

PROFESSIONNALISER LA GESTION MENTALE : CERTES, MAIS COMMENT ?

Nous avons été invités par la rédaction de la Lettre à réfléchir sur le thème : « La définition de Praticien en Gestion Mentale : que mettons-nous derrière cette notion ? »

Qu'est-ce donc qu'un praticien en gestion mentale ? quelle définition peut-on en donner ? Cette dénomination est-elle adéquate ? qu'est ce qui caractérise sa pratique ? quelles en sont ses spécificités ?

En ce qui me concerne, je dirai qu'un praticien en gestion mentale, c'est un professionnel de l'accompagnement qui met en œuvre certaines spécificités liées à l'objet « gestion mentale » notamment une démarche introspective, ce qui rend parfois difficile la lecture des pratiques. Par conséquent, il nous faut aussi réfléchir sur : qu'est ce qu'un professionnel, et donc que signifie professionnaliser ?

Cet article ne prétend pas répondre exhaustivement à cette question, et n'a pour ambition que de contribuer à une réflexion. Pour cela, je m'appuierai dans cet article sur la recherche que j'ai effectuée en 2008 dans le cadre d'un Master 2 en Sciences de l'Education¹.

Etre « praticien en Gestion Mentale », c'est se référer à un objet : la Gestion Mentale. « Gestion mentale » est une expression étrange qui surprend, qui déconcerte, qui interroge, qui inquiète parfois, qui fascine quelquefois et qui déroute souvent. La gestion mentale, issue des travaux d'Antoine de La Garanderie, est souvent décrite comme « une pédagogie des moyens d'apprendre ».

Toutefois, le « *Vocabulaire de la gestion mentale* » (2009) pointe le « double sens » du terme : « *L'expression de gestion mentale s'efforce d'englober un double sens. Tout d'abord, elle désigne la nécessité pour la conscience d'effectuer un geste pour atteindre le sens du savoir : être attentif, mémoriser, comprendre, réfléchir, imaginer « créativement » sont rendus possibles par une gestuelle cognitive appropriée pour chacun de ces cinq gestes. Ensuite, elle signifie la capacité de la conscience de pouvoir gérer de façon autonome les expressions mentales : la conscience, pour s'approprier le sens du réel, utilise son mental, qui se constitue peu à peu par la médiation d'images verbales, auditives, visuelles, olfactives, tactiles, gustatives.* »

« *Antoine de La Garanderie n'a jamais écrit de traité de gestion mentale. Il n'a pas soutenu l'idée d'une méthode pédagogique qui détiendrait les réponses à toutes les difficultés pédagogiques et scolaires* » soulignent les auteurs du « *Vocabulaire* ».

Antoine de La Garanderie lui-même précisait que « *la gestion mentale ne s'épuise pas dans la communication de recettes de cuisine mentale pour s'adapter à des tâches prescrites. L'expression pourrait conduire à cette compréhension restreinte de son ambition. Elle est essentiellement caractérisée par l'exigence de connaître, de comprendre le monde mental dans son/ses mode(s) d'existence. Un monde mental qui est déjà, et même toujours en situation de gestion.*»²

La gestion mentale n'est donc pas une méthode clé en main, avec « valise pédagogique », mais une démarche personnelle d'accès au sens.

¹ J. Leca « *Accompagner en gestion mentale : une professionnalité à construire. Etat des lieux et propositions* » Université de Corte 2009

² Antoine de La Garanderie cité par J.P Gaté « *Eduquer au sens de l'écrit* » Nathan 1998

Toutefois, nombreux sont les « praticiens », qui après quelques jours de « formation à la gestion mentale » ouvrent des cabinets ou proposent leurs services via des sites Internet séduisants, et comme le souligne J. P. Gaté (1998) « *cette prétention à l'efficacité absolue et à la vérité ex cathedra que certains partisans, aveuglés par la séduction de l'outil ou du propos, pourraient conférer à la gestion mentale, faute d'interroger plus rigoureusement ses fondements et de s'aviser sans cesse de son esprit, constituerait selon nous, une dérive dommageable, sinon mortifiante à long terme à l'égard de l'approche elle-même* ».

Et pourtant la démarche « Gestion Mentale » peut apporter non seulement une réponse efficace à certains troubles d'apprentissage, mais permet aux élèves d'accéder à l'autonomie tant convoitée. Encore faut-il que le monde de la gestion mentale s'organise pour encadrer les « praticiens » et que, pour répondre aux « exigences de confiance » (Le Boterf, 2007), les acteurs clarifient leurs pratiques, leurs valeurs, leurs représentations, leur positionnement social, bref, se structurent, se professionnalisent car comme le précise T. Ardouin (2006), « *il y a une professionnalisation dans le sens où il y a un développement de la qualification du secteur et une structuration professionnelle.* »

Dans un premier temps, seront définies les notions d'accompagnement en général, et d'accompagnement en gestion mentale en particulier, puis nous verrons ce que « professionnaliser » signifie et enfin les conditions d'une mise en œuvre dans le champ de la gestion mentale.

1) La notion d'accompagnement

Comme nous venons de le souligner, la « Gestion Mentale » n'est pas une méthode pédagogique, mais une démarche d'accès au sens. Elle ne peut donc constituer en elle-même un « métier », mais elle s'acte dans des pratiques professionnelles. Quel est donc le cadre plus large qui permet d'incarner ces pratiques ? l'accompagnement, le guidage, le conseil ?

Il me semble que le concept d'« accompagnement » corresponde bien à ce cadre. En effet, comme le mentionnent M. Vial et N. Caparros-Mencacci (2007), « *accompagner est une relation qui construit le lien qui fera de deux partenaires des « compagnons ». Mais si effectivement, on ne sait pas comment, on sait qu'il s'agit d'un type spécifique de « compagnie » qui « se fait en marchant » et non pas en partageant quelque chose qui préexiste* ». Cette définition met l'accent sur le processus de l'accompagnement qui se fait « en marchant », dans un mouvement et dans une durée permettent de construire des liens.

Cette notion de processus et de mouvement se retrouve également chez M. Paul (2004) : « *Accompagner est se joindre à quelqu'un, pour aller où il va, en même temps que lui.* »

L'accompagnement s'effectue à travers un dispositif qui s'articule pour M. Vial et N. Caparros-Mencacci (2007) en « trois phases :

« Phase 1 : l'entente, création d'un espace de problème à élucider

Phase 2 : la rencontre, cheminement vers le changement

Phase 3 : l'expérience, retour sur l'appris »

Pour ces auteurs, cette démarche est bien sûr « fondée sur un engagement volontaire de la personne » et sur l'explicitation de ses buts tout en précisant que « le but et le trajet l'emportent sur l'objectif et la trajectoire ».

Ne sommes-nous pas là au cœur de la démarche « Gestion Mentale » ? Le terme de « praticien » est-il celui qui répond le mieux à la clarification du cadre ? Ne faudrait-il pas parler « d'accompagnant pédagogique », pédagogique définissant le champ de la relation éducative et non d'une relation d'aide, ou d'une relation thérapeutique ?

2) Quelle est la spécificité de l'accompagnement pédagogique en gestion mentale ?

Pour répondre à cette question, j'ai interrogé, dans le cadre de la recherche précitée, les participants de l'Université d'été qui s'est tenue à Aix en Provence en 2008, avec deux objectifs :

- Obtenir une première image statistique du « monde de la gestion mentale »
- Faire s'exprimer les acteurs subjectivement sur leurs compétences et tenter de rendre plus « lisible » leur fonctionnement.

51 personnes ont répondu à un questionnaire comportant 8 questions sur l'identité professionnelle, 8 sur la pratique professionnelle et une sur une ouverture à des remarques. Cette enquête a été complétée par six entretiens non-directifs.

De nombreuses personnes interrogées pointent la nécessité d'avoir des « qualités humaines » avec des réponses du type : « humilité, patience, générosité, adaptabilité, optimisme, équilibre entre rigueur et bienveillance, ne pas être bardé de certitudes, abandonner le pouvoir, souplesse de la pensée, capacité d'étonnement... ». Sont également évoquées les notions de « valeurs » et de « croyances » que l'on trouve avec des commentaires du type : « la gestion mentale est une philosophie humaniste, croyance en la possibilité d'évolution de chaque personne, reconnaissance de l'intelligence dans chaque être humain, prise en compte de l'individualité, ne laisser personne de côté... ».

Enfin, les entretiens montrent deux volets de la compétence nécessaire aux formateurs et aux praticiens : le « savoir interagir avec autrui » et le regard réflexif sur sa pratique.

En ce qui concerne la réflexivité, on trouve des remarques comme : « il est nécessaire d'être capable de s'introspecter, d'être clair sur ses propres projets de sens, sur sa propre gestion mentale pour ne pas influencer le dialogue, d'être capable d'apprendre de l'expérience, d'être capable de faire l'analyse de ses propres erreurs, de se positionner par rapport au savoir, etc ... ».

Quant au « savoir interagir avec autrui », les avis sont à peu près unanimes sur « le besoin du réseau pour inventer, le besoin d'espace d'échange pour faire l'analyse de ses propres erreurs, le besoin de se questionner entre pairs, le besoin de mettre en place des groupes de recherche-action, etc... »

Accompagner en gestion mentale, ce serait donc mettre en place une relation éducative basée à la fois sur un positionnement philosophique et sur un positionnement pédagogique : l'intelligence n'est pas un don, elle est à « révéler », à « reconnaître », elle est « éduicable », « modifiable ». Chacun possède en lui les ressources nécessaires à son évolution. L'accompagnant en gestion mentale s'intéresse aux processus cognitifs et a un moyen à sa disposition : le dialogue pédagogique qui permet à la personne accompagnée de s'introspecter. Et pour cela, il lui faut « avoir des qualités humaines », « savoir interagir avec autrui » et « avoir un regard réflexif sur lui-même ».

Dans ces conditions-là, est-il possible de professionnaliser la gestion mentale ?

3) Que signifie « professionnaliser » ?

Le Larousse donne cette définition : « *Professionnaliser, c'est faire devenir professionnel.* ». C'est le résultat d'un processus : on ne professionnalise pas l'autre, il se professionnalise dans un processus de professionnalisation.

Pour R. Wittorski (2005), « *La professionnalisation « met en scène » des acquis personnels*

ou collectifs tels les savoirs, les connaissances, les capacités et les compétences. Bien plus, nous pourrions dire qu'elle réside dans le jeu de la construction et/ou de l'acquisition de ces éléments qui permettront au final de dire de quelqu'un qu'il est un professionnel c'est-à-dire qu'il est doté de la professionnalité (l'ensemble des connaissances, des savoirs, des capacités et des compétences caractérisant sa profession).»

Il s'agit donc, pour les acteurs de la gestion mentale, de rendre lisible leurs « savoirs, connaissances, capacités, compétences ».

4) Comment faire pour rendre lisible les compétences caractérisant la pratique de la Gestion Mentale ?

Pour G. Figari (1994), c'est le concept de référentialisation qui nous donne un modèle de lecture du réel : « *La référentialisation consiste à repérer un contexte et à construire, en le fondant sur des données, un corps de références relatif à un objet (ou une situation) par rapport auquel pourront être établis des diagnostics, des projets de formation et des évaluations. La référentialisation veut être une méthode de délimitation d'un ensemble de référents et se distingue en cela du référentiel qui lui, désigne, un produit fini et plus exactement, une formulation momentanée de la référentialisation.*»

Dans cette recherche, je suis donc partie du déjà-là, recueilli au cours du questionnaire et des entretiens pour en faire émerger une proposition de référentiel.

Toutefois, cette proposition de référentiel ne peut être considérée que comme une ébauche ; en effet, le nombre de personnes interviewées et les informations recueillies ne semblent pas suffisants pour établir un paysage général de toutes les situations rencontrées dans un accompagnement ou dans des formations en gestion mentale. Mais, la méthodologie et la démarche utilisées lors de cette recherche pourraient servir de base à un travail plus élaboré.

Pour organiser les informations recueillies, je me réfère à G. Le Boterf (2006) qui conseille de décliner les compétences «au gérondif» en précisant : « *Il est souvent dit et il est communément admis que les compétences doivent s'exprimer avec des verbes d'action. Certes, mais l'infinitif n'est pas suffisant. Le gérondif permet d'indexer l'action conduite avec compétence à un contexte particulier de travail. Il traduit cette caractéristique maintes fois affirmée de la compétence et faisant maintenant l'objet d'un large consensus : toute la compétence est contextualisée.*»

Il est donc nécessaire dans un premier temps de lister les situations dans lesquelles la gestion mentale est mise en œuvre, par exemple : ateliers méthodologiques, dialogue pédagogique en individuel, dialogue pédagogique en classe, profil pédagogique, remédiation, etc ...

Il est également nécessaire de clarifier «ces qualités humaines» repérées comme des compétences dans le questionnaire.

En fait, on s'aperçoit qu'en déclinant de façon opérationnelle ces « qualités », en les critériant, on les réintroduit au niveau de compétences observables et évaluables. Par exemple, « être curieux », qui revient assez souvent, est décliné de la façon suivante dans les entretiens : « être curieux, en s'intéressant à d'autres pratiques pour s'ouvrir à d'autres pistes ». On trouve également des remarques comme : « être humble, en se décentrant par rapport à son point de vue, en acceptant le point de vue d'autrui et en renonçant à être celui qui sait » ou « en revisitant constamment sa propre compréhension de la gestion mentale » ou « en se remettant en cause en continuant à se former ». Il est intéressant de remarquer

que les personnes interviewées déclinent spontanément au gérondif, les compétences qu'elles sont en train de décrire.

Il est donc tout à fait possible en travaillant ensemble, de donner du sens aux mots, de décliner en critères évaluable les « qualités humaines » comme « disponibilité, optimiste, générosité, rigueur, etc ...».

Je ne peux donner dans cet article, faute de place, l'intégralité du référentiel construit, mais uniquement quelques exemples.

Dans chaque partie, les compétences sont listées, en contexte.

Par exemple, dans la rubrique « s'organiser », le praticien doit savoir :

- clarifier le cadre
 - en traduisant le discours courant en discours professionnel
 - en faisant vivre l'évocation
 - en précisant la place des parents
 - en proposant des objectifs
 - en clarifiant les moyens, etc ...

ou dans la rubrique « dialoguer », le praticien doit savoir :

- écouter
 - en sachant trier, catégoriser, classer des indices
 - avec empathie et congruence
 - avec humilité c'est-à-dire, en se décentrant par rapport à son point de vue et en renonçant à être celui qui sait
 - en étant dans un accueil inconditionnel de la parole d'autrui
 - en ne s'arrêtant pas aux pourquoi ?
 - en se centrant sur les comment ?
 - en posant des hypothèses
 - en vérifiant ses hypothèses soit par cohérence, soit par reformulation
 - en reformulant pour aider l'autre à élucider son fonctionnement
 - etc ...

Les quelques items cités précédemment en exemple, ne sont qu'un extrait du référentiel du praticien, qui comprend plusieurs dizaines de rubriques classées en cinq parties : accompagner, s'organiser, dialoguer, remédier, évaluer et conclure.

La création d'un référentiel est certes un premier pas vers la professionnalisation, premier pas nécessaire mais pas suffisant.

5) Quels sont les autres points nécessaires à une démarche de professionnalisation ?

Outre le repérage des compétences mises en œuvre dans sa pratique, le professionnel va se caractériser par sa posture, son éthique et le code de déontologie auquel il se réfère, sa formation initiale et continue, son identité professionnelle, son organisation, son réseau et la visibilité qu'il en donne. Car, ainsi que le précise B. Rey (1996) : « *la personne compétente est celle qui est publiquement reconnue comme ayant ce pouvoir ou cette aptitude. A ce titre, la compétence doit faire l'objet d'une visibilité publique.* »

Conclusion

Il me semble donc nécessaire de travailler ensemble à nommer notre démarche, la référentialiser, l'organiser, donner de la visibilité à nos actions. Car le véritable enjeu d'une démarche de professionnalisation n'est-il pas de donner de la visibilité aux pratiques afin que

la gestion mentale soit reconnue comme une démarche d'accompagnement ayant droit de cité dans les établissements scolaires ?

Janine LECA
Avril 2013

Bibliographie

- Ardouin T. *Ingénierie de formation pour l'entreprise* 2ème édition, Dunod 2006
Figari G. *Evaluer, quel référentiel ?* De Boeck 1994
Gaté J.P., Géninet A., Giroul M., Payen de La Garanderie T. *Vocabulaire de la gestion mentale* Chronique Sociale 2009
Gaté J.P. *Eduquer au sens de l'écrit*, Nathan 1998
Le Boterf G. *Construire les compétences individuelles et collectives* Eyrolles 2006
Le Boterf G. *Professionaliser, le modèle de la navigation professionnelle* Eyrolles 2007
Le Boterf G. *Repenser la compétence* Eyrolles 2008
Paul M. *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan 2004
Rey B. « *Les compétences transversales en question* » ESF 1996 p.26
Vergnaud G. « *Au fond de l'action, la conceptualisation* » in « *Savoirs théoriques et savoirs d'action* » PUF 1996
Vial M. « *Dans la formation en alternance, le différentiel, un outil pour évaluer les stages* » *Cahier d'Aix* n°2, 1996
Vial M. – N. Caparros-Mencacci *l'accompagnement professionnel ?* De Boeck 2007
Wittorski Richard *Formation, travail et professionnalisation* L'Harmattan 2005