

Philippe GABILLIET
Yves de MONTBRON

se former soi-même

les outils de l'autoformation

COLLECTION FORMATION PERMANENTE
séminaires mucchielli



ESF
éditeur

Comment se **Philippe Gabilliet - Yves de Montbron**

SE FORMER SOI-MÊME

Les outils de l'autoformation

8

D1. Mon

7891

23, rue Truffaut, 75017 Paris



DL-28 01 1998 03252

© 1998 ESF éditeur, Paris

ISBN 2 7101 1256 6

ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L.122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



Comment se servir de ce manuel de formation

Cet ouvrage est constitué de trois parties :

1 - La première partie, intitulée *Connaissance du problème*, apporte avec ses exposés les informations théoriques et les connaissances intellectuelles indispensables sur le thème proposé.

2 - La deuxième partie, *Applications pratiques*, signalée à droite par une bande verticale, propose des exercices concrets présentés de manière progressive. A la fin de ces exercices, le lecteur trouvera les corrigés correspondants.

3 - Les *Annexes*, en troisième partie, sont constituées d'outils complémentaires très utiles, tels :

- le *plan d'autoformation individuel*, véritable guide pédagogique qui alterne les exercices pratiques et les exposés théoriques de manière à organiser rationnellement l'acquisition des savoirs ;
- le (ou les) *programme(s) de session de formation* qui propose des types de programme sur 2 à 4 jours avec une dizaine de participants ;
- le *lexique* des termes techniques utilisés et, éventuellement, un index ;
- la *bibliographie*.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur - Service Lecteur
23, rue Truffaut
75017 Paris

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

Collection fondée par Roger Mucchielli et dirigée par Lionel Bellenger

DEPUIS 1966, LA COLLECTION « FORMATION PERMANENTE » A PUBLIÉ LES CONTENUS DE SÉMINAIRES DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT EN SCIENCES HUMAINES, AVEC UN SUCCÈS CROISSANT, PUISQUE LES PREMIERS TITRES PARUS DÉPASSENT AUJOURD'HUI LEUR 10^E ÉDITION, ET SONT TRADUITS DANS LE MONDE ENTIER.

DANS LE SILLAGE DE ROGER MUCCHIELLI, TOUS CEUX QUI S'INTÉRESSENT À LA PSYCHOLOGIE SOCIALE OU QUI VEULENT PRÉVOIR EUX-MÊMES LEUR FORMATION CONTINUE, SERONT HEUREUX DE SAVOIR QUE LA COLLECTION S'ENRICHIT CONSTAMMENT DE NOUVEAUX AUTEURS SPÉCIALISTES DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL.

PUISQU'ON NE PEUT SUIVRE TOUTES LES SESSIONS DE FORMATION ET DE RECYCLAGE, LA FORMULE ORIGINALE DE NOS OUVRAGES PERMET À CHACUN DE TRAVAILLER SUR LEUR CONTENU THÉORIQUE ET PRATIQUE ET D'EFFECTUER AINSI EN PERMANENCE SON AUTOPERFECTIONNEMENT.

► **Vous trouverez, en fin d'ouvrage, la liste complète des ouvrages parus dans la collection « Formation Permanente »**

Table des matières

Partie connaissance du problème

Introduction	11
Exposé 1. L'homme apprenant	13
Ch. 1. Qu'est-ce qu'apprendre ?	14
Ch. 2. Comment apprenons-nous ?	20
Ch. 3. Quand l'adulte continue à apprendre	26
Exposé 2. L'univers de l'autoformation	35
Ch. 1. L'autodidacte en question	36
Ch. 2. L'autoformation comme stratégie de vie	41
Ch. 3. Jusqu'où peut-on se former soi-même ?	47
Ch. 4. Apprendre par soi-même : de l'état d'esprit au projet	53
Exposé 3. Construire son projet d'autoformation	55
Ch. 1. Définir une stratégie : du diagnostic au projet	56
Ch. 2. Se fixer un objectif : du projet vers l'action	64
Ch. 3. Constituer sa base de données pédagogiques : le système d'info-formation	69
Exposé 4. Les outils de l'auto-apprenant	79
Ch. 1. De l'attention à la concentration	80
Ch. 2. Réapprendre la mémoire	85
Ch. 3. Deux savoir-faire fondamentaux : écouter et lire	90
Ch. 4. La prise de notes dynamique	97
Exposé 5. L'autoformation au quotidien	103
Ch. 1. Élaborer un plan de travail efficace	104
Ch. 2. Mettre en place une organisation personnelle adaptée... ..	109
Ch. 3. Maintenir et renforcer sa motivation à apprendre	120
Exposé 6. Stratégies d'autoformation : trois études de cas	129
Ch. 1. Étudier seul une langue étrangère : le cas de l'anglais... ..	130
Ch. 2. Se remettre à niveau en mathématiques	137
Ch. 3. Développer et approfondir sa culture générale	143
Conclusion	153

Partie Applications pratiques

Exercice 1.	Raconte-moi tes apprentissages...	
	<i>Exercice de groupe</i>	157
Exercice 2.	Qu'est-ce qu'apprendre ?	
	<i>A - Exercice de groupe</i>	158
	<i>B - Exercice individuel</i>	158
Exercice 3.	Peut-on apprendre seul ?	
	<i>A - Exercice de groupe</i>	160
	<i>B - Exercice individuel</i>	161
Exercice 4.	Comment apprend l'adulte ?	
	<i>Exercice individuel ou de groupe</i>	162
Exercice 5.	Établissez votre socle de compétences	
	<i>Exercice individuel ou de groupe</i>	165
Exercice 6.	Rêvez vos compétences de demain	
	<i>Exercice individuel ou de groupe</i>	166
Exercice 7.	Ce que "connaître" veut vraiment dire	
	<i>Exercice individuel ou de groupe</i>	167
Exercice 8.	Comment différencier performance et compétence ?	
	<i>Exercice individuel ou de groupe</i>	168
Exercice 9.	Et vous, comment apprenez-vous ?	
	<i>Exercice individuel</i>	170
Exercice 10.	Faites le bilan de vos ressources personnelles d'autoformation	
	<i>Exercice individuel</i>	172
Exercice 11.	Bâtissez une stratégie d'autoformation. Étude de cas	
	<i>Exercice individuel ou de groupe</i>	175
Exercice 12.	Structurez votre projet d'autoformation	
	<i>Exercice individuel</i>	177
Exercice 13.	Faire face aux frustrations et à la démotivation	
	<i>Exercice de groupe</i>	179
Exercice 14.	L'autoformation au quotidien. Étude de cas	
	<i>Exercice individuel ou de groupe</i>	180

Corrigé des exercices	183
Plan d'autoperfectionnement individuel.....	195
Programme de session	196
Lexique	199
Bibliographie	207
Liste des ouvrages de la collection.....	211

Première partie
CONNAISSANCE
DU PROBLÈME

Exercice 1	Recherchez des techniques d'entraînement au travail	exercices au travail	147
001	Exercice de groupe	Individuals learning/individuals only	147
Exercice 2	Qu'est-ce qu'apprendre ?	exercice au travail	148
001	Exercice individuel	exercices	148
Exercice 3	Écrivez une lettre à votre ami	exercice individuel	149
115	A - Exercice 1 - 10 p. / B - Exercice 2 - 10 p.	and other of an agreement with you	149
Exercice 4	Comment apprendre à travailler ?	Exercice individuel	150
Exercice 5	Stabilisez votre accès à la mémoire	Exercice individuel	150
Exercice 6	Réviser vos connaissances de français	Exercice individuel et de groupe	150
Exercice 7	De quoi "apprendre" sont traités les films ?	Exercice individuel et de groupe	157
Exercice 8	Comparez différentes performances et compétences	Exercice individuel et de groupe	169
Exercice 9	Si vous étiez enseignant apprenez-vous ?	Exercice individuel	170
Exercice 10	Écrivez la liste de vos réussites personnelles d'autoformation	Exercice individuel	172
Exercice 11	Déterminez une stratégie d'autoformation. Quels de vos	Exercice individuel et de groupe	180
Exercice 12	Structurez votre projet d'autoformation	Exercice individuel	187
Exercice 13	Écrivez face aux frustrations et à la désillusion	Exercice de groupe	190
Exercice 14	Manifestation au travail. Quels de vos	Exercice individuel et de groupe	191

Nous sommes arrivés à la fin de ce premier volume de la série à destination des étudiants de première année de l'enseignement supérieur. Ce premier volume est consacré à la connaissance du problème. Il est composé de deux parties : la première partie est consacrée à la connaissance du problème et la deuxième partie est consacrée à la connaissance du contexte. Ce premier volume est consacré à la connaissance du problème. Il est composé de deux parties : la première partie est consacrée à la connaissance du problème et la deuxième partie est consacrée à la connaissance du contexte. Ce premier volume est consacré à la connaissance du problème. Il est composé de deux parties : la première partie est consacrée à la connaissance du problème et la deuxième partie est consacrée à la connaissance du contexte.

Première partie

CONNAISSANCE DU PROBLÈME

Il est important de connaître le problème que l'on se propose de résoudre. C'est la première étape de la résolution d'un problème. Cette étape est souvent négligée, mais elle est essentielle. Elle permet de mieux comprendre le problème et de trouver des solutions plus efficaces. Cette étape est souvent négligée, mais elle est essentielle. Elle permet de mieux comprendre le problème et de trouver des solutions plus efficaces.

Il est important de connaître le problème que l'on se propose de résoudre. C'est la première étape de la résolution d'un problème. Cette étape est souvent négligée, mais elle est essentielle. Elle permet de mieux comprendre le problème et de trouver des solutions plus efficaces. Cette étape est souvent négligée, mais elle est essentielle. Elle permet de mieux comprendre le problème et de trouver des solutions plus efficaces.

Il est important de connaître le problème que l'on se propose de résoudre. C'est la première étape de la résolution d'un problème. Cette étape est souvent négligée, mais elle est essentielle. Elle permet de mieux comprendre le problème et de trouver des solutions plus efficaces. Cette étape est souvent négligée, mais elle est essentielle. Elle permet de mieux comprendre le problème et de trouver des solutions plus efficaces.

Il est important de connaître le problème que l'on se propose de résoudre. C'est la première étape de la résolution d'un problème. Cette étape est souvent négligée, mais elle est essentielle. Elle permet de mieux comprendre le problème et de trouver des solutions plus efficaces. Cette étape est souvent négligée, mais elle est essentielle. Elle permet de mieux comprendre le problème et de trouver des solutions plus efficaces.

Première partie
CONNAISSANCE
DU PROBLÈME

Introduction

Notre environnement bouge. Les mouvements du monde s'accélèrent. Les positions acquises (qualifications, statuts, emplois, etc.) n'en finissent plus d'être remises en question. Autant de raisons propres à notre société en mutation, et qui exigent de l'individu toujours plus d'adaptabilité et de flexibilité. À cette accélération vient s'ajouter un mouvement concomitant d'innovation permanente. Afin d'être en mesure d'aborder des organisations et des situations humaines complexes, l'individu doit désormais disposer de nouveaux savoirs, de nouvelles compétences, souvent issus de domaines dans lesquels il n'a pas été obligatoirement formé. Par ailleurs, ce que l'on sait (ou croit savoir) se périmé de plus en plus vite. Nous voici dans le même temps, matin et soir, bombardés par les médias d'informations dispersées, qui glissent sur nos esprits saturés sans s'y fixer vraiment ni apporter la moindre compréhension de fond quant aux problèmes réels de notre société et du monde environnant.

Aussi, à l'aube du 3^e millénaire, le perfectionnement permanent du plus grand nombre est-il plus que jamais à l'ordre du jour. Le temps est venu pour chacun – à côté de l'école, de l'université ou de la formation continue d'entreprise – de se réapproprié d'urgence son processus d'éducation et de formation. Car n'en doutons pas, les contraintes culturelles, économiques et sociales de demain nous mettent en demeure de reprendre en charge notre propre perfectionnement, qu'il soit professionnel ou personnel.

Qu'il s'agisse d'augmenter ou de réactualiser nos connaissances, d'explorer de nouveaux domaines, d'élargir notre vie intellectuelle ou plus simplement de nous maintenir au niveau optimal de compétences, il n'y a plus d'alternative à l'autoformation. Nous, citoyens du XXI^e siècle, serons auto-apprenants ou ne serons pas...

Mais si le fait de se former soi-même (et de façon permanente) est une nécessité désormais reconnue, elle n'en recouvre pas moins des projets souvent difficiles à mettre en œuvre au quotidien. Car se perfectionner, en quelque domaine que ce soit, exige à la fois du temps, de l'énergie, de l'information, des outils de travail, de la disponibilité, de l'organisation, de la motivation, de la persévérance, bref un cocktail toujours renouvelé dans lequel chacune des dimensions soutient et nourrit à son tour toutes les autres.

« Je demande à un livre », écrivait J. Rostand, « de créer en moi le besoin de ce qu'il m'apporte ». Ainsi de cet ouvrage dont le but est avant tout de vous donner l'envie, le désir de tenter l'aventure

de l'autoformation, tout en vous fournissant les outils les mieux adaptés à la réussite de votre projet.

Se perfectionner, apprendre, étudier, s'auto-éduquer constitue une expérience humaine unique, sans doute la plus enrichissante de toutes. C'est à la fois une satisfaction de l'esprit, une évolution existentielle majeure, mais aussi une source sans cesse renouvelée de plaisirs émotionnels et intellectuels.

Mais pour que cette aventure aille à son terme et que le processus d'autoperfectionnement ne s'interrompe pas en cours de route, comme c'est encore trop souvent le cas, il est nécessaire de disposer d'outils adaptés et surtout de la juste méthodologie destinée à les faire vivre dans la durée.

Aussi n'est-ce qu'après nous être interrogés sur *la nature même de l'acte d'apprendre*, surtout à l'âge adulte (exposé n°1), que nous entreprendrons la visite du vaste territoire de l'*auto-apprentissage*, cherchant à en cerner l'étendue autant que les limites (exposé n°2). Puis, nous envisagerons en détail *la définition stratégique et le montage d'un projet personnel* d'autoformation (exposé n°3). Il nous sera alors possible d'explorer plus avant *la boîte à outils* de l'auto-apprenant (exposé n°4), avant de développer la *gestion quotidienne de son projet* par l'auto-apprenant (exposé n°5). Nous clôturerons cet itinéraire par la présentation d'une série de *trois études de cas* (exposé n°6).

À l'aube de ce parcours, nous aimerions cependant vous faire d'ores et déjà partager une idée simple : en matière d'autoperfectionnement, il n'existe ni recettes, ni méthode universelle.

À chacun, grâce aux outils et concepts mis à sa disposition, de construire l'itinéraire original qui lui conviendra le mieux. À chacun enfin de se l'approprier, à travers un projet personnel mobilisateur et porteur de toutes les espérances du futur.

L'homme apprenant

L'apprentissage n'est pas le propre de l'homme. La plupart des êtres vivants, même les plus simples, sont capables d'apprendre, ne serait-ce que de façon réflexe. Cette capacité est sans doute la seule caractéristique innée commune à l'ensemble du monde animal. Et tout cerveau, aussi primitif soit-il, recèle en lui cet étonnant pouvoir d'intégrer par l'expérience de nouveaux comportements d'adaptation face aux situations répétitives qu'il rencontre.

Mais c'est dans l'univers des vertébrés supérieurs, et en particulier des mammifères, que cette capacité à apprendre opère un véritable saut qualitatif. Car plus l'on s'élève dans l'échelle de l'évolution, plus la part d'inné régresse, laissant la place à la fantastique virtualité de l'acquis, de *ce-qui-reste-à-acquérir* devrait-on plutôt dire.

En ce qui concerne l'homme, à ce jour le plus développé intellectuellement de tous les primates, sa spécificité en la matière apparaît sous plusieurs angles distincts :

1. De tous les mammifères, le petit de l'homme est celui dont le cerveau est à la naissance le plus immature, le plus dépendant des ressources de son environnement. À demi sourd, muet et aveugle, incapable de se déplacer, ne sachant quasiment rien faire par lui-même lorsqu'il vient au monde, il cumule pendant plusieurs mois – voire plusieurs années – un maximum de handicaps psychomoteurs. Il devra tout apprendre de l'extérieur.

2. En revanche, il est aussi celui dont le cerveau néocortical est le plus puissant et dont les capacités à acquérir, c'est-à-dire à observer, mémoriser, traiter, associer, intégrer, inventer, créer, sont les plus développées. Mais, non content de disposer de ce pouvoir inné d'apprentissage, le petit de l'homme possède, par ailleurs, non pas une seule intelligence mais bien plusieurs types complémentaires (intelligences conceptuelle, relationnelle, pratique, émotionnelle, etc.).

3. Ainsi ce « singe nu » (titre d'un célèbre ouvrage de Desmond Morris) dépend-il pour se développer de la mémoire collective

et sociale dans laquelle il va baigner durant les premiers temps de son existence. Le petit de l'homme – contrairement aux autres mammifères – est moins l'héritier biologique de son espèce que l'héritier social de sa culture d'appartenance.

4. Mais au-delà de son héritage culturel et social, l'homme demeure, jusqu'au terme de ses jours, une créature apprenante, conservant, voire développant les ressources neuronales nécessaires et donc sa capacité à intégrer de nouveaux apprentissages. L'homme, dès lors que le vieillissement biologique n'affecte pas outre mesure son métabolisme cérébral, reste jusqu'à la fin de son existence en mesure d'apprendre et de comprendre des choses nouvelles.

5. Seul l'homme enfin *sait* qu'il apprend. Seul l'homme est conscient de ce qui se passe quand il étudie, quand il expérimente des situations nouvelles. Il possède ainsi le pouvoir d'anticiper, c'est-à-dire de réfléchir par avance sur les moyens à mettre en œuvre pour apprendre mieux. Cette capacité de réflexion sur son propre *savoir-apprendre* et les possibilités de le développer constituent vraisemblablement le cœur du développement humain, tant à l'échelle de chaque individu que de toutes les civilisations.

Cette spécificité de l'homme face à l'apprentissage nous conduit à une triple interrogation :

1. Dans le fond, qu'est-ce qu'apprendre ? qu'y a-t-il derrière ce mot ? que signifie-t-il concrètement pour celui qui apprend ?

2. Comment apprend-on quelque chose ? quel est le cheminement de l'apprentissage ? quelles en sont les étapes ?

3. Que signifie apprendre à l'âge adulte ? et en quoi l'adulte est-il un apprenant d'une nature particulière ?

1. Qu'est-ce qu'apprendre ?

À la recherche d'une définition

L'acte d'apprendre, même s'il renvoie chacun d'entre nous à des expériences concrètes encore inscrites dans sa mémoire, échappe à toute tentative de définition simple. Dès lors, comment s'étonner de la multiplication des querelles d'écoles et autres débats d'experts autour de cette simple interrogation : *qu'est-ce qu'apprendre ?*

Afin d'avancer dans cette réflexion, il est tout d'abord possible de prendre en considération différentes métaphores utilisables face à l'acte d'apprentissage.

1. Apprendre peut être envisagé comme *le remplissage d'un vase*. L'accent est ici mis sur les contenus, sur les données que celui qui apprend doit intégrer, mémoriser, comprendre. Cette conception du savoir comme ensemble de *matières* à ranger dans sa mémoire demeure encore celle de nombreux enseignants et formateurs.

2. Apprendre peut aussi être comparé à *l'allumage puis l'entretien d'un feu*. Dès lors, c'est la curiosité et la motivation affective de l'apprenant qui sont mises au premier plan. Le problème n'est plus dans les données apprises mais bien dans l'état d'esprit qui préside à l'apprentissage. Cette métaphore occupe une place centrale dans les recherches appliquées sur la concentration, la mémoire ainsi que les différentes techniques de formation permanente de l'adulte.

3. Mais, à un niveau supérieur, le fait d'apprendre peut aussi être considéré comme *la création d'un vide*, c'est-à-dire d'un besoin à la fois intellectuel, affectif et spirituel. Ce que l'on apprend est ici moins important que la conscience de ce que l'on ignore, celle-ci demeurant le seul moteur durable de notre volonté de développement et de perfectionnement. La conscience du vide, des manques, des carences s'accroît en effet avec l'étude, et cette frustration fondamentale est peut-être au cœur de tout projet d'autoperfectionnement.

Au-delà de cette première approche par les métaphores, plus impressionniste que conceptuelle, trois grandes catégories de définitions peuvent nous renseigner sur les contours fluctuants de la notion d'apprentissage :

1. On peut en premier lieu définir l'apprentissage par ses résultats, ceux-ci étant eux-mêmes étalonnés en termes de contenus

C'est la définition traditionnelle selon laquelle apprendre consiste à « *acquérir une information, un savoir-faire ou une compréhension* » (Olivier Reboul, 1993)¹. L'apprentissage consiste ici à amasser, à saisir, à s'approprier des connaissances de toutes natures, qu'il s'agisse de données (le savoir) ou d'habiletés cognitives et comportementales (le savoir-faire).

Il s'agit donc ici, pour celui qui apprend, de mettre en œuvre une modification de son comportement, celle-ci devant présenter un caractère objectif (on la voit, on l'observe, on la ressent, on la constate de l'extérieur) et mesurable (on peut l'évaluer). Cette modification est elle-même liée :

– à l'acquisition progressive de connaissances, de compréhensions ou d'habiletés nouvelles ;

1. Les dates entre parenthèses accompagnant un nom d'auteur renvoient à la référence correspondante mentionnée dans la bibliographie en fin de volume.

– au vécu individuel d'une expérience porteuse de cet apprentissage, qu'il s'agisse d'étude, d'instruction, d'observation, d'entraînement, de pratique, etc.

Cette première conception, la plus évidente au regard du sens commun, est considérée par nombre de théoriciens contemporains de l'acte pédagogique comme insuffisante, voire dépassée. Néanmoins, la simple observation montre qu'elle garde toute son actualité dans la réalité quotidienne des situations réelles d'apprentissage (et plus encore, nous le verrons, d'auto-apprentissage).

2. On peut aussi, dans un esprit plus systémique, définir l'apprentissage par ses processus

Cette conception rassemble aujourd'hui une large majorité de pédagogues. De ce point de vue, le fait d'apprendre consiste à mettre en œuvre un processus dynamique de transformation de l'individu, processus touchant à la fois ses capacités à *faire* et à *être*. L'apprentissage devient dès lors une démarche par laquelle on en vient à élaborer des savoirs nouveaux, des compétences nouvelles, des attitudes nouvelles. C'est Hélène Trocmé-Fabre (1992) qui parle au sujet de tout apprentissage d'un « *parcours qui apparaît pendant que nous marchons* ». Mais on retrouve cette même vision chez de nombreux auteurs, et en particulier chez les prospectivistes s'interrogeant sur l'avenir du citoyen dans une future société du savoir. Ainsi de Thierry Gaudin (1993), pour qui « *apprendre, c'est acquérir les bases méthodologiques qui permettent de s'orienter, de naviguer dans le savoir* », ou d'Alvin Toffler (1991), pour qui « *l'illettré de demain ne sera pas celui qui ne sait pas lire, mais celui qui n'aura pas appris à apprendre* »....

Le point commun entre ces différentes conceptions tient donc dans la nécessité sans cesse réaffirmée pour l'individu d'*apprendre-à-apprendre*. Celui-ci doit avant tout se construire de nouveaux systèmes de représentation. Il doit transformer ses structures cognitives (intellectuelles, émotionnelles), et passer ainsi d'un niveau de cohérence à un autre, par exemple en intégrant ses conceptions et savoirs antérieurs aux nouvelles données et habiletés créées dans le cadre de son processus d'apprentissage.

3. On peut enfin définir l'apprentissage par ses finalités, que celles-ci soient sociales, professionnelles ou purement personnelles

Dès lors, tout processus permettant à l'individu de s'enrichir, se développer ou croître constitue potentiellement un apprentissage.

On retrouve cette conception dans les réflexions de Peter Senge (1991), pour qui apprendre c'est « *développer nos capacités à atteindre des objectifs que nous nous sommes donnés* », ou dans celles de Jacques Chaize (1992) pour qui l'on ne peut apprendre que « *quand on trouve la réponse à une question que l'on se pose vraiment* ».

L'acte d'apprendre rejoint ici clairement l'acte d'être ; nous sommes, nous devenons ce que nous avons appris à faire, à être, bref à vivre. Pour changer, il faut apprendre ; et apprendre, c'est toujours à terme « se » changer soi-même, se restructurer, se reconfigurer.

Cette dernière catégorie de définitions permet d'ailleurs d'opérer le lien avec celles qui précèdent, l'apprentissage pouvant désormais être compris comme la conduite d'un projet de modification des attitudes et comportements de vie d'un individu, modification durable car liée à une restructuration intérieure globale touchant ses pratiques, ses connaissances, ses émotions, ses perceptions et ses croyances sur lui-même et son environnement.

Qu'est-ce que *savoir* ?

Au-delà des définitions générales, le fait *d'apprendre* ne peut-être séparé de sa réalité jumelle, celle de *savoir*. Celui qui a appris *sait* à présent des choses qu'il ignorait ou avait oublié. Mais qu'est-ce que *savoir* ?

■ O. Reboul (1993), utilisant pour la circonstance les différentes constructions syntaxiques du verbe apprendre, opère une intéressante distinction entre :

- *apprendre que*, qui serait de l'ordre de l'information et conduirait à la prise de connaissance d'un simple renseignement, fût-il d'ordre culturel...
- *apprendre à*, qui serait de l'ordre de l'apprentissage au sens pur et conduirait à l'acquisition d'un savoir-faire plus ou moins maîtrisé...
- *apprendre « tout court »*, qui serait de l'ordre de l'étude et conduirait à la compréhension en profondeur des pratiques, des êtres et des situations.

On proposera donc, en appliquant l'esprit général de cette distinction à une problématique d'autoformation, quatre significations complémentaires au terme *savoir* :

1. *Savoir, c'est tout d'abord disposer de la bonne information quand on en a besoin*

S'informer constitue le niveau le plus passif, et souvent le moins organisé, de l'acte d'apprendre. On se borne à recevoir des données en vrac – l'information – lesquelles n'ont d'ailleurs pas de valeur en soi, sauf dans quelques rares cas de participation à certains jeux-concours ! Apprendre par le journal télévisé les récents développements de tel conflit ethnique en Afrique ou lire dans un magazine financier les derniers chiffres du commerce extérieur n'a guère de sens en l'absence respectivement d'une connaissance approfondie de l'histoire et de la géopolitique africaine ou des mécanismes macroéconomiques de l'économie mondiale.

D'où cette confusion souvent rencontrée entre *apprendre* et *engranger-des-informations-sur* quelque chose ou quelqu'un. L'information, quelle qu'elle soit, ne prend son sens qu'à partir d'un corpus de savoir, d'un socle de compétences déjà acquises dans un domaine donné. Un contenu isolé n'est rien en l'absence d'une structure mentale pour l'accueillir. La mémoire aura

d'ailleurs toutes les peines du monde à retenir les informations brutes, celles qui ne nous renvoient à rien dans notre système actuel de connaissances. Pire encore, la seule information sur un sujet peut en elle-même constituer une illusion de savoir et, de ce fait, empêcher d'apprendre véritablement ce qui se cache derrière ou au-delà. Cette pathologie socioculturelle fut en son temps remarquablement décrite par Gustave Flaubert dans son roman inachevé *Bouvard et Pécuchet*, où les deux amis, convaincus que l'on peut tout apprendre en emmagasinant un maximum de connaissances, passent leur temps à faire assaut d'érudition, en pure perte, car sans repères de fond sur les sujets dont ils dissertent.

L'information est cependant utile. Mais elle ne peut retrouver sa valeur dans l'acte d'apprendre et participer à l'enrichissement du savoir qu'à quatre conditions :

1. *Elle doit être orientée*, c'est-à-dire correspondre à une utilité. « *Savoir que* », rappelle O. Reboul, « *c'est toujours savoir pour que* ». L'information n'est jamais une fin en soi ; elle n'a sa raison d'être qu'au service d'une activité supérieure, qui peut être l'apprentissage ou l'étude.

2. *Elle doit être volontariste*. On apprend à s'informer comme on apprend à lire ou à prendre des notes. L'information est d'autant plus porteuse de savoir potentiel qu'elle prend sa source dans une démarche volontaire et donc sélective de celui qui s'informe. À ce volontarisme correspond d'ailleurs le maintien d'une forte vigilance critique, toute information devant être questionnée et validée avant d'être intégrée.

3. *Elle doit être organisée*, c'est-à-dire structurée. Une information est d'autant plus bénéfique qu'elle correspond à un préclassement dans l'esprit de celui qui s'informe. Mal s'informer peut être, certes, lié à un mauvais choix de ses sources d'informations, mais plus encore à une trop grande dispersion de sa recherche.

4. *Elle doit être virtuellement active*, c'est-à-dire mentalement disponible pour celui qui en a besoin. Ainsi le problème est-il moins de connaître toutes les bonnes informations sur un sujet donné que de savoir où trouver les plus pertinentes et comment s'y reconnaître et naviguer dans la masse des informations à traiter.

2. *Savoir, c'est aussi posséder une aptitude permettant d'agir dans le sens que l'on désire*

Le deuxième niveau de savoir, c'est le savoir-faire, le *savoir-pour-faire*... Marcher sur les mains, jouer du piano, pratiquer le golf ou le traitement de texte, savoir répondre de façon positive aux agressions, créer des peintures sur soie, pratiquer l'analyse financière ou transactionnelle, le chinois des affaires, le design industriel, etc., autant de cas où l'individu *sait qu'il sait faire* à partir du moment où il a acquis durablement un geste, une technique, une conduite, un comportement qui lui soit utile.

Savoir faire, c'est bien sûr savoir *reproduire* le geste, la technique, la conduite, le comportement ; mais c'est aussi savoir *l'adapter*, le mo-

difier si la situation l'exige, tout en lui conservant un haut niveau d'efficacité. *Apprendre à*, c'est acquérir des automatismes, des aptitudes, des habiletés intellectuelles ou physiques. À ce titre, le savoir-faire est bien une aptitude à organiser ses connaissances et à les adapter. Mais plus encore, le savoir-faire constitue un pouvoir que l'individu va être en mesure d'exercer sur lui-même, c'est-à-dire sur son corps, son intellect, ses émotions, son esprit. Développer un savoir-faire, c'est lutter contre l'aléatoire, contre le hasard de la performance. À ce titre, savoir faire, c'est toujours *savoir refaire*, être en mesure de reproduire à la demande une performance physique ou intellectuelle, voire de se piloter soi-même pendant qu'on la reproduit afin de l'affiner ou de l'améliorer.

Contrairement à l'information, même approfondie, qui passe par un contact direct de transfert avec la source de savoir (livre, professeur, film de formation, conférencier, etc.), l'apprentissage d'un savoir-faire implique presque toujours une médiation, une série d'aller-retour entre la source de l'apprentissage et celui qui apprend. L'acquisition d'un savoir-faire pourra donc s'effectuer selon les circonstances par imitation, par répétition, par tâtonnements, par essais-erreurs, voire, idéalement, par l'intermédiaire d'une méthode expérimentale, c'est-à-dire fondée sur une pratique méthodique et rigoureuse d'expériences multiples conduisant à l'intégration progressive de l'aptitude désirée. Ce dernier moyen constitue à ce jour le mode le plus économique et le plus efficace d'intégrer les approches précédentes.

3. *Savoir, c'est être à même de comprendre le pourquoi des choses et la complexité du réel*

Au-delà de l'*information-pour* et de l'*apprentissage-à*, il est une autre façon d'envisager le savoir, celle du savoir pur, du savoir-pour-le-savoir, bref celle de l'étude.

Étudier, selon O. Reboul (1993), c'est « *rechercher systématiquement un savoir pur* ». C'est donc s'efforcer d'en connaître toujours plus dans un domaine donné ; c'est chercher à comprendre, à saisir les concepts, les systèmes, les raisons sous-jacentes, les lois, les grands principes. Étudier une époque, une entreprise, un théorème, un art, un roman classique, la linguistique structurale, etc., c'est chercher à approfondir au-delà de l'utilité du moment (s'informer-pour) ou de la simple maîtrise de l'aptitude (apprendre-à).

L'étude au sens pur se présente donc comme une activité désintéressée, sans pression d'enjeu. À l'extrême, l'étude est le fait du loisir, du seul plaisir de s'étonner sans relâche face à la connaissance.

Cette approche, en apparence très élitiste du savoir-pour-le-savoir, de la connaissance gratuite et systématique, est en fait remise au goût du jour – pour l'homme occidental contemporain – par la baisse tendancielle du temps de travail sur le temps total de vie et la nécessité de nourrir le temps libéré d'une retraite, intervenant de plus en plus tôt, pour durer de plus en plus longtemps...

4. *Savoir, c'est enfin et en toutes circonstances se (re)construire soi-même*

Cette dernière dimension du savoir est sans doute la plus difficile à cerner. Elle prend appui sur une notion souvent employée mais rarement définie, celle du *savoir-être*. Elle se fonde sur l'idée qu'en apprenant quoi que ce soit, on se construit soi-même, on se modifie intérieurement, on change, préparant ainsi le terrain pour les apprentissages futurs.

Il est certes incongru d'envisager des formations dont la finalité serait l'enrichissement du seul savoir-être... Celui-ci ne saurait être un objectif pédagogique en soi mais il demeure la résultante intérieure, la conséquence émergente de tout apprentissage ou de toute étude.

Décider de s'informer sur un sujet qui nous était à ce jour inconnu, de se lancer dans l'acquisition d'un savoir-faire qui nous manque, entreprendre d'étudier à fond une discipline, même pour le plaisir, c'est initialiser ce processus fondamental (et que personne ne peut nous apprendre) du développement humain, *la maturité*. Car le savoir-être ne se comprend que dans la durée, dans le cheminement de la vie, dans le *savoir-devenir*, selon la belle expression forgée récemment par Pierre Doré (1996).

Ainsi, en poussant à fond n'importe quelle forme d'apprentissage finit-on inmanquablement par travailler sur soi. Ainsi toutes les formes supérieures de *l'apprendre à faire* sont-elles aussi des manières *d'apprendre à être*.

2. Comment apprenons-nous ?

L'apprentissage est permanent. Nous apprenons (et désapprenons) tout le temps, de notre première à notre dernière heure ! Et bien que nous n'en soyons conscients que pendant une très courte période, notre cerveau reste chroniquement sous tension d'apprentissage... Certes, la nature de ce qui est appris change selon les époques de la vie, de même que le rythme auquel se fait cet apprentissage ; mais les méthodes et voies fondamentales d'acquisition se retrouvent à l'identique tout au long de notre existence.

Toute une vie d'apprentissages

1. *Alors bébé vint...*

Dès le premier jour de sa vie (voire même *in utero*, selon certains chercheurs), le nouveau-né se révèle capable d'apprendre activement. Quoiqu'à demi aveugle et incapable de se déplacer, il est

déjà sensible aux odeurs (celle de sa mère, en particulier) et aux sons, qui peuvent le conditionner.

■ Semaine après semaine, il prend visuellement possession de son environnement. Les stimulations sensorielles de toutes natures (toucher, vue, audition) deviennent déterminantes. Bien qu'il l'ignore, le bébé est déjà en train d'apprendre à se situer, à s'adapter face à un environnement changeant. Il suit du regard, il pleure pour demander, il sourit. « *Plus le petit enfant rit* », nous rappelle Françoise Gauquelin (1973), « *plus il apprend à apprendre* ».

Ses échanges sociaux et affectifs, d'abord limités à sa seule maman, vont bientôt s'étendre à tout son entourage, au rythme duquel le nourrisson ne tardera pas à s'adapter. Car si l'enfant au berceau est immature, l'instinct de l'espèce (l'un des seuls qui reste aux humains...) le pousse à apprendre le plus vite possible des comportements adaptés à ceux de son entourage social.

Les travaux des psychologues du développement, de Jean Piaget à Éric Erikson en passant par Albert Bandura ou Lev S. Vygotsky ont largement démontré l'importance de ces apprentissages précoces, que ceux-ci soient d'ordre physique (se déplacer, rester propre), ou plus affectifs (confiance en l'entourage, image positive de soi, contrôle de soi, sens de l'objectif, etc.).

2. Du bébé vers l'enfant...

Le temps passe. Progressivement, le rythme d'apprentissage s'accélère, ou du moins donne à l'entourage familial le sentiment de s'accélérer. Le petit bébé d'il y a quelques mois semble déjà bien loin. Tous les processus fondamentaux d'apprentissage sont en place et déjà actifs.

Grâce aux échanges incessants entre son cerveau limbique et son néocortex, il apprend progressivement à distinguer ce qui est bien de ce qui est mal, ce qui est récompensé de ce qui est punissable, les comportements et sensations qui doivent être recherchés de ceux qu'il vaut mieux éviter.

L'exploration variée et active, l'imitation (du langage entre autres), les premiers essais-erreurs permettent à l'enfant de structurer son monde intérieur. Sa compréhension logique des événements n'en est certes qu'à ses balbutiements, mais le jeu, par exemple, l'aide déjà à développer ses premières capacités créatrices, renforçant ainsi le pouvoir de son imagination.

3. Allons à l'école...

Puis vient le temps de la socialisation, de la relation aux semblables et à l'autorité non parentale. Celle-ci peut commencer chez une nourrice ou à la crèche, et se poursuit généralement à l'école, maternelle puis primaire.

■ L'école... Lieu terrible qui focalise toutes les peurs et toutes les passions de cet âge, tant chez les parents d'élèves que chez les élèves eux-mêmes. L'école... Sanctuaire où s'épanouissent successivement, dit-on chez les spécialistes, la pensée intuitive (de 4 à 8 ans), la pensée concrète (de 8 à 12), puis la logique formelle... Mais est-ce toujours aussi simple ?

Car le temps de l'école, c'est d'abord celui de l'apprentissage des méthodes de travail et surtout – clef de tant d'évaluations futures – l'apprentissage de tous ces

se former soi-même

les outils de l'autoformation



Philippe Gabilliet est consultant en ressources humaines, conférencier et professeur-affilié à l'École supérieure de commerce de Paris. Créateur de la méthode d'automotivation Ego-Training®,

il anime depuis plusieurs années des séminaires de management, de prospective et de développement personnel à destination des cadres et dirigeants. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur les thèmes de la négociation, du management des vendeurs, de la prospective et de l'automanagement.



Yves de Montbron est consultant en développement personnel et animateur de séminaires de formation auprès de dirigeants et cadres d'entreprise. Spécialiste des techniques d'animation d'équipe et d'encadrement de proximité, il a développé ses compétences dans les domaines de la motivation et du management en réseau.



9 782710 112563



946274.8



3 7502 04416404 6

139 F

À l'heure d'Internet et de la société d'innovation, ce que l'on sait ou croit savoir se périmé de plus en plus vite. Qu'il s'agisse d'augmenter ou de réactualiser vos connaissances, d'explorer de nouveaux domaines, de maintenir votre niveau de savoir-faire ou d'enrichir votre univers culturel, l'autoformation reste la voie royale de votre développement personnel.

S'autoformer, c'est être capable de :

- prendre en charge sa propre dynamique de perfectionnement professionnel et personnel,
- concevoir, vivre et piloter un projet personnel d'apprentissage,
- s'approprier en permanence de nouvelles ressources en fonction de sa stratégie de vie.

Tout parcours d'autoformation réussi passe donc par quatre interrogations :

- Pourquoi me former seul, dans quel but, avec quelle finalité ?
- Dans quels domaines me former, et avec quels objectifs ?
- Comment bâtir et organiser mon projet d'autoformation ?
- Comment mener à bien mon projet au quotidien et rester pleinement motivé jusqu'à son terme ?

Cet ouvrage vous permet d'apporter vos propres réponses, faisant de vous à la fois l'architecte, le maître d'œuvre et le gestionnaire efficace de votre projet.

Étayé d'exemples et d'études de cas, comportant plusieurs exercices d'application et de nombreuses grilles méthodologiques, il constitue un stimulant de la réflexion, un outil pour l'action et une boîte à idées. Mais il est surtout le guide complet qui vous permettra de réveiller durablement « l'apprenant permanent » qui sommeille en vous...

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX^e siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en vertu d'une licence confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012.

Avec le soutien du

