



La Gestion mentale au-delà des caricatures et des raccourcis.

La Gestion mentale, depuis toujours fait l'objet de simplismes, de raccourcis divers, de caricatures, voire de propos dénigrants. Nous ne pouvons laisser passer cela sans réagir avec vigueur.

Nous connaissons bien la Gestion mentale, à la fois toute sa pertinence et ses limites. Nous sommes prêts à ouvrir un dialogue avec d'autres approches, mais nous ne voulons pas que la gestion mentale soit dénaturée dès le départ. Cohérence et rigueur sont de mise si on veut un dialogue constructif.

Deux parties dans notre article : une série d'exemples de caricatures couramment entendues ou lues, ensuite une réflexion qui situe les différents points de vue de base, enfin une conclusion.

I. Quelques exemples de méconnaissance de la Gestion mentale

1. Confusion entre perception et évocation

« La GM ? Ah oui ! c'est visuel et auditif ! »

La Gestion mentale est souvent réduite à une différenciation binaire entre visuels et auditifs. L'entrée de l'information (la perception) est confondue avec le traitement mental de l'information (l'évocation). On peut très bien avoir une préférence pour les informations reçues sous forme auditive et les traiter en priorité grâce à des images mentales visuelles, par exemple. C'est une erreur commune. C'était déjà celle d'Alain Lieury. Ce scientifique était certes compétent pour étudier la mémoire sous l'angle des neurosciences, mais ses critiques virulentes concernant l'approche de la Gestion mentale reposent sur un malentendu de taille. Il se concentre à juste titre sur l'acheminement sensoriel des données, A. de La Garanderie fait écho à cet acheminement mais surtout décrit comment ces données sont traitées mentalement, c-à-d comment elles vont être présentes dans la tête.

C'est la même confusion de base chez ceux qui accusent A. de La Garanderie de fonder ses recherches sur les "*mémoires sensorielles*", inconscientes et fugitives.

2. Non prise en compte de la description fine et détaillée des gestes mentaux autres que la seule mémorisation.

Les articles critiques ne parlent que de la mémorisation, alors que le propos de la Gestion mentale est bien plus vaste. A. de La Garanderie, à partir de très nombreuses observations, a entrepris de décrire les mécanismes (qu'il appelle "structures") de cinq gestes mentaux en action : l'attention, la mémorisation, la compréhension, la réflexion et l'imagination créatrice. Son propos est d'amener les apprenants à prendre conscience des processus indispensables au déroulement de ces actes mentaux, structures communes à tous, qu'il s'agit de rendre explicites pour pouvoir mieux les "gérer". En outre, même si A. de La Garanderie utilise l'expression « intuition de sens », il invite à penser de façon réfléchie grâce à une mise en projet conscient qui est propre à chaque geste mental et qui va guider l'apprenant. Il est frappant par ailleurs de constater que cette notion de projet préfigure le rôle des

"intentions" dont parle un scientifique comme Jean-Philippe Lachaux, intentions qui guident tous nos actes cognitifs, à commencer par l'attention. ¹

3. Non prise en compte de la nécessaire combinaison entre les structures des gestes mentaux et leur mise en œuvre de manière personnelle.

Pour certains, le rôle de l'enseignant est « *d'enseigner explicitement les stratégies adéquates à une tâche* ». Il est le seul à les connaître. Cela supposerait que les mêmes stratégies conviendraient à tous pour réussir une même tâche, ce que démentent amplement les expériences de terrain.

Certes, à côté de cette théorie de la connaissance qui décrit les structures incontournables des cinq gestes mentaux, la Gestion mentale décrit tout aussi finement différents profils d'apprentissage, c'est-à-dire l'approche personnelle de chacun quand il accomplit ces gestes. Cette différenciation, les neurosciences la reconnaissent puisqu'elles expliquent que le cerveau se façonne de manière originale en fonction des expériences personnelles de chacun.

En ce qui concerne la compréhension par exemple, la Gestion mentale suggère comme incontournable d'aborder la tâche avec le projet de donner du sens, c'est-à-dire essentiellement de faire des liens de toutes sortes : des liens avec le vécu, des liens logiques, des comparaisons, des oppositions, etc. Mais tout cela peut se faire dans la tête en concret, en schémas, en mots, en formules, en images mentales visuelles, auditives, verbales, en images de mouvement, avec comme but d'appliquer d'abord ou d'expliquer d'abord, en s'impliquant personnellement dans ses évocations ou en étant davantage témoins, etc.

4. Non prise en compte du principe d'éducabilité

Une autre caricature consiste à dire que l'enseignant doit s'adapter intégralement à la manière d'apprendre de chacun de ses apprenants, sans les inviter à élargir leurs habitudes mentales.

Si A.de La Garanderie a toujours souligné le fait qu'il était essentiel pour l'apprenant de découvrir son profil pédagogique, il a insisté à tout moment pour que les accompagnateurs pédagogiques incitent chacun à diversifier son fonctionnement, à le compléter tout au long de sa vie. Le docteur en psychologie Emmanuel Ahr (Université de Paris-Saclay), spécialiste en neuroéducation, écrit : "*Antoine de La Garanderie n'a jamais enfermé d'apprenant dans un mode d'évocation. Il utilise le terme d'habitude évocative et défend justement au contraire le ré-apprentissage de l'autre mode d'évocation.*"²

A.de La Garanderie parlait d'**éducabilité** avec force, là où les neurosciences nous confirment maintenant la **plasticité cérébrale**. Il s'agit donc pour chacun de s'adapter au mieux à une tâche en fonction de ce qu'il est, mais aussi de ce que requiert la tâche.

Dans cette optique, le praticien en Gestion mentale analyse les tâches proposées aux élèves dans le but

- de repérer les stratégies incontournables (les gestes mentaux) pour les réussir
- d'aider l'apprenant à trouver sa manière personnelle de mettre en œuvre ces stratégies

1. Jean-Philippe Lachaux, Le cerveau attentif, O.Jacob, 2012.

2. Emmanuel Ahr, Les intuitions d'Antoine de La Garanderie à la lumière des Sciences Cognitives, Université Lyon Lumière Lyon 2, 2012, p. 57

IF Belgique, asbl, 72, Rue Haute-Hez, 4653, Bolland - www.ifbelgique.be – 003243877127

ifbelgique@yahoo.fr - N° : 0443 203 490

C'est la combinaison de ces deux visées qui fait en partie l'efficacité pragmatique de la Gestion mentale.

II. Réflexion pour situer les différents points de vue de base.

La Gestion mentale est-elle scientifique ? Peut-on prendre au sérieux l'introspection cognitive même quand elle est méthodique ?

Nous souhaitons affronter cette affirmation en posant d'emblée une question : *Et s'il y avait plusieurs manières de faire science ?*

Mais allons au-delà du scintillement de cette question.

On peut opposer ou en tout cas distinguer la démarche scientifique traditionnelle d'une part et la démarche phénoménologique d'autre part, qui est le fondement de la Gestion mentale, qui donne la primauté à la prise de conscience et qui interroge une personne sur son vécu de sens.

Effectivement, en Gestion mentale, le moyen privilégié de faire découvrir à l'apprenant son activité cognitive est le dialogue pédagogique, qui tente de déclencher chez lui l'introspection cognitive afin d'entraîner une prise de conscience de son activité mentale. C'est un outil privilégié de **métacognition** devant mener à un jugement métacognitif qui va permettre une décision métacognitive.³ Or, la métacognition est actuellement reconnue comme essentielle pour l'apprentissage. Selon Nicole Delvové, enseignante-chercheur à l'Université de Toulouse : *"Un des meilleurs prédicateurs de la réussite scolaire est justement la capacité de l'élève à réfléchir sur ses connaissances et à comprendre les raisonnements qu'il engage pour utiliser et construire de nouvelles connaissances. Il faut donc rendre les élèves conscients des stratégies d'apprentissages qu'ils mettent en œuvre pour apprendre et comprendre le monde. La métacognition est indissociable de connaissance de soi et de confiance en soi. »*

Longtemps, l'introspection a été rejetée par la psychologie cognitive (surtout à l'époque behavioriste) comme étant subjective et donc, non scientifique. A. de La Garanderie, en tant que philosophe, lui accorde au contraire une importance capitale, puisque la phénoménologie, à laquelle il adhère, se propose de cerner au plus près l'expérience vécue. Mais il pratique une introspection **méthodique**, seule manière - reconnaissent désormais les scientifiques qui s'intéressent à la conscience - d'accéder à la conscience de l'être humain. L'introspection provoquée par le dialogue pédagogique est décrite, encadrée, entraînée méthodiquement.⁴

Stanislas Dehaene : *« En dépit de la défiance que les behavioristes et les cognitivistes éprouvent à son égard depuis un siècle, l'introspection est une source respectable d'informations en biologie. Non seulement elle fournit des données valables, souvent confirmées par le comportement objectif ou par l'imagerie cérébrale, mais elle définit tout simplement l'essence même de la science de la conscience. »*⁵

Allons plus loin dans la description des points de vue.

1. **La démarche scientifique traditionnelle** est une des grandes conquêtes du XIXe siècle avec Claude Bernard entre autres. Elle vise une connaissance qui permette des prédictions fiables. Les

³ cf. Bernadette Noël - La métacognition - De Boeck, 1997

⁴ H. Delvaux- A.Moinet -P.P. Delvaux - Mener le dialogue pédagogique en Gestion mentale - Regards sur des pratiques - Chroniques Sociales, 2018

⁵ S. Dehaene – Le code de la conscience, O.Jacob, 2014, p.69

moyens mis en œuvre sont une série d'expérimentations – qui doivent pouvoir être reproduites à l'identique dans une situation très cadrée – ces expérimentations aboutiront à une expression en vérité statistique d'une réalité observée.

Prédictions fiables certes, mais dans tous les domaines où les personnes ont une place centrale, la seule vérité statistique peut être un appauvrissement du réel. Nous voulons parler du management, des soins de santé, de l'enseignement sous toutes ses formes, de la gestion plus large qu'elle soit politique, sociale ou culturelle. La dimension du vécu subjectif est ici essentielle. Elle peut invalider les prédictions les mieux étayées.⁶

2. La démarche phénoménologique se propose de cerner au plus près l'expérience vécue.

*Décrire un phénomène, c'est saisir son unification par la personne, le sens qu'elle donne et comment elle le lui a donné.*⁷

Il est significatif que ces mots nous viennent du monde infirmier. Face à la maladie en effet, le vécu de la personne est difficile à récuser.

Notons au passage que la validation de cette démarche sera établie par le sujet interrogé.

3. Les deux démarches esquissées à grands traits relèvent d'une épistémologie bien précise⁸.

La démarche scientifique traditionnelle relève d'une épistémologie en 3^e personne. La validation vient de l'observateur. C'est une démarche **explicative**.

La démarche phénoménologique relève elle d'une épistémologie en 1^e personne. La validation vient du sujet interrogé. C'est une démarche **compréhensive**.⁹

4. La démarche compréhensive peut-elle échapper au reproche d'être subjective ? Où est la réponse à cette question ?

Avant d'aller plus loin, faisons remarquer qu'il ne faut tout de même pas négliger les immenses travaux de l'herméneutique moderne (Merleau-Ponty, Levinas ou Ricoeur...). En outre il y a un retour très large de nombreuses disciplines vers un ancrage phénoménologique.¹⁰ Peut-on d'un trait de plume disqualifier toutes ces recherches ?

Par ailleurs, beaucoup de recherches de l'épistémologie des sciences soulignent combien l'objectivité de la démarche scientifique est un mythe. Le chercheur le plus rigoureux, le plus inféodé dans la démarche scientifique la plus dure, ce chercheur parle toujours de quelque part.¹¹

Mais revenons à notre point de départ : *Et s'il y avait plusieurs manières de faire science ?*

Les démarches explicatives et les démarches compréhensives ont chacune leurs objets et leurs valeurs. Toutes deux sont d'ailleurs le lieu de mises en questions critiques, pour se rapprocher encore mieux du réel. On peut donc les différencier, **mais cette distinction n'entraîne pas la disqualification de l'autre démarche.**

6 Il y aurait beaucoup à dire des mouvements irrationnels tant au niveau financier (la bourse) qu'au niveau des courants d'opinion par exemple.

7 Claire Ribau et al. « La phénoménologie : une approche scientifique des expériences vécues. *Recherche en soins infirmiers* 2005/2 n° 81, p 23. Expression ramassée de l'essentiel de la démarche phénoménologique.

8 L'épistémologie désigne la théorie de la connaissance ou l'analyse des modes de connaissance. Autrement dit une réflexion sur ce qui valide une démarche. C'est le sens qui domine la philosophie anglo-saxonne. C'est ce sens-là que je retiens ici. Précisons qu'en France, l'épistémologie désigne en général la philosophie des sciences.

9 Philippe Meirieu souligne l'apport de la phénoménologie dans la construction du sujet connaissant et le processus de subjectivation. Voir Philippe Meirieu, *La Riposte*, Autrement 2018, pp. 188-190.

10 Psycho-phénoménologie, Daseinanalyse, Ethno-phénoménologie...

11 Les travaux de Gérard Fourez rendent cette dimension patente. Voir notamment Gérard Fourez, *La construction des sciences*, 3 édition, De Boeck Université.

Ajoutons qu'en Gestion mentale notre questionnement est adossé à un **ensemble de concepts** qui a été longtemps travaillé et qui l'est encore aujourd'hui. On peut même considérer qu'avec ces approfondissements cet ensemble de concepts tend vers la 3^e personne. C'est donc bien le vécu subjectif qui est mis au jour, mais les concepts de Gestion mentale sont de plus en plus rigoureux.

Il reste évidemment en gestion mentale une large part de souplesse, d'intuition, de savoir-être, bref tout ce qui se vit sur le mode d'une **rencontre**. C'est sans doute la rencontre qui est le nœud le plus irréductible entre les deux démarches dont il est question ici.

5. Et si nous étions entrés dans l'ère post-moderne où ce qui est fécond est à **la croisée des démarches sérieuses, patientes et attentives à la richesse du réel** ? Au lieu d'opposer les deux démarches, qui conservent leurs spécificités, **pourquoi ne pas les articuler** ?

Conclusion

Nous sommes prêts et même demandeurs d'un travail d'articulation rigoureuse entre les différentes démarches explicatives et compréhensives décrites ci-dessus.

Pour la bonne compréhension de la Gestion mentale, soulignons le fait qu'elle n'a cessé d'évoluer pendant 30 ans. Les concepts ont été affinés et le sont encore car la recherche continue. Pour la comprendre il est impératif de lire l'ensemble de l'œuvre et pas seulement les ouvrages du début. L'écriture du fondateur n'est pas toujours facile, mais il y a abondance d'ouvrages et de publications qui rendent sa pensée concrète et accessible.

Une équipe d'IF Belgique, mars 2020 (Anne, Hélène et Pierre-Paul)

Note sur le retour de l'approche phénoménologique dans le théâtre de la recherche en éducation dans de nombreux pays, y compris le monde anglo-saxon :

Dans *La Riposte*, Philippe Meirieu écrit :

« L'approche phénoménologique en éducation, peu pratiquée en France, s'est développée dans de nombreux pays : en Italie sous l'impulsion de Piero Bertolini (*L'Esistere pedagogico*, Florence. La Nova Italia, 1988) et de ses successeurs comme Enrico Bottero (*Il Metodo di insegnamento*, Milan. Franc Angeli, 2014), au Royaume-Uni avec Gert J.J. Biesta (*The Beautiful Risk of Education*, Londres, Paradigm Publishers, 2013, aux Etats Unis et au Canada avec, entre autres, Max Van Manen (*Phenomenology of Practice*, Walnut Creek, Left Coast Press Inc. 2014). » Philippe Merieu, *La Riposte*, Autrement, 2018, p.190

Nous ne pouvons négliger le mouvement de la *neurophénoménologie* qui se propose justement d'articuler les deux démarches dont il a été question ici :

« La neurophénoménologie conçue par Francisco Varela préconise une mise en relation systématique des données d'observation en première personne avec les données d'enregistrement en troisième personne. Une telle démarche semble plus que jamais d'actualité à l'heure où il s'agit de développer une « science de la conscience », dont on attend de nouvelles perspectives thérapeutiques. Grâce à la détermination plus précise des modalités d'application du projet neurophénoménologique, nous espérons contribuer à en pallier les difficultés et en favoriser la diffusion dans les laboratoires de sciences cognitives. »

Cahiers philosophiques de Strasbourg. <https://journals.openedition.org/cps/442>. Consulté le 4 mars 2020