

Ce que la Gestion Mentale a changé pour moi ! Ou ma seconde vie de professeur...

Interview de José Clément.

Publiée dans la Feuille d'IF n° 16 de Juin 2008.

José Clément est professeur de sciences et titulaire de classe dans un établissement secondaire à orientation technique industrielle. Son public est la tranche d'âge des 12-14.

Le lecteur reconnaîtra dans ce parcours des actions et des attitudes assez courantes en Gestion Mentale, mais particulièrement bien adaptées au terrain spécifique, poussées très loin dans le concret et la finesse d'une présence et bien développées selon son propre fonctionnement mental.

Je suis venu à la Gestion Mentale par hasard durant l'été 1996. Je cherchais quelque chose qui pourrait m'aider dans mon quotidien d'enseignant... La rentrée n'était pas loin. Je pressentais de gros orages à la rentrée.

Dès le premier exercice j'ai été littéralement scié par les différences de fonctionnement : le premier à s'exprimer était quelqu'un de très visuel, très global, carrément à l'opposé de ce que j'avais pratiqué. Le 2^e exercice n'a fait que confirmer les choses. C'était déstabilisant. L'après-midi, cela s'est éclairé grâce à un support plus théorique, plus clair pour moi. Depuis lors, j'ai pu faire connaissance avec mon fonctionnement : verbal, déductif, très ancré dans le temps, expliquant, etc.

Je suis reparti avec cette connaissance, mais surtout très frappé par le temps d'évocation, avec une autre idée toute simple qui consiste à donner le plan de la leçon dès le début, ce qui peut en aider certains. Je me suis lancé et ça a marché...

J'ai vécu des choses toutes simples : j'ai invité à la pause évocative en leur demandant de vérifier le contenu de leurs évocations et j'ai assisté à des moments de calme, du vrai travail ! Manifestement ! Cela a eu un côté libérant parce que je me posais des questions sur mes capacités pédagogiques. Par ailleurs, je me suis rendu compte que j'avais tendance à parler beaucoup. Je me suis mis à faire des petits dessins, des schémas, à ajouter des mots clés comme points d'ancrage. Le double codage est devenu systématique pour certains chapitres... du linéaire et un schéma centré. Je me suis mis à interroger les élèves : Avec quoi vous sentez-vous le plus à l'aise ? C'était parfois partagé : 50/50, mais plus souvent la démarche visuelle convenait mieux à 60 voire 70 % de mes élèves.

Ma façon d'interroger a changé. Je leur ai donné la liberté de présenter la réponse sous la forme qui leur convenait le mieux. A condition d'être complet. Dans leur tête, tout est clair, c'est évident pour eux. Ils ne voient pas la nécessité d'explicitier plus, ils voient. *Mais celui qui corrige n'est pas dans votre tête. Ne soyez pas trop secs dans vos réponses.* Cela m'a permis de comprendre d'où venait la sécheresse de certaines réponses ; j'avais toujours été surpris par cette sécheresse, je ne savais pas d'où cela venait. J'avais une clé de lecture.

C'est alors que j'ai inventé un personnage imaginaire : *Ce n'est pas moi qui corrige, c'est tante Irma... Elle est abominable, lente, elle ne comprend pas vite, il faut vraiment lui mettre les points sur les « i » sinon elle ne s'y retrouve pas...* J'ai réussi ainsi à leur faire comprendre que leurs réponses un peu sèches demandaient des développements, des explicitations, pour que quelqu'un qui n'est pas dans leur tête puisse comprendre ! Il suffit de dire « *Attention c'est tante Irma qui corrige...* » Le message passe très bien, deux mots suffisent pour leur rappeler ce que je veux.

Du cuistot à l'entraîneur

La Gestion Mentale a tout à fait changé mon métier. J'avais l'impression de pédaler dans la choucroute, de tourner en rond...

Tout se passait comme si j'étais le cuistot qui passait beaucoup de temps en cuisine à préparer le repas. J'espérais que ce serait facile à digérer. Je passais beaucoup de temps à préparer (je crois que c'est important d'essayer d'être le plus clair possible) ! J'essayais d'avoir de belles présentations parce qu'on mange aussi avec les yeux... J'arrivais au restaurant et les plats ne passaient pas et même, certains jours, on me salopait le restaurant, les plats retournaient en cuisine, et, en plus, j'étais bon pour nettoyer la cuisine et panser un peu mes blessures. Ce que la Gestion Mentale a changé c'est ma position dans la classe : je suis plus cuistot, je suis devenu entraîneur de foot.

C'est tout à fait différent, parce que l'entraîneur, il donne les tactiques, il explique comment il faut faire, il essaie de souder son équipe, mais il ne monte pas sur le terrain, ce sont les élèves qui ont à jouer la partie. Il est évident que si un élève joue trop personnel, en ne laissant pas les autres s'exprimer, s'il y en a qui jouent contre leur camp, ou qui, alors qu'il y a une superbe attaque, font un croche pied à un partenaire... le résultat du match s'en ressent... C'est eux qui sont acteurs et s'ils adoptent des techniques adéquates, ils feront un bon match. Et s'ils ont loupé une interro, ce n'est pas grave... parce que perdre un match, cela ne veut pas dire que le championnat est fini... Par contre, quand on a gagné trois ou quatre matchs d'affilée, il faut se méfier d'un excès de confiance ! Ils entrent très bien dans le message qui est sous-jacent à la métaphore... J'ajoute que l'entraîneur n'est pas responsable du temps qu'il fait, pas responsable de l'état de la pelouse... Il y a des jours où le terrain est gras, mais ce n'est pas la faute de l'entraîneur. Autrefois, j'avais tendance à prendre toutes ces choses sur moi et à me culpabiliser.

En plus d'être entraîneur, je suis aussi devenu un peu chef d'orchestre, responsable de la bonne exécution de la partition, parce qu'il y a une partition. Il faut qu'elle soit correctement exécutée, le concert sera beau s'il n'y a pas de fausses notes et je dois veiller à ce que tout le monde joue bien sa partition, au bon moment...

Mais revenons à l'entraîneur. Grâce à la métaphore, j'implique les parents. Souvent en réunion de parents : *Je suis entraîneur, c'est aux élèves de monter sur le terrain. Ce que j'attends de vous, parents, c'est qu'à tout le moins vous soyez supporters... supporters inconditionnels de votre équipe ! Il n'y rien de pire sur un terrain qu'un public qui siffle les joueurs, cela les déstabilise et ils jouent encore plus mal...* Je dis quand même aux élèves que s'ils ne suivent pas les conseils de l'entraîneur, il y aura une certaine désaffection du public... ils n'auront peut-être plus tout le soutien qu'ils attendent. Je précise aux parents : *Rien de pire que les messages négatifs, cela tue à petit feu...* J'enseigne dans des sections techniques ; certains

élèves de 1^{ère} ont parfois un passé difficile, ils ont besoin de reprendre confiance en eux... Alors, les parents peuvent être co-entraîneurs, pourquoi pas !

En bon entraîneur, j'ai pris l'habitude d'observer mes élèves : celui-ci a d'abord besoin d'un exemple pour entrer dans la compréhension des choses, celui-là a besoin de mots, un schéma fait merveille avec tel autre ! Je note. Je peux donner quelques indications aux parents qui souhaitent aider leur enfant. Les réunions de parents ne sont plus un endroit où on dit ce qui ne va pas, où on dit qu'il faut étudier plus... Je suggère le « comment ». Pour me faire comprendre, j'utilise une série de métaphores pour expliquer des gestes mentaux...

C'est aussi grâce à la Gestion Mentale que j'ai découvert que j'avais cette ressource d'imagination en moi, ressource que j'exploitais sans en être pleinement conscient : c'était un mode de pensée habituel chez moi. Je sentais l'intérêt d'expliquer quelque chose de compliqué en faisant un rapport avec quelque chose de très concret dans le vécu des gens. Mais j'en faisais très peu sur la façon de gérer les apprentissages. On m'a demandé de le faire et j'ai développé plusieurs métaphores sur les gestes mentaux¹. J'ai aussi appris à pousser les métaphores le plus loin possible pour voir jusqu'où elles tiennent et je les ai petit à petit enrichies.

Pour signifier que la mémorisation suppose la répétition, je parle de la peinture d'une porte : une 1^{ère} couche... une 2^e ; tout de suite ? Non ! D'abord laisser sécher ! Idem pour la 3^e couche... Mais attention, si on attend trop longtemps entre la 1^{ère} et la 2^e couche, tout le travail est perdu, il faut recommencer... la 1^{ère}. Cela m'a amené à modifier le calendrier des interrogations : si je voulais être cohérent, il fallait que je leur laisse le temps de revenir plusieurs fois sur la matière. Systématiquement une leçon est donnée à une échéance de 3 ou 4 jours minimum ; et je leur explique ce qu'ils ont à faire.

Certains entrent dans la démarche, mais il y a toujours des irréductibles qui font les choses en dernière minute : *Je vous dis comment il faut faire, tout cela c'est comme une bouée...mais si vous n'en voulez pas...Essayez et vous verrez que vous en tirerez profit !*

La classe au quotidien

J'étais souvent agacé parce que j'étais invité à répéter les informations que je venais de donner. Maintenant, je sais que chez certains le fait de me réentendre les rassure sur leur compréhension et dans ce cas-là, je pose la question : tu avais besoin de me réentendre dire pour être sûr que tu avais bien compris ?

Au début on va peut-être plus lentement, mais ce n'est pas du temps perdu, car on met en place une série d'habitudes, des automatismes, ne fût-ce qu'un petit temps d'évocation.

Avant l'interro je leur propose *un jogging mental* qui consiste à faire revenir l'essentiel à cahier fermé bien entendu...

¹ . Ces métaphores ont été publiées dans la *Feuille d'IF* n° 5 et reprises sur le site d'IF Belgique (www.ifbelgique.be, rubrique « Livres, articles, liens », Articles, [La métaphore, un outil pour décrire des procédures, des gestes mentaux](#), par José Clément.)

Comme j'installe beaucoup de choses par de petites histoires et des métaphores, il suffit de rappeler le mot essentiel de la métaphore pour que tout le reste revienne ; par exemple : lire les consignes, c'est attacher son parachute... et si vous ne le mettez pas, ... (je chante une musique funèbre)! Il suffit de dire : *encore un qui part sans son parachute...* La métaphore est puissante, facile à retenir, parlante, jamais frontale. Elle emprunte une voie détournée, tandis que le frontal risque toujours de créer des tensions.

La métaphore peut servir de façon surprenante. Je me souviens d'un après-midi, le terrain était particulièrement gras ce jour-là. J'avais des élèves qui se chamaillaient. Il y avait beaucoup de tension entre eux. J'étais en difficulté.

- On va changer de sujet. Hier à la TV, j'ai vu un documentaire extraordinaire. Ça s'appelait « le dernier festin du crocodile ». Ça se passait en Afrique du sud, autour d'une marre...où tous les animaux viennent boire chacun à leur tour. Il y avait aussi des crocos qui y vivaient et au fur et à mesure que la saison sèche arrivait, la marre était en train de s'évaporer. Il y avait entre les crocos de plus en plus de conflits parce que chacun n'avait pas sa place, cela devenait de plus en plus tendu.

- Un jeune dit : belle marre aux crocodiles ici !

- Tu as tout à fait compris... on peut passer à autre chose.

L'histoire avait fait un peu diversion, mais en même temps le message sur leur comportement était parfaitement passé, de façon latérale.

Je me suis un jour fâché en Gestion Mentale ! Je voulais faire une sortie en ville dans la rue près de l'école. Les consignes avaient été données avant. J'ai dû faire plusieurs remarques et puis, j'ai pris la décision de rentrer en classe. Cela a jeté un froid. Inutile de se démonter ! J'ai dessiné un rectangle vide au tableau en demandant de remplir le rectangle avec ce qui venait de se passer. J'ai laissé un peu de temps. Puis j'ai dessiné un autre rectangle en demandant de le remplir avec ce qu'il aurait fallu faire. Je leur ai laissé encore un peu de temps.

- Vous avez compris le message ? La prochaine fois, cela se passera mieux ? (Petit silence) Vous pouvez répondre... Dans ce cas-là, je peux peut-être barrer les bêtises ...

Je prends le premier rectangle, j'avais mis « bêtises » dedans et je barre...

- J'ai barré... je dis bien : j'ai barré, je n'ai pas dit « effacé ». Vous voyez la différence ?

- Oui ! C'est encore là !

- Est-ce que je devrai encore intervenir sur ce sujet ?

La leçon semble comprise. J'ai pris le frotteur, j'ai commencé à effacer et en effaçant j'ai fait une chose en plus, j'ai effacé sans appuyer trop sur le frotteur. J'étais arrivé au bout de mon geste, mais on devinait encore toute une série de choses. Je me suis retourné, je les ai regardés, puis je me suis retourné et j'ai effacé complètement. J'ai refait la sortie et cela s'est mieux passé. En fait, c'est eux qui ont dit tout ce qui n'avait pas été. Il y avait aussi certains gestes symboliques, une certaine prise de conscience que, dans la vie d'un groupe, il y a des choses qui se font et d'autres qui ne se font pas...

La réponse différée

La réponse différée est un dispositif bien connu en Gestion Mentale. Je ne me contente pas de la demander, j'explique le pourquoi : d'abord, chacun doit se donner le temps de construire sa réponse, en outre il doit penser à ce qui se passe dans la tête des autres, sinon l'autre risque

de penser : *ce n'est plus la peine que je cherche...*, mais le message peut être pire : vous envoyez à ceux qui sont peut-être moins à l'aise avec ce point particulier de matière le message suivant: « *Qu'est-ce que t'es con ! Tu rames, tu ne vois rien, tu es perdu...* » Cela peut mettre certains de vos condisciples mal à l'aise dans leurs apprentissages. Dans un règlement d'école, il ne devrait y avoir qu'une seule ligne : « Nul n'a le droit de nuire à l'apprentissage d'un autre ». Et ce règlement vaut pour moi aussi.

Le métier d'enseignant

La Gestion Mentale donne des outils d'intervention, mais aussi des outils d'observation. La Gestion Mentale professionnalise. L'enseignant n'est pas là pour mettre au-dessus de la tête des enfants un immense entonnoir dans lequel il va pouvoir déverser son savoir et si cela déborde de toute part le retourner sur la tête du jeune en disant qu'il n'y a rien de bon à en tirer. Ce n'est pas cela notre boulot. Il y a une chose qu'on ne peut pas nous enlever dans notre métier, c'est d'être des professionnels du métier d'apprendre et nous devons de plus en plus développer cela dans notre métier... sinon d'autres peuvent le faire à notre place avec des budgets autrement plus importants. C'est quelque chose de précieux qui permet à l'élève d'aborder d'autres problèmes que l'école n'aborde pas, mais l'école lui aura fourni les outils qui vont permettre d'être efficace.

Je pense à un texte de Khalil Gibran, quand il parle des enfants : *vos enfants ne sont pas vos enfants. Vous pouvez les conduire au seuil de leur connaissance. La leur !* Il y a un côté un peu passeur dans l'enseignement. On emmène sur l'autre rive ou au grand large... et allez-y ! On aura appris à ramer, à entretenir les voiles, l'embarcation et puis allez-y... Partez à la découverte ! Le savoir c'est quelque chose de libérant, un chemin de liberté : permettre à des jeunes de s'approprier petit à petit les choses, de se construire des outils pour comprendre le monde dans lequel ils vont devoir vivre... C'est un beau métier ! Ce n'est pas toujours celui que l'on fait. On n'est pas responsable du train qui passe, de tout un passé qui peut être lourd, difficile.

La bienveillance est essentielle bien évidemment, l'empathie, la volonté de comprendre où sont les problèmes. Cela demande beaucoup d'énergie et d'imagination. Et au cœur de la Gestion Mentale, il y a cette attitude, l'attitude du bon artisan, il y a un art, ce doigté, cette présence humaine d'un aîné face à un plus jeune. Le tout dans un cadre où chacun peut vivre.

Il y a un minimum parce qu'on ne vient pas à l'école pour jouer à la guerre. Dans certaines de nos classes, on joue à la guerre et on joue à qui va faire crever l'autre le premier...

L'erreur est possible, c'est un tremplin pour rebondir. Le funambule a dû s'entraîner longtemps, il est certainement tombé plusieurs fois. On peut se tromper. Quand on apprend on se trompe : le funambule n'y est pas arrivé du premier coup, il avait un filet et je suis là pour être le filet... Je mime le funambule sur son fil. L'humour est un outil puissant.

Si je n'avais pas connu la Gestion Mentale, je ne sais pas si je serais encore professeur aujourd'hui. Ça m'a donné une seconde vie dans mon métier. Cela a rendu mon métier plus agréable. Ça m'a permis d'être plus au service des élèves. Et malgré le terrain parfois un peu gras, l'équipe de foot pas toujours fameuse, cela m'a permis de vivre ce métier d'éternel recommençant. Je vis les choses avec beaucoup plus de distance : le ciel est moins orageux, il grêle moins souvent.

Propos recueillis et mis en forme par Pierre-Paul Delvaux