe qui les relie plus intensément et qui les stimule, les individus mettent en commun (par « projection ») des façons de sentir et de percevoir relativement accordées ; ils édifient activement, ce faisant, une *sous-culture* commune, une manière d'être en relation entre eux par rapport au monde extérieur.

Cette sous-culture est inspirée par la culture sociale de l'environnement, mais elle s'en différencie par des *valeurs* particulières qui prennent ici plus d'acuité qu'à l'extérieur, et par expérience de *normes* qui sont privilégiées par rapport aux autres valeurs culturelles. Une cohésion, un « esprit de corps » sont nourris par l'effort renouvelé des individus pour actualiser leurs références communes dans leurs conduites personnelles et pour rendre apparentes entre eux et par rapport à autrui les articulations de leurs valeurs et de leurs normes particulières.

RÔLES, STATUTS ET MODÈLES

Cependant, en ressentant leur relative identité par rapport aux gens de l'extérieur, les membres du groupe sont portés à intérioriser leurs « inégalités de situation », comme l'indique W.J.H. Sprott (1).

Sous leur commune particularité, ils ont besoin de localiser leurs originalités individuelles en profitant des formes déjà ébauchées par les institutions qui les environnent. Les individus se mettent donc à tenir des *rôles* antagonistes, confiant à certains des missions de *leader* et se concédant des distinctions de *statut*. Ils accommodent à leur façon les modèles de comportement usités dans l'environnement, en vue de faciliter leurs ajustements respectifs.

Les articulations des rôles, assortis de leurs statuts et de leurs modèles de comportement, stabilisent donc assez bien les différences entre les individus et assurent leur « moral ».

DISPOSITIFS DE COMMUNICATION, SANCTIONS ET MOYENS D'ACTION

En même temps que s'affirme la sous-culture commune et que s'établissent les rôles, un *réseau* sélectif, un dispositif de communications et des délimitations entre les membres du groupe se construit.

(1) W.J.H. Sprott, *Psychologie sociale*, p. 14, trad. de Jean Laroche, Paris, Payot, 1954.

De ce fait, en rapport avec les rôles, des modes d'encouragement ou de dissuasion apparaissent, qu'il s'agisse de parler ou d'agir, qui définissent un code de sanctions accordées aux valeurs du groupe.

Les *moyens d'action* disponibles pour le groupe, au terme d'une dynamique des échanges, sont répartis, dans la mesure du possible, en accord avec le système des rôles et s'appuient sur des sanctions.

BUTS, TÂCHES ET MÉTHODES DE TRAVAIL

Enfin, la structuration s'effectue sur un plan d'activité où sont utilisés les moyens d'action, chaque individu jouant son rôle, solidaire d'une vue commune. Un lieu de convergence des conduites se constitue grâce à un *but commun*, auquel se relie les objectifs individuels.

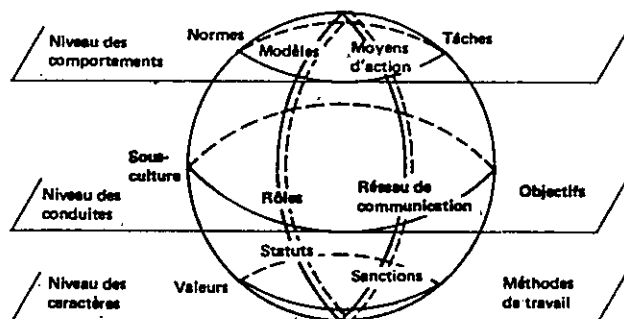
Lorsque ce but est défini, il aide à la distribution et à la réalisation des *tâches* ou *opérations* qui sont confiées à chaque individu et auxquelles celui-ci pourvoit avec les moyens dont il a l'usage. Cependant le dispositif des communications et des délimitations, ainsi que la visée du but, poussent à l'élaboration d'une méthode de travail cherchant à organiser une pression cohérente du groupe sur le monde extérieur, afin d'éviter sa dislocation.

Cette méthode réutilise implicitement le code des sanctions pour éviter les phénomènes de déviance qui déferaient l'unité cohésive du groupe.

MÉDIATION SUR QUATRE MÉRIDIENS

On voit donc que le groupe fonctionne dans la mesure où les individus équilibrent leur apport d'énergie et leurs échanges affectifs grâce à des *articulations* qu'ils maintiennent sans cesse de leurs efforts ; nous pouvons reconnaître quatre *méridiens* principaux où se situent ces articulations : le méridien de la *sous-culture* (assortie de normes ou consignes et de valeurs) ; celui des *rôles* (avec modèles de comportement et échelle de statuts) ; le méridien des *dispositifs de communication et de délimitation* (entraînant la répartition des moyens d'action et le code de sanctions) ; enfin, le méridien des *objectifs* et des *tâches* (assorti d'une composante relative à la méthodologie du travail effectué).

Sphère et méridiens de structuration



André de Peretti

ÉLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

★

EN LANGUE FRANÇAISE

Anne ANCELIN SCHUTZENBERGER : *Vocabulaire de techniques de groupes*, EPI, 1971, *L'observation dans les groupes*, EPI, 1972.

M. et C. BARLOW : *L'expression orale et les techniques de travail en groupe*, Paris, Nathan.

A. BAPTISTE et C. BELISLE, *Photo-méthodes*, Paris, Ed. du Chalet, 1978.

Michel FUSTIER : *Exercices pratiques de créativité*, Ed. SME, Lyon, 1973.

Alen GARTNER et autres : *Des enfants enseignent aux enfants*, par Rose Grosjean, préface de Louis Legrand, EPI, Paris 1973.

J.M. CARÉ et F. DEBYSER : *Jeu, langage et créativité*, Paris, Hachette Larousse, 1979.

Raymond HOSTIE : *Session de sensibilisation aux relations humaines*, guide pratique, éditions de l'EPI, Paris 1974. Ce guide contient 56 fiches documentaires de travaux de groupe et d'exercices-supports.

R. LACROIX-NEUBERTH : *Technesthésie, illusion-réalité*, Centre expérimental de recherches de psychologie collective, Montpellier 1979.

L. LEGRAND : *L'école unique, à quelles conditions*, Paris, 1981.

Edouard LIMBOS : *L'animateur et les groupes de jeunes*, préface d'A. de Peretti, Ed. de Fleurus, Paris 1973 ; *Mise en situations et exercices pour les animateurs*, id. 1976.

Charles MACCIO : *Animation de groupes*, Ed. Chronique sociale de France, Lyon, 1969.

R. MUCHIELLI : *La méthode des cas*, Paris, E.S.F. 1969 ; *La dynamique de groupes*, Paris, E.S.F. 1970 ; *Communications et réseaux de communication*, id, 1971 ; *La conduite des réunions*, id, 1970 (voir surtout les parties pratiques, bien faites).

R. RENONCHAMPS et R. MATHOT : *L'efficacité du travail en groupe*, 48 carrières, Bruxelles, 1972.

Carl ROGERS : *Les groupes de rencontre*, Ed. Dunod, Paris, 1973.

Philippe MEIRIEU : *Itinéraire des pédagogies de groupe - Outils pour apprendre en groupe - L'École, mode d'emploi*, E.S.F. Paris, 1983, 1984, 1985.

Photolangage : *Recueil sur les groupes*, Ed. du Chalet, Paris, 1970.

Les points d'appui de l'enseignant, I.N.R.P., C.N.D.P., 1984.

Recueil d'instruments et de processus d'évaluation formative, I.N.R.P., C.N.D.P., 1981.

UNESCO : *Les techniques de groupe dans la formation, études et documents d'éducation, Paris n° 24* (étude rédigée par J.B. Baffaut, A. de Peretti et Robert Ville-neuve) et *Un enseignement centré sur l'expérience*, id, n° 17.

Francis VANOYE : *Travailler en groupe*, Paris, Hatier 1976. *Expression et communication*, Paris, A. Colin, 1973 et *Pratique de l'oral*, id, 1981.

Collection fiches Eo-Formation permanente, les Editions d'organisation, Paris :

Solange ADAIRE, *49 fiches d'expression par le corps*.

Guy AZNAR et autres : *56 fiches d'animation créative*.

Dominique BEAU : *100 fiches de pédagogie des adultes*.

Yves BOURRON : *72 fiches de pédagogie audiovisuelle*.

Gilbert BEVILLE : *60 fiches jeux de communication*.

Jacques LAVERRIÈRE et autres : *100 fiches d'expression orale et écrite*.

Jacques LAVERRIÈRE et G. PLAILLY : *75 fiches pour organiser le travail de groupe*.

Cahiers Pédagogiques : *Fichtre I Encore des fiches*, n° 236, 1985, *Pédagogie différenciée*, n° 239, 1985.

ÉGALEMENT SUR DES NIVEAUX PLUS THÉORIQUES

G. AMADO et A. GUITTET : *La dynamique des communications dans les groupes*, Paris, A. Colin, 1975.

D. ANZIEU et J.Y. MARTIN : *La dynamique des groupes restreints*, P.U.F., Paris, 1968.

Ç. FLAMENT : *Réseaux de communication et structures de groupe*, Paris, Dunod, 1965.

G. FERRY : *La pratique du travail en groupe*, Dunod, Paris, 1970.

A. LÉVY : *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, 1965.

K. LEWIN : *Psychologie dynamique*, P.U.F., Paris, 1959.

J. MAISONNEUVE : *La dynamique des groupes*, P.U.F.

N. MAIER : *Principes des relations humaines*, Paris, E. d'organisation 1957.

Max PAGES : *La vie affective des groupes*, Dunod, Paris, 1970.

A. de PERETTI : *Liberté et relations humaines*, Ed. de l'EPI, Paris, 1ère édition 1966, 7ème édition 1974.

J.B. PONTALIS : *Après Freud*, Paris, Julliard 1963.

Jean-Paul SARTRE : *Critique de la raison dialectique*, N.R.F., 1958.

EN LANGUE ANGLAISE

BENNIS et al. : *The planning of change*, N.Y., Holt Reinhert, 1962.

CARTWRIGHT and ZANDER : *Group Dynamics*, Ed. Row Peterson, New York, 1960 (ouvrage théorique fondamental).

G.C. HOMANS : *The human groupe*, N.Y., Harcourt et Brace, 1950.

David KALB, Irwin M. RUBIN and James M. Mc INTYRE : *Organizational Psychology, An experiential approach*, New Jersey, Prentice Hall, 1971 (avec un grand nombre d'exercices).

J.L. MORENO et al. : *The international handbook of group psychotherapy*, N.Y. Philosophical Library 1966.

J. William PFEIFFER and John E. JONES : *Annual handbook for group facilitators*, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975, 1976, University Associates Inc, La Jolla, California.

A handbook of structured experiences for human relations training : (3 vol.) I 1969, II 1970, III 1971, distribué en Europe par Teamcos Forlag A/S Frederiksborggade 9 DK - 1360 Copenhague.

J. William PFEIFFER and Richard HESLIN : *Instrumentation in human relations training*, University Associates, Publishers and consultants, P.O. box 615, Iowa City, Iowa 52240 (75 instruments présentés).

KENNETH G. JOHNSON et al. : *Nothing ever happens*, Glencoe Press, 8701, Wilshire Boulevard, Beverley Hills, California 90211.

E.H. PORTER : *Introduction to therapeutic counselling*, Boston, Houghton, Mifflin CO, 1950.

CONDITIONS D'ADHESION

FRANCE ET ETRANGER

Envoyer le montant de l'adhésion (membres adhérents : 100 F - membres bienfaiteurs : 200 F) aux «Amis de Sèvres», 1, avenue Léon-Journault, 92311 Sèvres - C.C.P. 69 59 99 B Paris

A NOS LECTEURS DE L'ÉTRANGER



La liste des correspondants Hachette à l'étranger qui figurait depuis longtemps à cette place n'était plus à jour. Nous avons donc lancé une campagne internationale, qui se poursuit encore afin de pouvoir vous indiquer les librairies où vous pourrez effectivement bientôt vous procurer **Les Amis de Sèvres**.

Nous ont déjà confirmé leur accord :

de **CHYPRE**, la librairie papeterie française LA BOITE A LIRE,
8^e, rue Prévèzas, NICOSIE - 136 - Tél. 54184.

d'**IRLANDE**, *Modern Languages Limited*,
39 Wetland Row, DUBLIN 2 - Tél. 764285.

de **SUISSE**, le département diffusion de la LIBRAIRIE PAYOT,
rue des Côtes de Montbenon, 30 -
adresse postale : Case Postale 3212, CH 1002 LAUSANNE - Tél. 20. 52. 21.

(à suivre)

CENTRE INTERNATIONAL D'ETUDES PEDAGOGIQUES
1, avenue Léon Journault - 92311 Sèvres Cedex - France - tél. (1) 45.34.75.27