

# Pour une animation éthique et responsable des Ateliers de Raisonement

## Logique

Elisabeth Perry Paris 2003

J'avais gardé de la Rencontre annuelle 2002 de l'Association Collectif ARL une sensation de trop plein : de paroles, de réflexions, de théories, de confusions, de centrations.... Le temps m'avait alors fait ressentir le besoin d'un vide dans lequel de nouvelles possibilités pouvaient advenir ! J'avais au cœur l'envie de quelque chose de plus simple, de plus proche, de plus vivant, de plus limpide, de plus ouvert.... Le vide créateur d'imprévus, d'échanges plus horizontaux et de rencontres me manquait. Lors de ces journées annuelles, l'équilibre n'a jamais été facile à trouver entre le besoin d'apports, de réponses, de réflexions et celui de partager des expériences, des enthousiasmes, des questionnements, etc.

Il m'avait manqué quelque chose, ce je ne sais quoi qui contribue à tisser une vie associative, ce je ne sais quoi qui permet à des personnes de se fédérer, de partager des valeurs, de se reconnaître dans un projet associatif commun et d'y prendre une place active.

L'envie de partager était là, cette année comme les autres années, et l'organisation avait privilégié, cette fois, le fonctionnement en ateliers.

Quel bonheur de voir les participants et participantes rassemblés autour des animateurs, quelle joie d'être témoin de ces échanges, de ces partages et de ces questionnements. J'ai rencontré et écouté des personnes impliquées, enthousiastes, créatives. J'ai ressenti, une fois de plus, la joie d'assister à tant d'engagement, de sérieux, de créativité pour développer des réponses ARL encore plus adaptées aux publics et aux contextes. J'ai constaté la créativité des uns et des autres, regrettant qu'il n'y ait pas plus d'écrits, pas plus de comptes-rendus d'expériences, d'articles. Et puis, j'ai éprouvé, en tant qu'auteur, un sentiment de responsabilité, mélangé à de la fierté, pour ces qualités humaines et professionnelles développées par chacune et par chacun.

Que partager de ces temps d'ateliers :

- Tout d'abord, le grand travail de préparation, l'implication, la disponibilité, la qualité de présence des animateurs et aussi leur esprit de solidarité et d'entraide,
- Le large temps accordé à ce temps en ateliers, la richesse et la créativité des modalités de travail et de restitution,
- La richesse et la diversité des expériences et des contextes représentés.
- Le pétilllement de la réflexion de ces groupes dispersés dans tout l'espace disponible,
- L'amitié entre les participants et la curiosité pour les pratiques des uns et des autres,
- Les échanges informels, les sourires, les rires, les émotions des uns ou des autres,
- La qualité et la profondeur des échanges franco-suisses,
- La créativité et la vitalité de nos collègues suisses,
- Et bien d'autres choses encore .....

Petit à petit, un espace d'échanges se créait, renforçant un sentiment d'appartenance et donnant sens, saveur, vie et profondeur à ce champ de pratiques partagées, à travers aussi un fonctionnement associatif. Des valeurs s'affirmaient communes, se manifestaient dans les témoignages, les points de vue, les questionnements et les expériences rapportées.

Il ne s'agissait pas pour moi, lors de la synthèse dont j'étais chargée, de rendre compte du contenu précis des ateliers, n'ayant été moi-même que de passage dans les groupes. Les animateurs le feraient mieux que moi ! Mais, en séance plénière, j'ai fait le choix d'élargir la réflexion par un éclairage de la fonction d'animateur ARL, éclairage appuyé sur les qualités et capacités qu'elle requière.

Les aspects techniques de cette animation ont souvent été évoqués, ce parfois au détriment d'une prise en compte des qualités attendues pour une animation à visée de remédiation cognitive. Et celles-ci me semblent tout autant essentielles et déterminantes au développement, à l'autonomisation de capacités cognitives chez les personnes accompagnées, que les compétences plus techniques décrites dans le livret formateur.

Ces qualités tant humaines que sociales peuvent être soulignées à travers deux éclairages différents :

- Celui des **habilités sociales requises pour l'accompagnement**, celles qui conduisent à la création d'une véritable et nécessaire « alliance de travail » entre l'animateur et les participants à

un Atelier ARL, à travers l'installation d'« une zone d'échange assurant un partage commun sur le sens profond d'un tel apprentissage »<sup>1</sup>.

- Celui des **qualités et des capacités requises pour une animation éthique et responsable**, ce à partir des travaux de Robert DILTS sur la notion de leadership éthique et responsable<sup>2</sup>.

Le fonctionnement en atelier, lors de cette Rencontre CARL 2003, a démontré la présence en chacun de ces qualités. J'y ai été très sensible et c'est pourquoi j'ai voulu relire le travail de groupe en soulignant les qualités manifestées. Ainsi, ces deux développements rendent compte d'une autre façon de la qualité humaine et professionnelle de ces journées.

On ne saurait être un animateur ARL sans incarner ces qualités et capacités au quotidien, dans ses relations, dans ses échanges, dans son travail. Ainsi, j'ai pu constater leur expression et leur présence au cours des échanges et des débats.

L'animation ARL exige de l'animateur l'instauration et le maintien de conditions sociales spécifiques, basées sur une relation construite et soutenue avec les participants, assurant l'accompagnement et la médiation au sein du petit groupe ARL.

**Ces habilités sociales, au nombre de quatre (les 4 E)<sup>3</sup>**, conditionnent et déterminent largement l'animation, plus particulièrement lorsque celle-ci s'adresse à des adultes ou des jeunes en échec ou en doute sur leurs capacités intellectuelles. Il s'agit d'instaurer, au sein du groupe animé, un réel esprit de coopération. Ce n'exclut pas le conflit mais cela permet de l'inscrire dans un espace réellement créatif et productif. Rappelons que le conflit sociocognitif est précieux mais, pour être majorant, il doit être régulé sur un plan cognitif et non sur un plan socio affectif. Un conflit devient réellement créateur s'il s'instaure au sein d'une coopération, comme cela se passe au sein d'une véritable équipe. Dans une équipe qui fonctionne, on peut être tout à la fois différent et semblable des autres, si on trouve les conditions de sécurité qui donnent la possibilité d'être soi et de s'exprimer tel que l'on est. Une équipe qui marche tient aussi à la nature et aux qualités du manager, peut-être plus qu'à sa technicité réelle. Un animateur ARL est comme un manager d'équipe qui doit faire en sorte que son équipe soit gagnante et créative. Il doit prendre soin des participants et du groupe constitué, être attentif à chacun et à tous<sup>4</sup>.

Ces qualités sociales reposent sur une relation d'animation définie par 4 conditions qui garantissent la coopération et la confrontation créatrice au sein du groupe.

Ainsi, il s'agit pour l'animateur de se situer dans une position de :

- **Egalité** : il s'agit d'apprendre à **être avec et parmi** les participants. Si, en tant qu'animateur, nous avons un rôle et une fonction technique spécifiques, nous ne sommes pas supérieurs aux personnes que nous accompagnons. C'est à cette condition qu'il peut y avoir un réel et profond partage des stratégies développées par les uns et les autres. Cela semble être une condition pour modifier la relation au savoir ou à l'enseignant et pour rompre avec les éventuelles séquelles d'apprentissages et de ses conditions parfois mutilantes. Il s'agit aussi de se situer dans une position de simplicité, d'humilité et de relative proximité, tout en exerçant son rôle d'animateur avec technicité, autorité et compétence, sans prise de pouvoir autre que celui lié aux compétences exercées.
- **Entraide** : il s'agit d'instaurer les conditions qui créent et rendent possible l'entraide au sein du groupe, tout en respectant et en faisant respecter les temps de l'atelier, notamment la succession des séquences de travail, à travers une alternance travail individuel et collectif. L'entraide engendre l'accueil, l'ouverture, la tolérance, l'attention à soi et aux autres. Cela nourrit l'objectif de revalorisation de soi et de l'autre. Les contacts peuvent ainsi se développer et s'enrichir, à travers l'instauration d'une plus grande sécurité au sein du groupe, ce qui permet des contacts et des échanges basés sur une solidarité et une disponibilité à l'autre. Le conflit alors peut être plus libre et respectueux.

---

<sup>1</sup> Rosée MORISSETTE « **Accompagner la construction des savoirs** »

Ed Chenelière Mc GRAW-HILL Coll. Apprentissage MONTREAL

<sup>2</sup> Robert DILTS « **Pour un leadership responsable** » ISVOR-DILTS Leadership Systems  
Institut Ressources, BRUXELLES mai 2003

<sup>3</sup> J. HOXDEV, H. MARTIN « **La coopération au fil des jours** » cité par R. MORISSETTE

<sup>4</sup> P. HIGELE, G. HOMMAGE, E. PERRY « **Ateliers de Raisonnement Logique : livret du formateur** »  
CAFOC NANCY 7ème ED 2003

- o **Engagement** : on ne saurait attendre de l'autre qu'il s'engage, si nous-mêmes, nous ne nous engageons pas ! L'engagement de l'animateur, sa visibilité, sa présence, son implication tant humaine que technique, la clarté de son rôle et le partage des modalités de travail conditionnent la profondeur du travail proposé et la médiation établie.
- o **Energie** : l'animation demande de l'énergie. Celle-ci doit s'ajuster en permanence au groupe et aux participants. Ainsi, par exemple, peut être, il est nécessaire d'apporter plus d'énergie en début d'atelier et d'en apporter un peu moins lorsque le groupe fonctionne, ou encore faut-il encourager, solliciter celui qui doute et qui reste en retrait, mettre en place une protection pour celui qui est trop différent dans ses raisonnements ou trop en insécurité afin que le groupe puisse l'écouter et l'entendre.

Ces quatre dimensions sont bien entendues liées.

Il peut être intéressant et utile de se questionner à l'issue d'une animation ARL à partir de ces critères, de l'évaluer après coup en prenant en compte et en appréciant la façon dont on a manifesté ces 4 qualités sociales et humaines, au cours de la séance. Certains, bien sûr, ont trouvé dans les critères de la médiation tels que définis par R. FEURSTEIN, des éléments permettant peut être d'opérationnaliser ces conditions.

Toutefois, il me semble qu'il s'agit ici d'éclairer plus spécifiquement la nature humaine et sociale de la relation établie par l'animateur avec son groupe, avec chaque participant, au sein du groupe.

Les ARL ont toujours mis en avant l'importance du groupe dans la médiation, le rôle essentiel de celui-ci dans la restructuration sociocognitive, ce à travers les conditions établies par le cahier des charges ARL et définissant l'animation. Les conditions humaines et sociales de l'animation ont été insuffisamment développées, sans doute parce que les qualités humaines et sociales déterminant la position et la posture de l'animateur sont plus difficiles à décrire et à sentir.

En formation de formateurs, elles sont soulignées et transmises à travers la formation. En effet, celle-ci se doit de recréer les conditions propres à un atelier ARL, elles peuvent être mises en lumière dans les simulations d'atelier et sensibles dans les qualités de congruence manifestées par le formateur de formateurs lui-même.

**L'animation**, comme l'accompagnement, est un art reposant à la fois sur des compétences techniques et relationnelles. Elle suppose **exigence et tolérance** :

- exigence pour permettre à la personne d'aller au-delà de ses possibilités actuelles
- tolérance pour réajuster les exigences à ce qu'elle a actualisé, en situation, de ses capacités.

Autrement dit, il s'agit aussi de développer sur le plan relationnel des conditions assurant assimilation et accommodation. Rappelons que, pour J. PIAGET, le savoir est un état d'équilibre mobile que toute nouvelle situation remet en cause et modifie. Les ARL visent à aider les personnes à réhabiliter l'apprendre et le plaisir d'apprendre, à ressentir, à mieux vivre et même, à aimer cette alternance d'états d'équilibre et de déséquilibre, à retrouver vitalité et envie d'apprendre, à ressentir les déséquilibres liés au savoir comme naturels, à retrouver l'excitation de la curiosité et du questionnement, à chercher des réponses sans douter de pouvoir les trouver ou les construire. Et puis, aussi, être réellement et pleinement compétent, c'est aussi agir et coopérer pleinement avec les autres. C'est pourquoi, à côté des conditions techniques, les conditions humaines et sociales mises en place par l'animateur déterminent un travail d'équipe et conditionnent la coopération au sein de l'atelier ARL.

Le second éclairage porte sur les qualités et les capacités requises pour une animation ARL éthique et responsable, c'est-à-dire au service des personnes qu'elle concerne. Il s'appuie sur les travaux de Robert DILTS autour de la notion de leadership<sup>5</sup>. « Leading » et « leadership » viennent du vieux mot anglais *lithan* qui signifie littéralement « aller ». Le leadership est défini comme « guider le long du chemin, et plus spécifiquement aller en éclaireur » (cf. Définition du Merriam -Webster). Cela n'a donc rien à voir avec les notions de pouvoir, de commandement, de domination. Il s'agit d'aller quelque part avec d'autres. Ainsi, en est-il de l'animation ARL. Dans un sens plus large, R. DILTS définit le leadership comme « la capacité d'impliquer les autres dans un processus d'accomplissement d'un objectif au sein d'un plus vaste système ou environnement, ce dans un contexte ou un système organisationnel ».

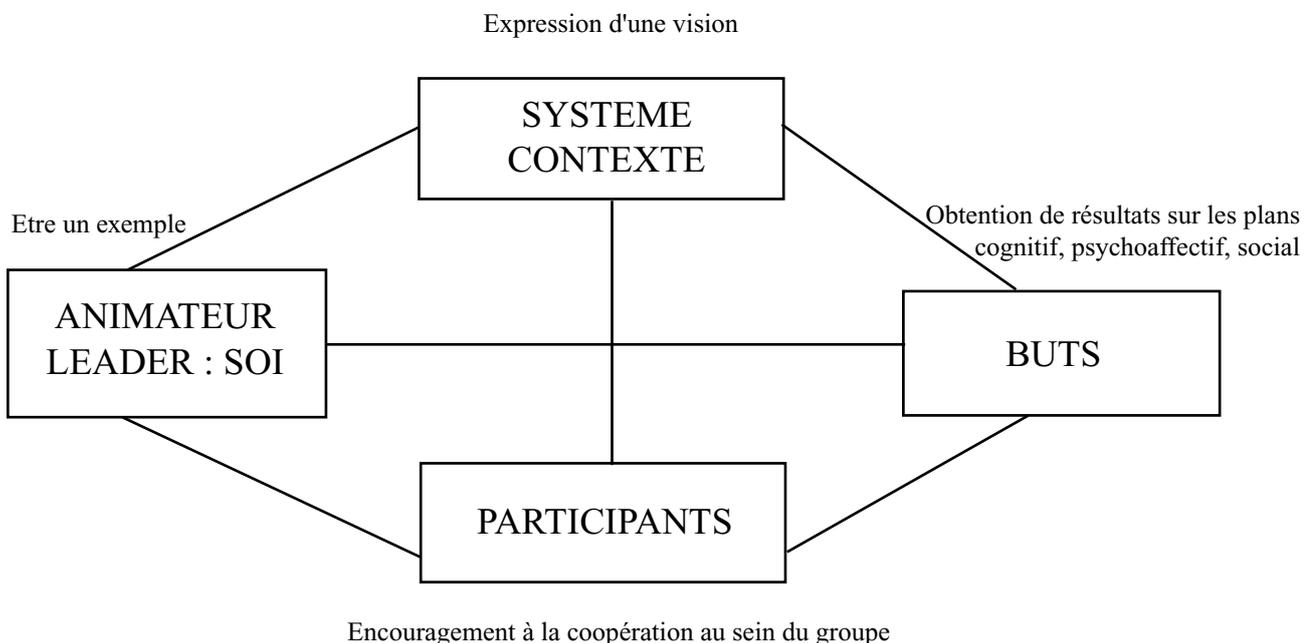
<sup>5</sup> Robert DILTS « **Pour un leadership responsable** » ISVOR-DILTS Leadership Systems  
Institut Ressources, BRUXELLES mai 2003

**En ce sens, l'animateur est un leader** et son rôle est d'animer et de conduire un participant et un groupe vers un but (re-mobilisation des structures cognitives dans une situation donnée, explicitation du raisonnement, confrontation des stratégies). Au sein du groupe de travail favorisant les interactions sociales selon des modalités prédéfinies, les résultats attendus sont un développement et un meilleur fonctionnement cognitif, affectif et social.<sup>6</sup>

Comme le leader responsable et éthique, un animateur ARL vise, «la création et le maintien de conditions dans lesquelles chacun peut évoluer et progresser». Il est soutenant et au service des autres. Au cœur d'un système organisationnel plus large, il s'efforce d'agir pour que l'ensemble du système soit gagnant. Il recherche un «équilibre majorant» dans tous les domaines. Il connaît la valeur du conflit sociocognitif et ses conditions optimales (sur les plans cognitif, psychoaffectif et social).

Mais aussi et surtout, « son objectif profond est de stimuler le respect, l'évolution, la croissance, la conscience sociale, l'éthique et la responsabilité ».<sup>7</sup>

Son système d'intervention est le suivant :



L'intervenant ARL est attentif conjointement à ces quatre pôles. Ainsi, au-delà de la maîtrise des compétences requises pour conduire l'atelier dans le respect du cadre défini, l'animation exige de lui une qualité de centration, de présence et d'attention à ces 4 dimensions.

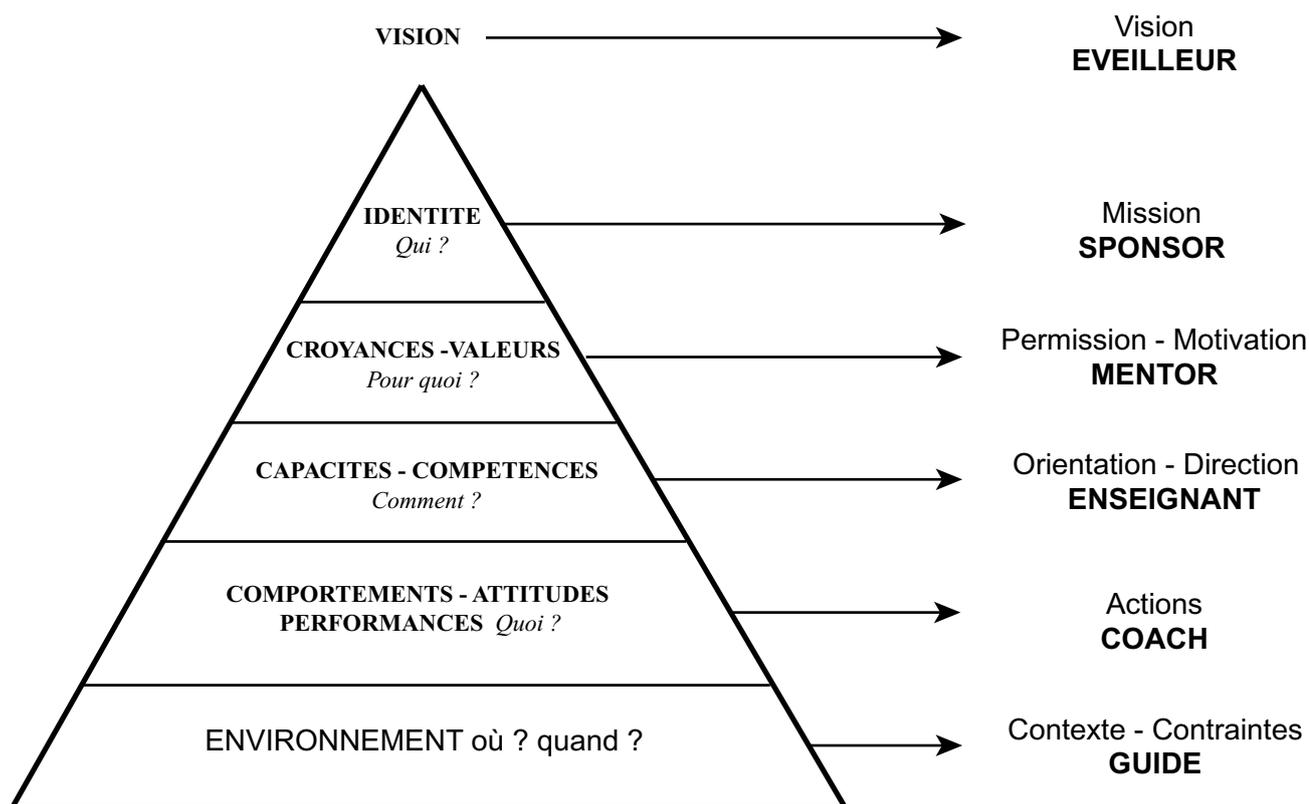
L'animateur ARL accompagne des personnes au sein d'un groupe. Il recherche leur développement global et optimal, à travers un dispositif pédagogique et social qui s'efforce de restaurer les conditions de la pensée, de l'apprendre et de l'efficacité intellectuelle à travers ses déterminants cognitifs, affectifs et sociaux.

A ce titre, l'animation ARL et l'accompagnement (tant sur un plan individuel que collectif) visent plusieurs niveaux, concernés par des types d'accompagnement différents supposant l'exercice de qualités et de compétences spécifiques.

<sup>6</sup> P. HIGELE, G. HOMMAGE, E. PERRY « **Ateliers de Raisonnement Logique : livret du formateur** » CAFOC NANCY 7ème ED 2003

<sup>7</sup> Robert DILTS « **Pour un leadership responsable** » ISVOR-DILTS Leadership Systems Institut Ressources, BRUXELLES mai 2003

Centrés avant tout sur la personne, les objectifs visés par les ARL peuvent ainsi concerner différents niveaux de développement, opérationnalisés par plusieurs qualités d'accompagnement :



**Schéma 2 : Niveaux de processus et types d'accompagnement  
R. DILTS d'après G. BATESON**

Ainsi, l'animateur ARL peut être amené à exercer plusieurs rôles successivement ou conjointement, à savoir un rôle de :

- **guide** en apportant un soutien dans le cadre de l'environnement, en portant une attention aux conditions externes de l'apprentissage et en contrôlant les paramètres.
- **coach** en aidant la personne à agir au mieux de ses capacités, à prendre conscience de ses ressources, de ses capacités, à les actualiser et à développer une compétence consciente.
- **enseignant** apportant une assistance à la personne pour qu'elle développe ses techniques et capacités cognitives, qu'elle accroît ses compétences et « outils de pensée », qu'elle mette en œuvre de nouvelles stratégies de pensée et d'action.
- **mentor** guidant la personne à découvrir ses compétences non conscientes, à dépasser ses résistances et interférences, à développer la confiance en elle, à croire en elle et en ses capacités actuelles et futures.
- **sponsor** reconnaissant la personne dans sa spécificité et son originalité, à travers une validation de son potentiel et une recherche de développement de son identité et de ses valeurs essentielles. Il cherche alors à promouvoir, chez elle, quelque chose qui ne s'est pas encore montré dans sa pleine capacité.  
Les messages manifestés par le sponsor sont : « *Tu existes. Je te vois. Tu as de la valeur. Tu es important, unique. Tu es à ta place ici. Tu peux apporter quelque chose. Etc.* »
- **éveilleur** soutenant la personne et lui fournissant des contextes et des expériences qui feront émerger en lui le meilleur de lui, de sa compréhension des autres, d'elle-même et du monde dans lequel elle évolue. L'éveilleur éveille aussi les autres par sa propre intégrité, sa congruence.

Animer un groupe suppose de ressentir l'accompagnement à tous ces niveaux et de garder en conscience que la visée des ARL est finalement bien plus profonde qu'un simple entraînement ou apprentissage cognitif. Leur ambition est bien de donner plus de pouvoir aux personnes, de leur permettre de prendre une place active au sein de la société, de s'exprimer et d'agir au mieux de leurs possibilités intellectuelles.

Mis en place et conduit avec compétence et intégrité par l'animateur, le dispositif pédagogique et social ARL doit créer et garantir un espace de revalorisation de leur pensée privée, un enrichissement en situation de leurs capacités de pensée et d'action, ce en lien et avec les autres.

Il me semble que, si les diverses évaluations faites autour des pratiques de l'éducabilité cognitive ont tenu compte à minima des compétences techniques des animateurs, elles ont rarement pris en compte les qualités intrinsèques de ceux-ci, c'est-à-dire leur capacité à intervenir à l'un ou l'autre de ces niveaux d'accompagnement. Ceci représente à mon sens une variable dépendante majeure. C'est à ce niveau-là, que des différences importantes peuvent être constatées.

Si les objectifs des ARL sont partagés par tous les animateurs formés, l'accompagnement et l'animation proposés vont varier suivant la capacité de l'animateur à animer à un niveau plus ou moins profond d'intervention. En effet, il ne suffit pas d'être formé à l'éducabilité pour intervenir de façon juste et au niveau adéquat, c'est-à-dire à celui favorisant une autonomie optimale chez la personne. Certains n'ambitionnent qu'un résultat cognitif, poursuivant un objectif plutôt centré sur la matière « raisonnement et structuration cognitive », d'autres oeuvrent dans un projet plus global, proposant un dispositif au service de la personne, du groupe constitué et de leur développement.

Tout comme le **leadership éthique et responsable**, et encore une fois, je veux en souligner la grande proximité, l'intervention ARL s'appuie sur trois aspects distincts et complémentaires développés par Robert DILTS<sup>8</sup> :

○ **des objectifs organisationnels fondamentaux** qui incluent la promotion du changement, l'obtention de résultats cognitifs et socio-affectifs, le développement des personnes et la réalisation de valeurs.

○ **des actions** qui définissent le travail de l'animateur, à travers des compétences techniques et relationnelles majeures assurant l'atteinte des objectifs :

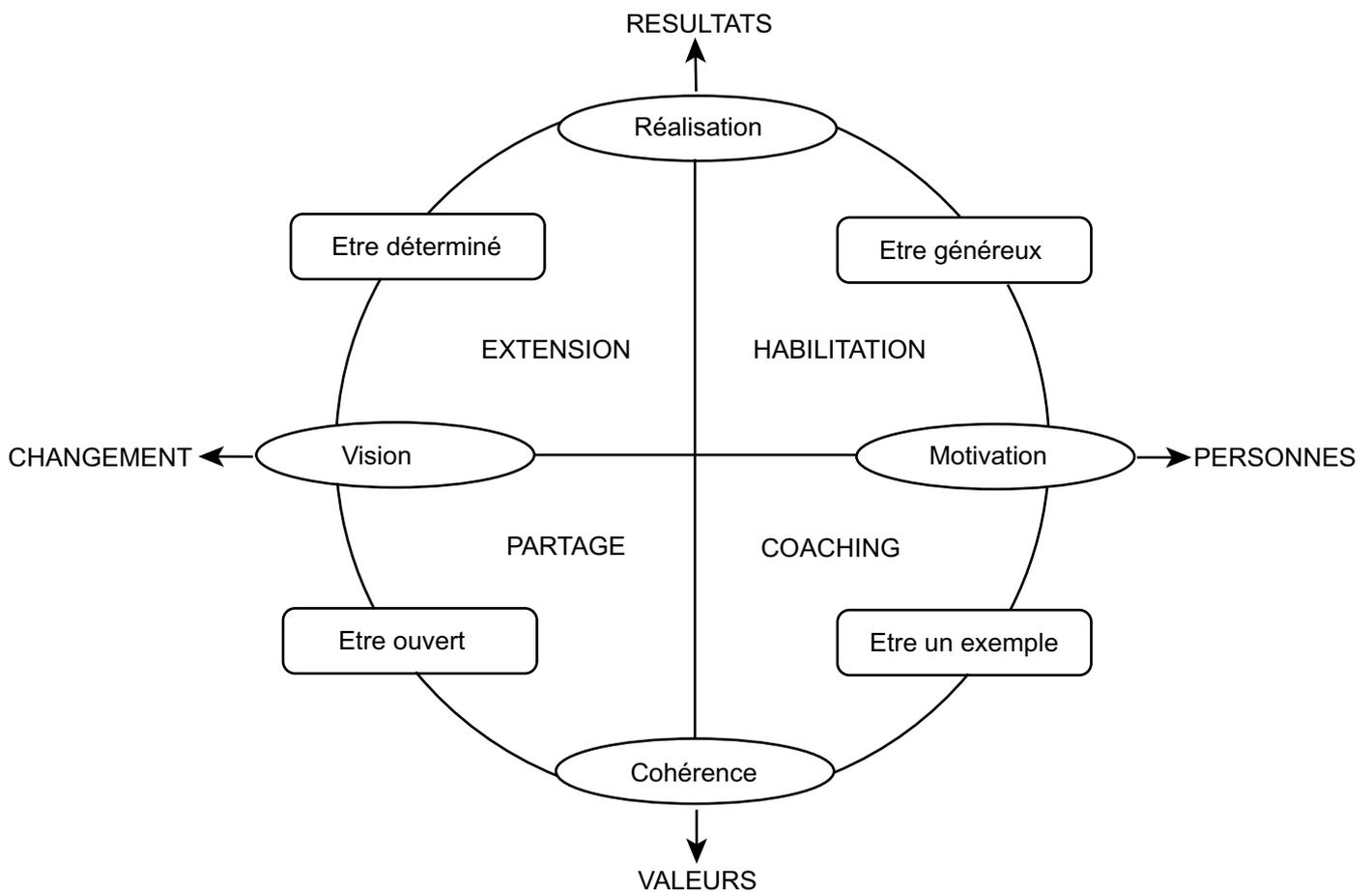
- ✓ **d'extension** (*dépasser ses habitudes, sortir et aller au-delà de son cadre de référence, innover, expérimenter*)
- ✓ **d'« habilitation »** (*favoriser l'expression du potentiel en permettant l'autonomie, l'affirmation de soi et la responsabilité*)
- ✓ **de « coaching »** (*être un guide et un entraîneur à travers la création et l'accompagnement d'expériences de référence*)
- ✓ **de « partage »** (*échanger des informations et du savoir-faire, dialoguer*).

○ **des qualités et capacités personnelles intrinsèques** telles que, par exemple :

- ✓ partager une vision,
- ✓ être constant et déterminé,
- ✓ être cohérent et congruent,
- ✓ être motivé et curieux,
- ✓ être un exemple,
- ✓ être généreux et ouvert

---

<sup>8</sup> Robert DILTS « **Pour un leadership responsable** » ISVOR-DILTS Leadership Systems  
Institut Ressources, BRUXELLES mai 2003



### Le modèle de leadership ISVOR DILTS™

A considérer ce cadran, en tant qu'animateur, sur quel(s) pôle(s), êtes-vous davantage centré lorsque vous animez une séance d'ARL ?

- ✓ le développement des personnes, de leurs expériences, de leurs compétences, en guidant leur processus d'apprentissage ?
- ✓ la promotion du changement ?
- ✓ l'obtention de résultats ?
- ✓ la réalisation de valeurs ?

Quelle est la direction de votre action ?

Quel quartier du système vous concerne davantage en tant qu'animateur ARL ?

- ✓ **L'habilitation** qui se propose de valoriser l'expression du potentiel de la personne, en l'amenant à développer son autonomie et son propre pouvoir de pensée et d'action ? Elle est nécessaire à la création de liens entre les personnes et les résultats et entre les résultats et les personnes. Cela demande de la générosité, du temps et de l'implication personnelle pour être là, soutenir et valoriser.
- ✓ **L'extension** qui confronte les habitudes, conduisant à les dépasser, à mettre en œuvre des changements, à prendre de nouveaux risques, à innover, à créer ? Cela exige de la détermination et de la constance.
- ✓ **Le partage** qui implique d'échanger avec précision des informations et du savoir-faire, qui suppose une clarté de communication, une capacité à concerner et à impliquer les personnes sur des valeurs. Il s'agit d'obtenir une collaboration profonde et authentique sur les moyens à développer et sur les buts à atteindre. Cela demande de l'ouverture et une capacité à communiquer de façon essentielle.

- ✓ **Le coaching** qui suppose de connaître son équipe pour mieux la guider, qui favorise l'intégration et la cohésion au sein du groupe, qui favorise, qui accompagne les expériences et qui les évalue pour faire évoluer les participants ? Cela demande du respect pour les personnes, de l'écoute, de la reconnaissance. Les qualités les plus importantes ici sont la cohérence, la congruence. Incarner ce que l'on demande au autres, en d'autres termes, être un exemple !

Ainsi, où vous situez-vous dans ce cadran ? Où est votre investissement majeur ?

Il ne s'agit pas ici de reprendre dans le détail l'exposé réalisé lors de la rencontre CARL mais bien, à travers ces différents éclairages, de souligner la qualité et la complétude du travail d'animateur ARL. Je veux partager cette réflexion avec ceux à qui la démarche ARL tient à cœur, ce dans un espace qui ne demande qu'à être élargi, approfondi, questionné....

Si les aspects techniques de l'animation ARL ont été largement détaillés et travaillés, les aspects plus humains et relationnels sont souvent restés dans l'ombre, perçus comme allant de soi. Or, il n'en est rien !

La qualité des pratiques des uns et des autres, les valeurs affirmées et réalisées, les accompagnements développés dépendent aussi des qualités d'âme et de cœur de celui ou de celle qui anime un ARL. Sa posture intérieure majeure est déterminée par l'accueil que l'animateur fait à l'autre en lui, par la perception qu'il a de celui-ci, par la place qu'il lui fait, par la confiance en ses capacités, ses possibilités d'action, de développement ou de croissance, par l'ouverture qu'il manifeste à son égard, par la place que celui-ci occupe en son être, .....

Ainsi, j'invite chacun à se questionner à ce propos et à écouter intérieurement la réponse intime et personnelle à ces questions majeures :

Qui est celui que j'accompagne et quelle considération ai-je de lui ?

Suis-je dans la conscience, l'affirmation, la confiance en une humanité partagée, c'est-à-dire dans la perception que, lui et moi, si nous sommes différents en terme de rôles, nous sommes semblables et égaux sur un plan humain ? Suis-je dans la conscience de mon rôle, de l'amplitude de celui-ci et de ma responsabilité ?

Dans l'accompagnement ARL, il y a un trésor et il est peut-être là !

Elisabeth PERRY,  
Aout 2003

*Rencontres Collectif ARL - Paris 2003*