

# Apprendre à apprendre

« Nous sommes en guerre » E. Macron 16/03/2020

En guerre contre qui ? un ennemi invisible ? je ne le pense pas. Mon point de vue est que l'ennemi est visible. C'est une « guerre » contre l'évolution de notre mode de vie (mondialisation, finance, concentrations urbaines, richesses vs pauvreté, migrations, pressions, plastiques, perturbateurs endocriniens, pesticides, pollutions, réchauffement climatique, individualisme, égocentrisme, etc.) et de nos consommations (surproductions, surconsommations et consommations immédiates, matérialisme, ruptures avec les saisons et les proximités, épuisement énergétique, etc.). Tous ces changements sont bien visibles. C'est une guerre avec nous-même. Comment vivons-nous ? Souvent dans les commerces, quand on discute, les gens se demandent si vraiment il y aura des changements après cette crise. Mais nous sommes les changements, nous-mêmes, chacun à notre niveau, dans ce que nous décidons de changer ou pas, dans ce que nous apprenons de la situation, ou pas ?

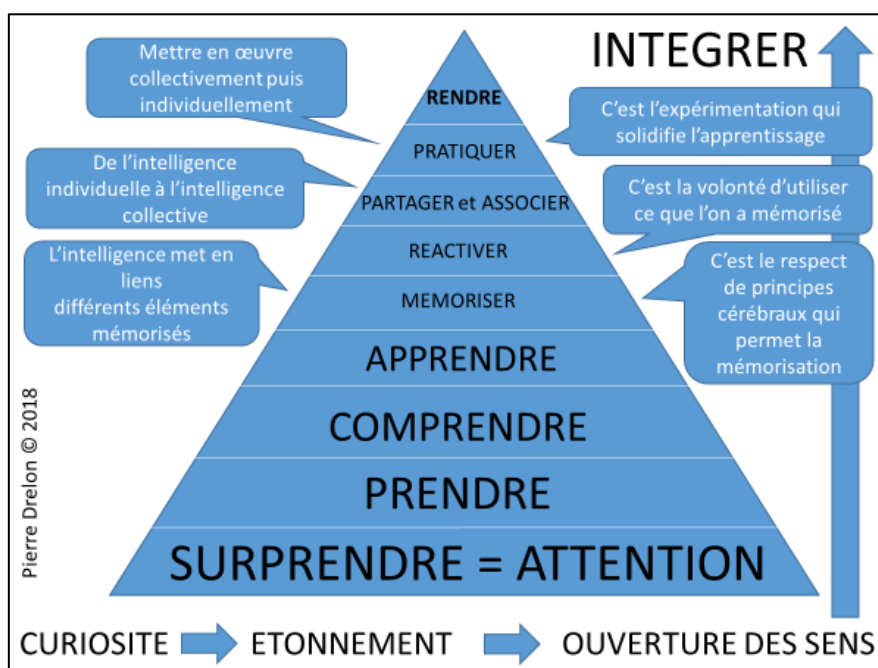
## Libres et responsables

Dans notre société dont les mutations se caractérisent autant par la nature des changements (transports gourmands en énergies, technologies, internet, écrans, informations, réseaux sociaux, intelligence artificielle, etc.) que par leur fréquence (vitesse), nous sommes tous tenus de nous adapter par nos attitudes et comportements. Chacun reste libre de penser ce qu'il veut, et d'agir comme il veut, en responsabilité. Aussi chacun est responsable de ses apprentissages.

« Personne ne peut apprendre à la place d'un autre ».

## Apprendre est au centre d'un processus

Mais finalement, ce sont nos compétences qui génèrent ces attitudes et comportements, grâce à nos apprentissages. L'apprentissage est une réappropriation. Apprendre étymologiquement, c'est **prendre**. Il s'agit d' « aller chercher » pour nous remettre en question, trouver les



Pierre Drelon © 2018

réponses, acquérir et intégrer. Cela débute par l'activation de notre curiosité, et se termine par l'intégration. La vraie question n'est pas au fond d'apprendre, nous sommes programmés pour le faire. La double question est d'abord de le **vouloir**, puis de **savoir** ce que l'on fait ce que l'on sait et de ce que l'on a appris, en communautés. Alors le **pouvoir** se dessine !

*« Les vraies réussites sont celles que l'on partage ».*

Le début de notre histoire commence avec notre naissance. Chacun enfant qui vient au monde est un processus merveilleux de curiosité, d'ouverture au monde et d'expressions. Tous les sens du bébé sont en éveil, pour percevoir et chercher à **comprendre**. La curiosité est un processus automatique chez le nouveau-né, et petit à petit il devient notre propriété à en faire ce que nous souhaitons. Il faut entretenir et développer cette curiosité tout au long de la vie pour être en mesure d'apprendre également « tout au long de la vie » car sinon, nous perdons cette curiosité et les apprentissages deviennent impossibles. Plus la personne grandit, moins le processus est automatique, plus nous en devenons **l'acteur**. C'est la curiosité qui permet de mobiliser notre attention pour « faire attention ». Alors la porte du cerveau s'ouvre pour inviter l'Être à se déplacer, aller voir et toucher. L'enfant prend l'objet dans tous les sens et de tous les sens, pour comprendre ce qu'il peut en faire ou à quoi cela peut servir. Par mimétisme, il regarde aussi autour de lui. Il « fonctionne » par **analogies** (comparaisons) et **exemplarité**. Il teste et expérimente à de nombreuses reprises, jusqu'à réappropriation ou rejet. C'est cette appréhension<sup>1</sup> ou cette vision globale du sens et de l'intérêt, de l'utilité qui permettra de pénétrer l'intelligence (la 1<sup>ère</sup> dimension cérébrale – voir page 5).



*« Le cerveau, un filtre à sens qui permet l'accès à l'essentiel ».*

L'intelligence n'occupe pas tout le cerveau. C'est « une caverne d'Alibaba » qui s'y cache. La formule secrète est dans la curiosité. Vieillir, c'est perdre sa curiosité des choses, des événements, des personnes, des relations, des situations. La curiosité entraîne le questionnement, et si l'on écoute la réponse... alors nous sommes sur le bon chemin de l'apprentissage. Vieillir n'est donc pas une question d'âge mais de perte de curiosité. Ne plus s'intéresser, ne plus chercher à comprendre, ne plus aller vers l'autre, ne plus écouter, ne plus contribuer... c'est déjà vieillir. Il est possible « d'être vieux » très jeune, ou de ne jamais vieillir.

La fin de l'histoire de l'apprentissage, à considérer que l'histoire a une fin ou plutôt une finalité est de ce que l'on fait de ce que l'on a appris. Déjà il n'est pas possible d'apprendre seul, car apprendre c'est sortir de ses croyances et certitudes (les 2 virus de l'intelligence) et s'intéresser aux découvertes, aux expériences, aux apprentissages, aux points de vue des autres. Ce que l'on a appelé l'**empathie**. C'est ce qui a permis à certains chercheurs<sup>2</sup> de la définir comme le 6<sup>ème</sup> sens, à savoir celui qui va grâce aux autres personnes : mobiliser notre intuition, notre imagination, notre contribution. C'est toute la magie qui nous fait passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective. La **fixation de l'intelligence** nécessite en aval de partager, de diffuser, de confronter nos apprentissages au monde extérieur. A quoi peut servir apprendre et donc mémoriser si on n'utilise pas ce que l'on a appris. C'est d'ailleurs la meilleure manière d'oublier que de **ne pas réactiver**. Réactiver c'est proposer à la communauté ce que l'on croit avoir appris pour le modifier, le corriger, le compléter, l'enrichir. Il s'agit de passer

<sup>1</sup> L'Homme appréhende (a peur) de ce qu'il n'appréhende pas.

<sup>2</sup> Lire de Marie-Lise Brunel et Jacques Cosnier : « L'empathie, un sixième sens » - Ed. presses Universitaires de Lyon, 2012.

de son point de vue « égocentrique » à une communauté apprenante, avec laquelle on décide de passer à l'acte de décider et d'engager des actions. Ne rien faire, c'est décider de faire « rien ». Par nos pratiques, nous décidons alors de **rendre** à la société, à la communauté : une part, notre part de ce qu'elle nous a donné au commencement du processus. Alors **notre contribution s'intègre** à l'histoire du monde, et à l'histoire des connaissances. Chaque personne dispose ainsi de la possibilité d'apporter sa pièce à l'histoire afin de construire l'avenir. Nous sommes tous « de grands personnages » et des bâtisseurs. Quelles traces laisserons nous au jour du grand départ ?

*« Il y a deux moments importants dans la vie :  
le jour de la naissance, et celui où l'on sait pourquoi ».*

## **Apprendre pour agir**

Aussi sommes-nous engagés à apprendre autant pour nous adapter aux mutations du monde, que pour agir et réagir sur elles, si elles ne conviennent pas. Le monde, est ce que nous en faisons. Anticiper et ré-agir, vaut mieux que subir et souffrir. Le coronavirus, ses causes et ses conséquences ré-engagent cet apprentissage. Si la personne qui vient au monde est un potentiel, le travail de chacun est d'activer cette capacité. L'activation consiste à **mobiliser la curiosité** qui génère l'étonnement, lequel **ouvre les sens** et engage le **questionnement**. En effet, le processus d'apprentissage impose en amont de sa mise en œuvre que les sens soient ouverts, et que le questionnement soit engagé, tel une clé dans la serrure.

*« Le cerveau ne sait pas donner de sens à une réponse sans questionnement préalable ».*

Nous sommes engagés à apprendre de ce que nous signifie le COVID-19. Si la fonction du virus est de nous provoquer ou de nous confronter à notre environnement<sup>3</sup>, alors nous devons apprendre de la situation pour fonctionner autrement (si nous le voulons car chacun reste bien évidemment libre d'agir dans un sens ou un autre). Aussi, si nous voulons apprendre, une double question se pose :

- Qu'est-ce qu'apprendre ?
- Comment apprendre à apprendre ?

Dans le bagage de base de tout élève, adulte en devenir : il y a lire, écrire, compter et maintenant apprendre à apprendre. Les informations, les connaissances, les technologies, donc les accès aux savoirs « bougent » tellement vite avec la 3<sup>ème</sup> révolution industrielle, qu'il devient plus que nécessaire d'apprendre à apprendre. C'est indispensable bien au-delà de l'école avec les enfants... et il n'existe pas d'école des parents ou des grands-parents<sup>4</sup>.

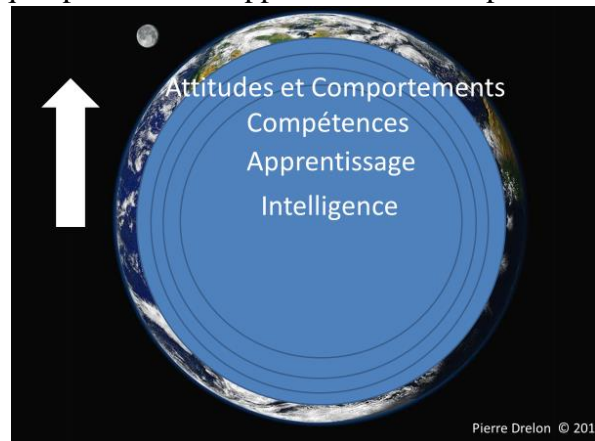
Il y a très longtemps, ces questions ne se posaient pas. Hier l'élève allait en classe et suivait le programme que le maître enseignait. L'hypothèse sous-jacente était que le contenu existait. Il était dans le programme et celui-ci pouvait se transmettre grâce au maître, comme si on transvasait des contenus d'un récipient dans un autre, dans un système descendant où le maître parlait et l'élève sagement écoutait. Cependant, on sait aujourd'hui qu'il y a un souci : d'une part on sait que « **l'oral n'est pas un sens** », et d'autre part le maître ne sait pas tout. **Tout apprenant est un sachant**. Les acquis sont ce sur quoi l'on s'appuie pour apprendre de nouveau. Hier, l'élève « faisait ses devoirs », « apprenait ses leçons », il mémorisait et donc on considérait qu'il apprenait... et donc il savait. A l'épreuve d'évaluations successives, il a bien fallu reconnaître la faible productivité et surtout l'inefficacité d'un tel système linéaire et descendant, qui engendre beaucoup de pertes de mémoires et de résistances. Trop d'élèves

<sup>3</sup> Lire les articles des semaines précédentes (confinement des semaines 7 et 8) : « Favoriser l'expression, s'exprimer et communiquer », « Fixer les cadres ».

<sup>4</sup> Sauf peut-être à ma connaissance, l'association « Ecole des Grands Parents Européens » (EGPE : [www.egpe.org](http://www.egpe.org)).

s'ennuyaient à l'école, n'aimaient pas l'école, ne travaillaient pas. Il voulaient vite la fuir, et ou arrêter les études. Heureusement, petit à petit l'école se transforme.

Depuis les années 80, avec toutes les connaissances acquises et leurs accélérations par la psychologie génétique, les sciences cognitives puis les neurosciences : nous savons que le système ne fonctionne pas aussi simplement. **Apprendre est** beaucoup plus **complexe, systémique et interactif**. L'apprentissage nécessite la **volonté** de l'apprenant. Au gré des réformes, les enseignants et les professeurs s'adaptent désormais. Apprendre nécessite comprendre, et connaître les processus de fonctionnement de l'intelligence qui développent les attitudes et comportements. Ils permettent ainsi d'agir ou de réagir sur l'environnement. Si les élèves apprennent désormais à apprendre (espérons-le), les organisations marchandes comme non marchandes doivent elles aussi s'y mettre. L'adaptabilité, la réactivité, la flexibilité ou l'agilité des organisations ne sont possibles que par le développement des compétences pédagogiques de l'encadrement. En effet une organisation n'apprend pas. C'est le **manager pédagogue**<sup>5</sup> qui crée l'organisation pédagogique. Seuls les êtres vivants apprennent. La pédagogie au travail est une relation du couple management-organisation. Au sein des organisations, la mobilisation des intelligences est plus que nécessaire dans un environnement en mutations, afin de développer l'agilité de nos systèmes. Les responsables deviennent eux aussi comme les parents, et les enseignants : des pédagogues.



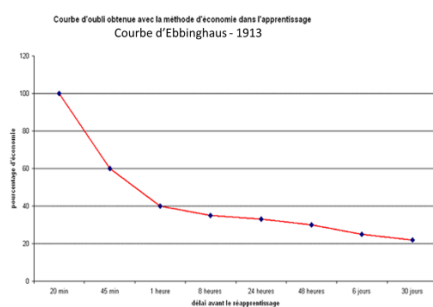
*« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends ».*  
Benjamin Franklin

## Le cerveau est d'abord un processus de rejet que de mémorisation

Le cerveau pour se protéger, comme pour protéger la personne qu'il dirige : rejette tout ce qui n'a pas de sens. Imaginons que nous devrions retenir et mémoriser toutes les informations perçues par nos sens ne serait que depuis notre réveil du jour. Nous deviendrions vite fou !

Déjà en 1885, le philosophe allemand et père de la psychologie expérimentale, Hermann Ebbinghaus, a extrapolé l'hypothèse de la nature exponentielle de l'oubli. Selon ses études,

### La courbe de l'oubli



confirmées depuis : nous ne retenons que 25 % au bout de 6 jours, 20 % au bout de 30 jours, et au-delà la mémoire se situerait autour de 10 %. Cela exprimé autrement, indique que nous avons sur longue période, une probabilité de 1 / 10 à retenir ce que l'on nous dit. Par contre, la manière dont on l'exprime (le vocal ou la musique des mots) présente une efficacité plu forte, soit de 35 %, et le visuel qui reste l'élément le plus efficace est de 55 %. Donc le non verbal vaut pour 90 % de notre communication. Ainsi, le non-verbal « parle plus que le verbal » !

*« Voyez-vous ce que je veux dire ? »*

<sup>5</sup> Lire mon livre « Fondamentaux du Management », sur ce sujet : [www.pierre-drelon.fr](http://www.pierre-drelon.fr)

## Pénétrer l'intelligence par la relation

Les 4 clés d'entrée dans l'intelligence sont dans les formes de l'expression (en sciences humaines : « la forme porte le fond »). Tout d'abord il convient de s'**exprimer**<sup>6</sup> (1<sup>ère</sup> clé), pour en déduire une conduite à tenir au travers de consignes claires (c'est la **communication** – 2<sup>ème</sup> clé). La communication doit être empathique afin de qualifier la **relation** (3<sup>ème</sup> clé), porteuse d'une énergie positive qu'est l'**émotion**<sup>7</sup>, la 4<sup>ème</sup> clé (le carburant du cerveau). Avec ces clés, il devient possible d'ouvrir « la salle des coffres » de notre cerveau qui contient l'intelligence. Là est notre trésor à tous, à la condition d'utiliser ces clés pour y accéder. Nous venons **TOUS** au monde avec ces clés.

Dans un article précédent<sup>8</sup>, j'expliquais comment notre cerveau disposait dans ce potentiel de l'intelligence, de **8 dimensions** imbriquées telles des poupées gigognes. Ces dimensions représentent les étapes à suivre pour respecter ce cadre universel, donc commun à chacun de nous :



- 1) L'**objectif**, le but, soit le sens : comprendre la finalité ;
- 2) Le **plan** : noter, écrire, transcrire, formuler, mettre en forme, mettre à plat  
*« on n'a jamais construit de cathédrales sans faire de plans »*
- 3) L'**espace** : ou la représentation dans l'espace, dans le mouvement, dans l'environnement  
*« au-delà des plans, il faut construire et avancer. Il n'y a pas qu'à faire la liste des courses, il faut faire les courses »*
- 4) Le **temps**  
*« le temps défait ce que l'on fait sans lui »*
- 5) Les **émotions**  
*« les émotions sont au cerveau ce que le carburant est à la voiture »*
- 6) L'**empathie** (voir page 2). Avec l'empathie : moins de problèmes, plus de solutions. Cette 6<sup>ème</sup> dimension, grâce aux échanges : fait émerger l'intuition de nos intelligences, pour apporter réponses aux problèmes ou questions auxquels nous sommes confrontés.  
Attention aux solutions qui émergent de la seule intelligence individuelle. Car la mise en œuvre nécessite que chacun ait pu participer à l'élaboration de la solutions.
- 7) La 7<sup>ème</sup> dimension représente le **résultat**, qui est « une résultante ».  
Avec toute la part de réparations, de corrections, d'améliorations successives que le résultat nous indique. Le résultat se mesure, et il n'y a pas de progrès sans mesure.
- 8) La 8<sup>ème</sup> dimension se génère à son tour par la **satisfaction** du résultat obtenu. Celle-ci développe la fierté, l'estime de soi, la confiance en soi, la confiance aux autres... et par voie de conséquence : donne l'envie de continuer, développe la capacité à oser, à entreprendre, le courage de continuer et de faire effort.

Chaque dimension joue le rôle de filtres successifs, et ainsi si par exemple sur la 1<sup>ère</sup> dimension, l'objectif n'est pas clair l'intelligence « se bloque » très rapidement. L'intelligence peut donc « se bloquer » à chacun des niveaux, sur chacune des dimensions.

<sup>6</sup> Lire article précédent du 27 avril 2020 sur pierre-drelon.fr : « Favoriser l'expression, s'exprimer et communiquer ».

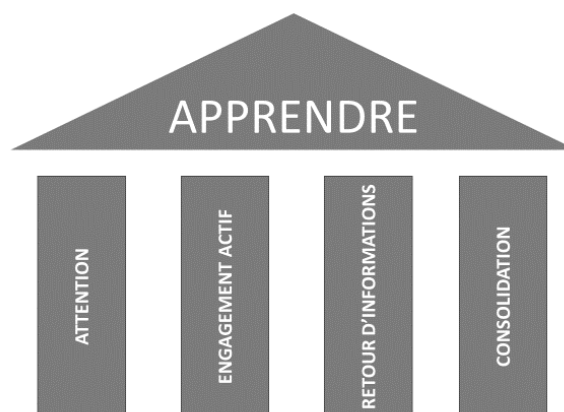
<sup>7</sup> En 1990, les psychologues Peter Salovey et John D. Mayer font paraître un grand article dans la revue *Imagination, Cognition & Personality*, intitulé « *Emotional Intelligence* » dont les premiers mots posent les termes du débat : « l'intelligence émotionnelle, est-ce une contradiction dans les termes ? ». Lire « l'intelligence émotionnelle » de Daniel Goleman et « L'erreur de Descartes » de Antonio Damasio.

<sup>8</sup> Lire « Retrouvez l'essence du temps » article du 23 mars 2020 . A retrouver sur pierre-drelon.fr

## Les intelligences multiples

Sur cette base commune, chaque personne sera en mesure de déployer les caractères de son intelligence propre sachant que nous disposons tous d'un potentiel dans les différentes formes que peut prendre l'intelligence. La théorie des intelligences multiples suggère qu'il existe plusieurs types d'intelligence chez l'enfant d'âge scolaire et aussi, par extension, chez l'adulte. Cette théorie fut pour la première fois proposée par Howard Gardner<sup>9</sup> en 1983, et enrichie en 1993. Il existe 9 intelligences développées par Howard Gardner Il s'agit de l'intelligence linguistique, logico-mathématique, spatiale, intra personnelle, inter personnelle, corporelle ou kinesthésique, musicale, naturaliste, existentielle ou spirituelle.

C'est la mise en œuvre des intelligences spécifiques, liées au profil d'une personne qui croisées avec les principes communs cités précédemment qui vont permettre la mise en œuvre de l'apprentissage, fondé sur 4 piliers désormais reconnus par la communauté pédagogique.

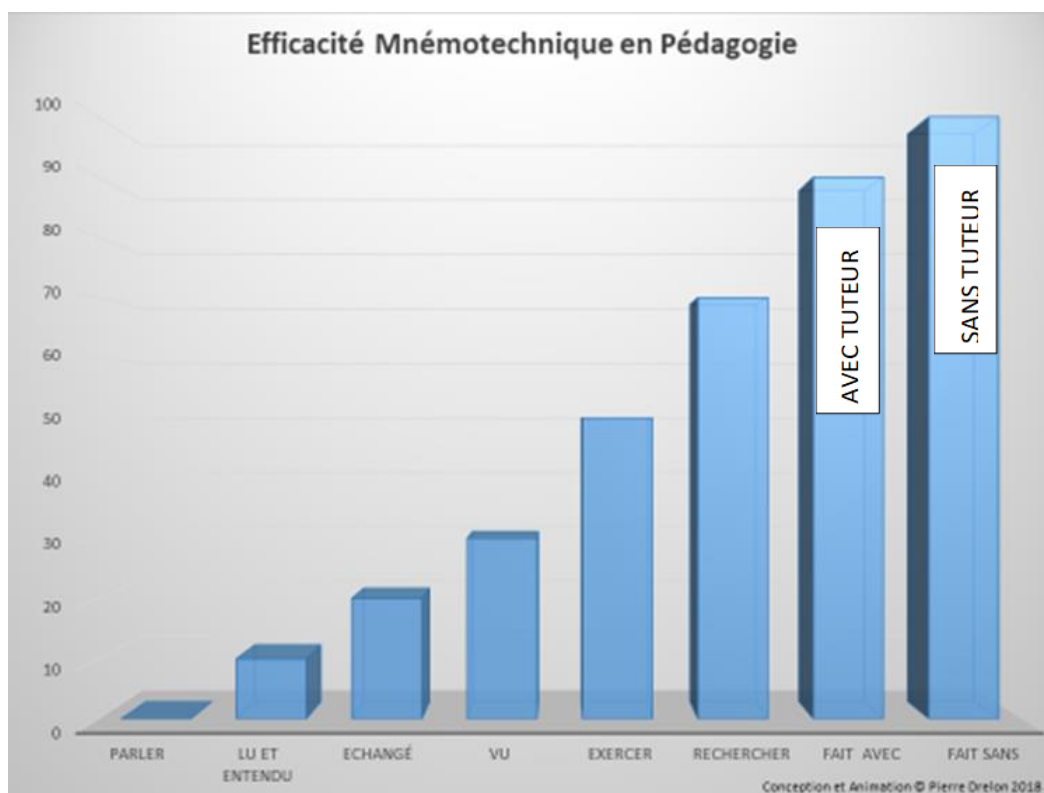


Pierre Drelon © 2016

## L'efficacité mémorielle

Pour un pédagogue qui veut cultiver l'art de la transmission, il conviendra alors d'adapter ses processus de transferts en fonction de l'efficacité des différents modes sensoriels possibles :

« C'est la qualité des transferts qui entraîne la qualité des transformations ».



<sup>9</sup> Lire « Les intelligences multiples » de Howard Gardner, Retz Ed. 2008.

## Les compétences

C'est grâce aux apprentissages **répétés**<sup>10</sup> et **intégrés** (c'est-à-dire aux apprentissages mis en œuvre) se capitalisant avec les **principes d'éducation** reçus (les 1ers apprentissages de la vie) : que se développeront alors les compétences, à différencier du professionnalisme. Le professionnalisme c'est la manière dont on s'exerce les compétences.<sup>11</sup>

Les compétences sont au nombre de 5, et récemment il a pu être démontré une hiérarchie entre elles. A savoir que ce sont finalement et durablement les **compétences dites humaines** (savoir-être, faire-savoir et savoir vivre) qui permettent le développement des compétences techniques, et des compétences génériques (c'est-à-dire générées par la pratique et l'expérience). Attention, une compétence que l'on ne mobilise pas, que l'on n'entretient pas se perd peu à peu. En « la matière », les données ne sont pas stables, nous serions donc engagés à développer nos compétences pour éviter qu'elles ne se perdent. Nous nous devons ainsi de développer nos compétences tout au long de la vie.



Pierre Drelon © 2016

## La force de l'erreur

Souvent l'erreur fut considérée dans l'apprentissage comme une faute. L'élève qui fait des erreurs aurait « une mauvaise note ». L'erreur serait alors un poids, peut-être même une souffrance. En fait nous savons aujourd'hui que c'est une force. Oui, l'erreur a du poids. Mais du poids positif. De la même manière qu'à l'école il faudrait obtenir de bonnes notes, au sein de nos organisations professionnelles, nous n'aurions pas le droit non plus de faire des erreurs. Et pourtant dans les processus d'apprentissage, elle est **salutaire**. Nous apprenons par erreurs. Cela signifie, que c'est par la mise en pratique, la mise en œuvre successive, récurrente, par les expérimentations que la prise de conscience se réalise. Disposer du **droit à l'erreur** et exiger le **devoir d'en tirer les leçons**. Durablement en sciences cognitives, il est expliqué que

*« l'individu ne retient durablement que ce qui vient de lui ».*

C'est interpellant de constater dès lors que les organisations recherchent des performances, en n'acceptant pas les erreurs. Toute la problématique, est donc de libérer les initiatives, de donner envie d'essayer, d'oser entreprendre... et donc d'accepter les erreurs, mais en contrepartie bien entendu d'en accepter aussi le devoir d'en tirer les leçons, les apprentissages.

*« grâce aux erreurs, nous apprenons ».*

## L'opportunité du virus

Comme expliqué dans un article précédent, la crise est d'une part un danger, d'autre part une opportunité. Voulant regarder positivement les événements vers l'opportunité : c'est grâce aux

<sup>10</sup> La « répétition » est la mère de la pédagogie. En apprentissages, il faut toujours REPETER !

<sup>11</sup> En management, l'excellence est le produit des compétences par le professionnalisme.

virus informatique que nous sécurisons les systèmes informatiques. Par extension, je propose que les thèmes traités lors des articles précédents dans les 8 semaines de confinement, soient nos axes de progrès et d'apprentissage. Que la crise soit ainsi pour nous tous une opportunité de **progrès permanents et d'améliorations continues**. Pour mémoire, il s'agit :

- de travailler autrement, plus en proximité, en intelligence réelle (vs intelligence artificielle) ;
  - de retrouver l'essence du temps ;
  - de donner et de n'accepter de recevoir que des consignes claires, donc générales et responsabilisantes afin de développer autonomie et engagement ;
  - de retirer les masques, d'être authentiques ;
  - d'investir la qualité relationnelle ;
  - de reconnaître l'engagement ;
  - de favoriser l'expression, de s'exprimer, de communiquer ;
  - de fixer les cadres (de la même manière que les cadres embellissent nos demeures) ;
- et :
- d'apprendre à apprendre !

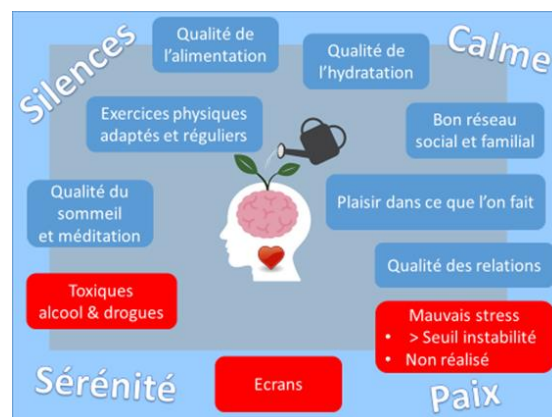
### Soigner c'est prendre soin

Nous sommes tous soignants, parce que nous avons à prendre soin de nous, pour prendre soin des autres. Alors les autres pourront aussi prendre soin de nous, c'est réciproque. C'est cela aussi la vie en communauté, **être solidaire**. Par ailleurs et sur un plan scientifique et humain, l'épigénétique démontre que le programme de la vie qu'est l'ADN ne code en fait que 15 % « des machines-outils » qui font fonctionner la cellule vivante, c'est-à-dire les enzymes et les protéines. L'épigénétique, c'est selon Joël de Rosnay<sup>12</sup> : la « modulation de l'expression des gènes », et cette modulation est fonction de :

- ✓ Ce que vous mangez et la qualité de votre sommeil ;
- ✓ Si vous faites de l'exercice ou pratiquez des activités physiques régulières ou pas ;
- ✓ Si managez ou non votre stress ;
- ✓ Si vous avez du plaisir à ce que vous faites ;
- ✓ Si vous mobilisez votre curiosité le plus souvent ;
- ✓ Si vous avez un réseau social et familial « qui marche bien » ;
- ✓ ... et si vous subissez un minimum de stress.

**= 85 %,  
proviennent  
donc de NOUS  
MEME !**

Cela nous amène à considérer que chacun de nous peut donc faire quelque chose pour lui-même... et que tout n'est pas prédéterminé, ou terminé. Les théories qui prétendaient que tout était joué avant 6 ans sont désormais révolues, on peut apprendre tout la vie (si on le souhaite).



**Oui : choisir sa vie reste possible, la force est en nous !**

<sup>12</sup> Lire de Joël de Rosnay : « La symphonie du Vivant – comment l'épigénétique va changer votre vie ». Ed. Les Liens qui Libèrent. Paris, 2018.