

PENSER
HORS DE
LA BOÎTE



Les modèles mentaux dans les organisations

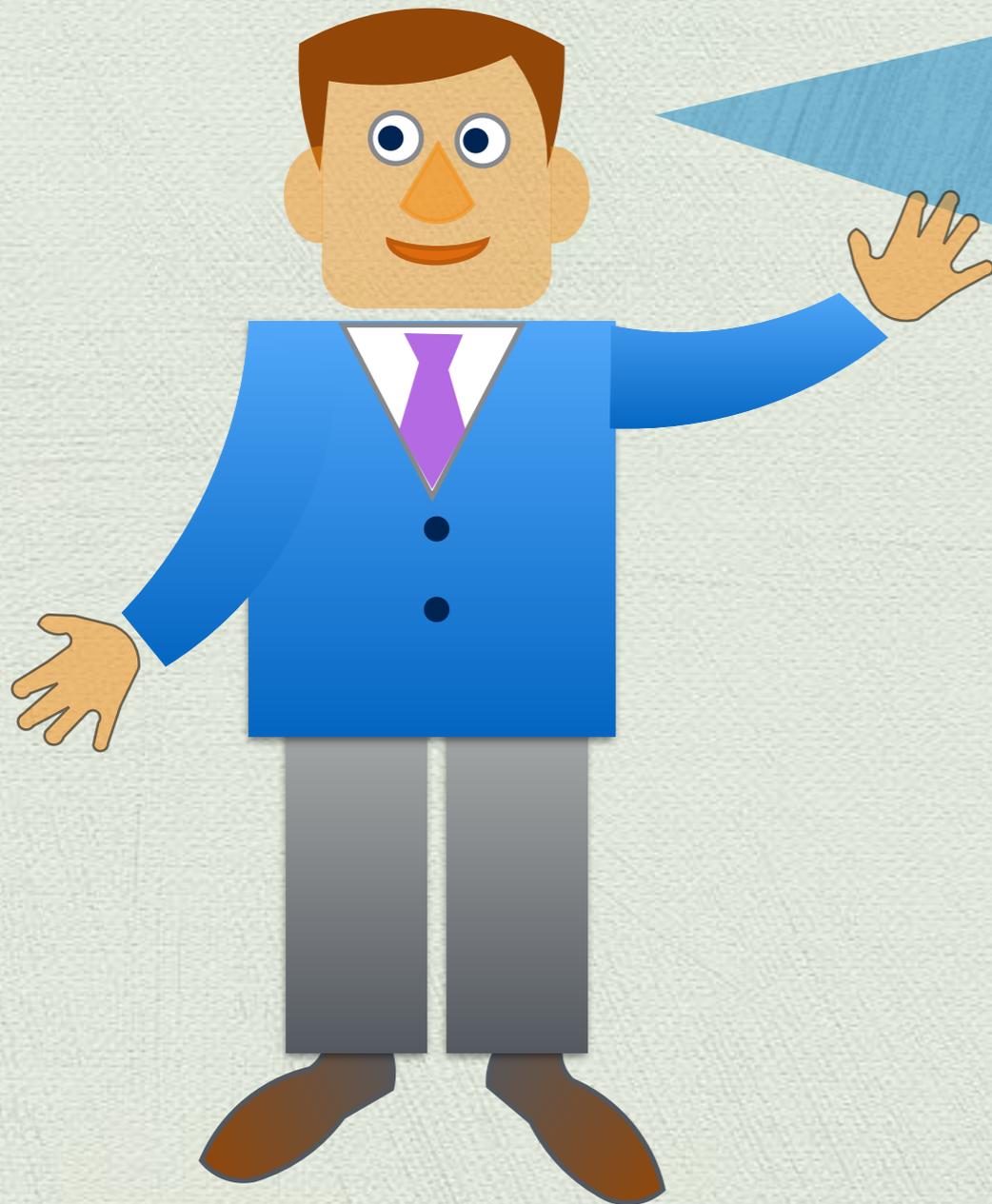


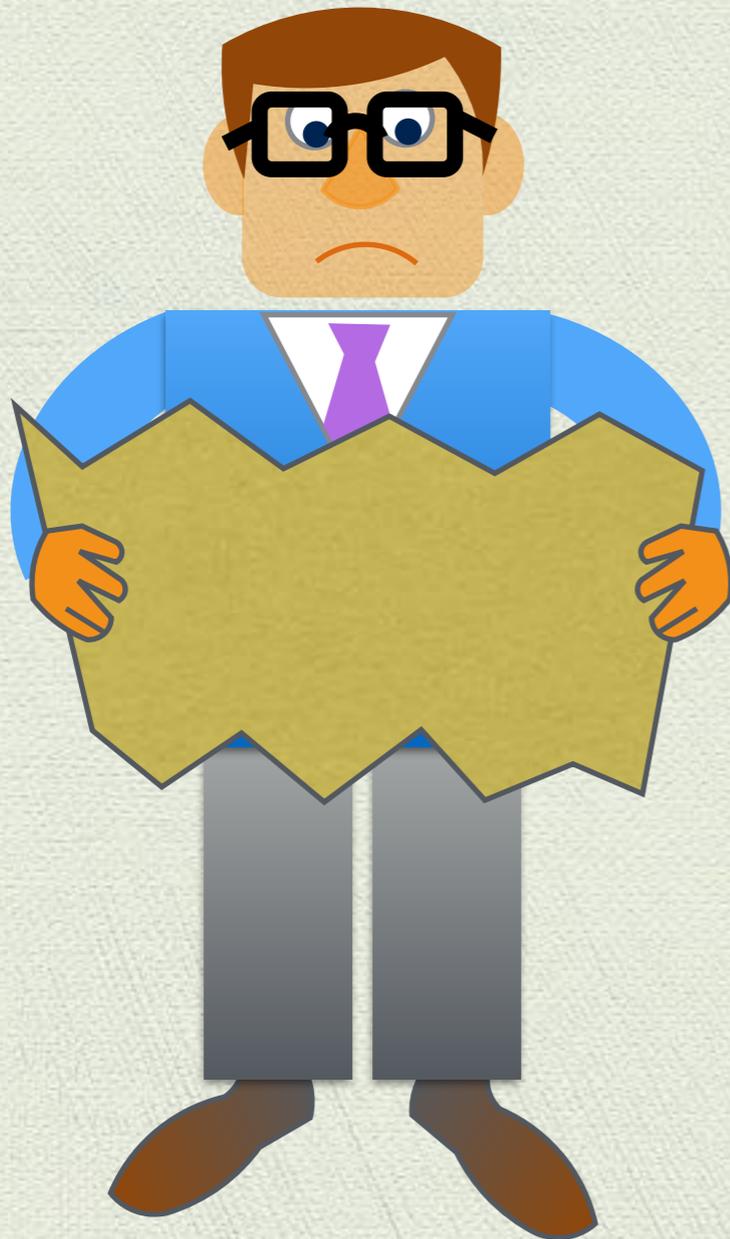
Approches Coopératives

Les modèles mentaux



Les modèles mentaux sont les images, les hypothèses et les récits que nous avons stockés dans notre cerveau à propos de nous-mêmes, des autres, des institutions et de tous les aspects du monde...





- ✦ On peut comparer les modèles mentaux à une paire de lunettes qui filtrerait et déformerait de manière subtile ce que nous voyons...
- ✦ ou bien à une carte mentale qui nous permettrait de naviguer à travers les environnements complexes de notre monde.
- ✦ Or toutes les cartes ne donnent qu'une représentation limitée et souvent biaisée de la réalité.

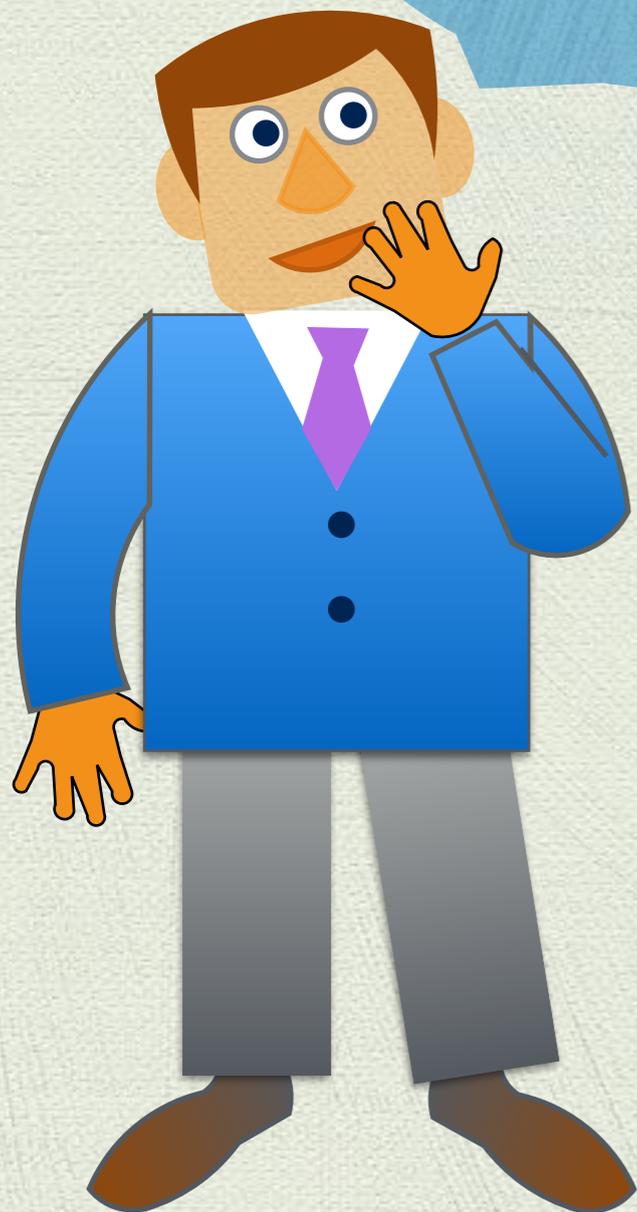
Un petit jeu



- Demandez à deux personnes de faire une partie de "bras de fer". Dites-leur que pour "gagner" il faut abaisser le poignet de son adversaire jusqu'à la table et le faire le plus de fois possible en 30 secondes.
- La plupart des personnes luttent contre leur adversaire et s'efforcent d'abaisser son poignet jusqu'à la table.
- Quelques personnes, cependant, échangent un regard avec leur adversaire, puis abaissent leurs poignets jusqu'à la table sans résister avant de les remonter et de recommencer le plus de fois possible en 30 secondes.
- Elles n'ont pas été prisonnières du modèle mental selon lequel un seul des deux adversaires pouvait "gagner."

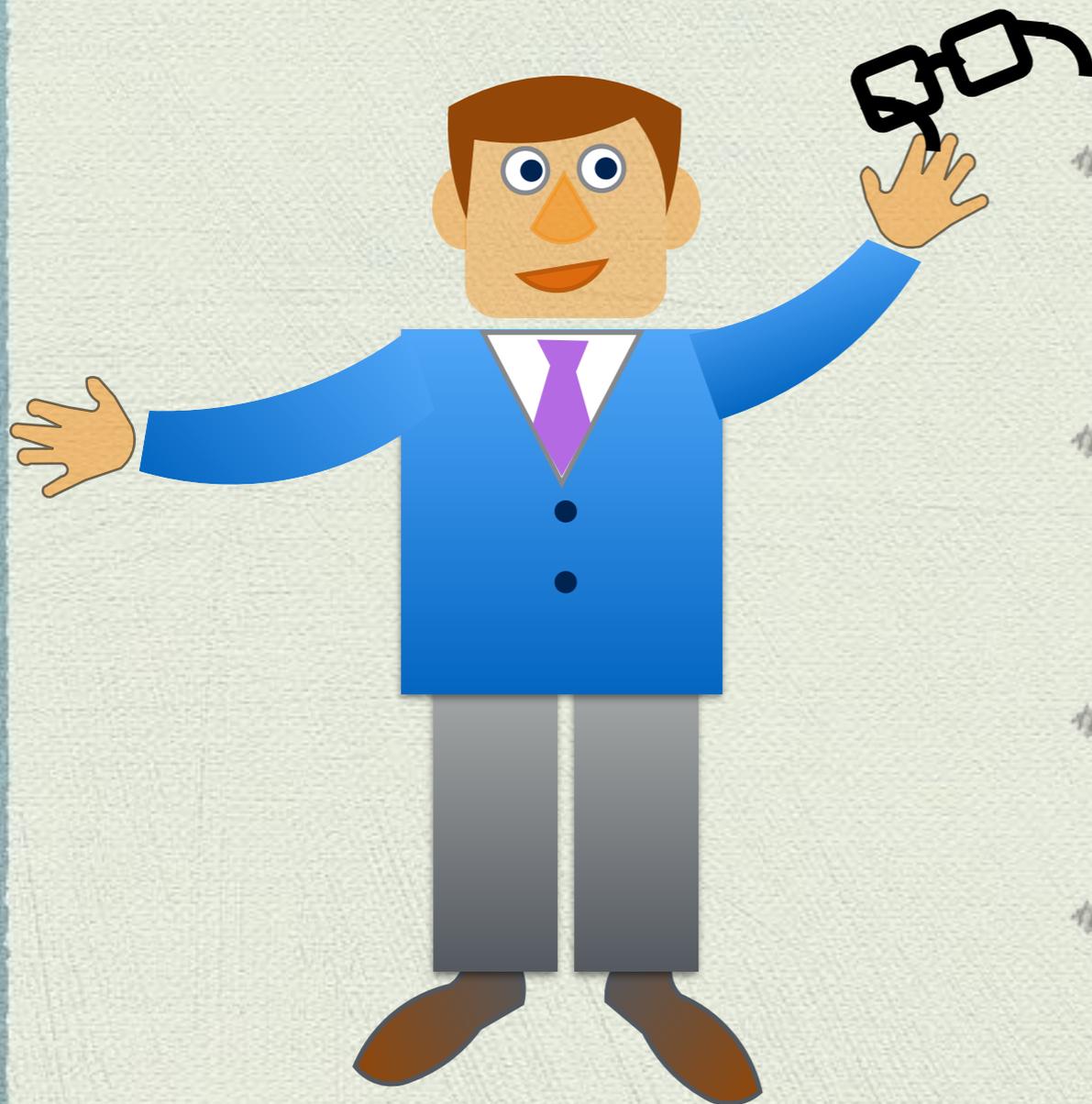


Chacun de nous
a des modèles
mentaux
différents



- ❖ La différence entre les modèles mentaux individuels explique pourquoi deux personnes peuvent décrire de façon différente le même événement dont elles ont été témoin.
- ❖ Leur regard a été attiré par des détails différents.
- ❖ Les modèles mentaux modèlent aussi notre comportement. Par exemple, si nous avons la conviction que la plupart des gens sont dignes de confiance nous parleront à des inconnus rencontrés dans la rue bien plus librement que si nous pensons qu'il faut se méfier des étrangers.

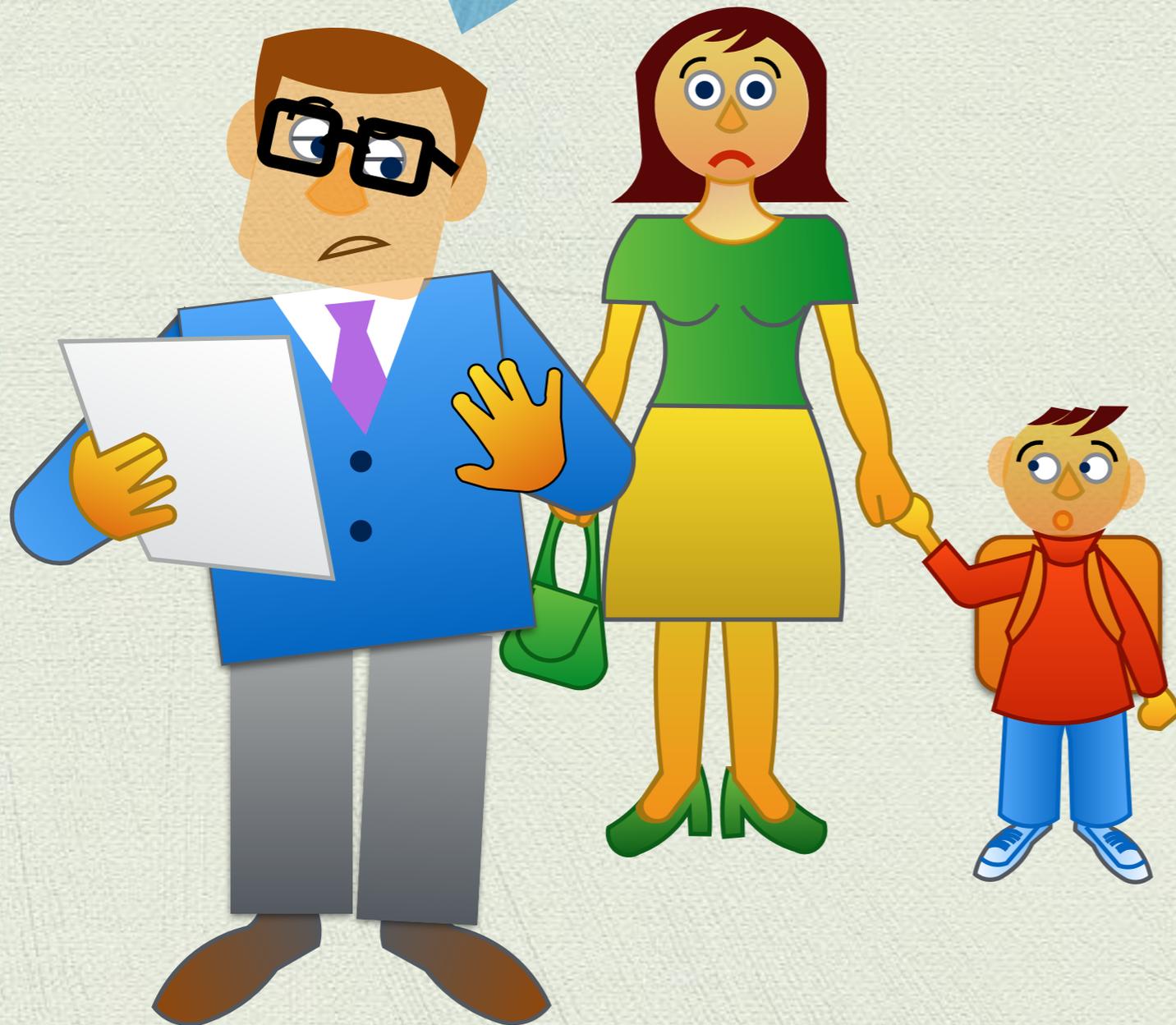
Découvrir nos modèles mentaux !



- ❖ On ne peut pas réfléchir ni agir sans modèles mentaux. Le problème c'est qu'il faut les connaître pour les changer si nécessaire.
- ❖ Généralement nos modèles mentaux sont implicites, ils se situent au niveau inconscient, nous ne prenons pas la peine de les examiner.
- ❖ Il faut apprendre à les faire émerger au niveau conscient, pour les identifier et les explorer.
- ❖ De manière à "changer nos lunettes" et devenir capable de mieux percevoir et analyser la réalité qui nous entoure.

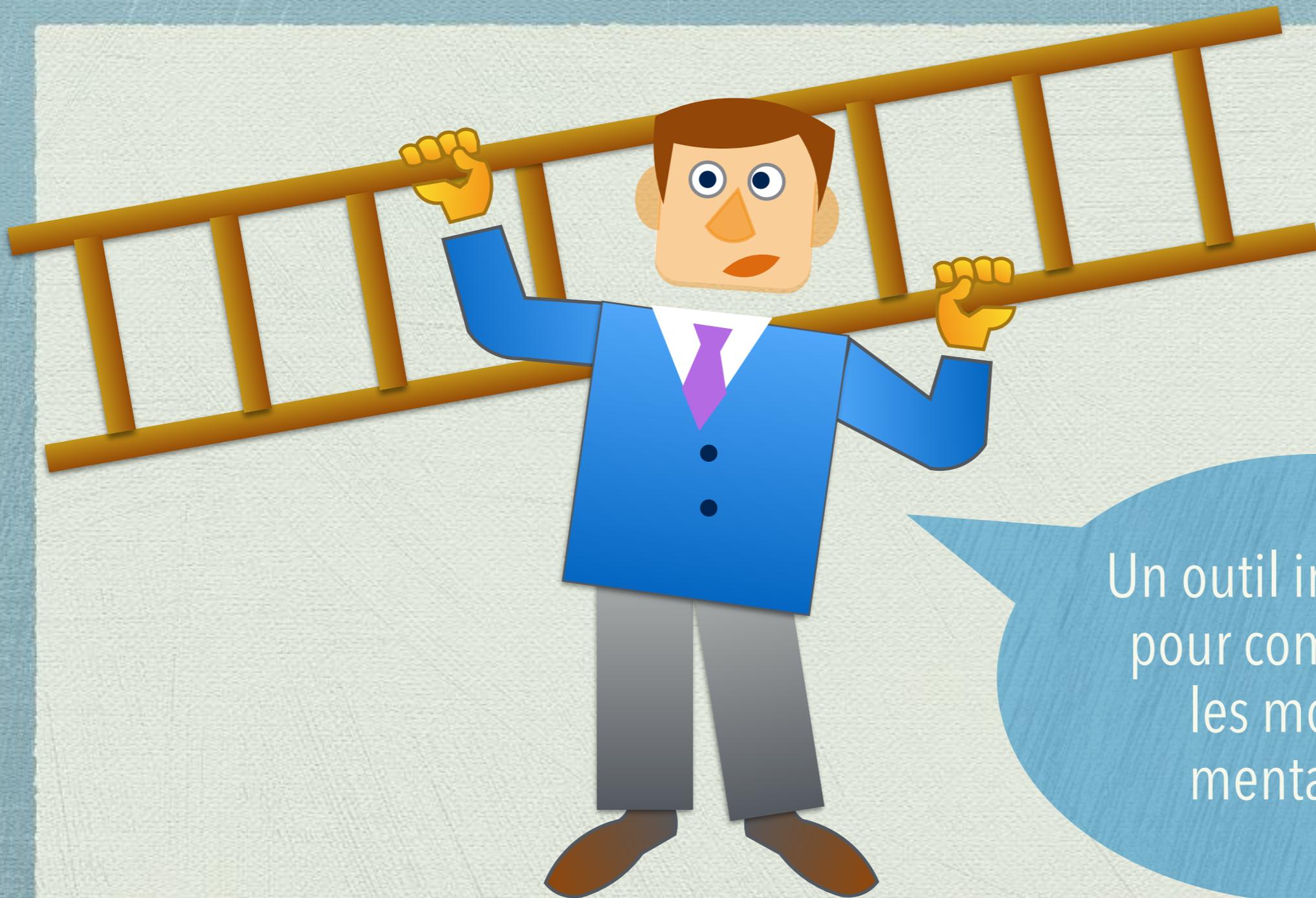


Je ne pense pas que vous
connaissiez vraiment les besoins
de votre enfant. Faites confiance
aux spécialistes...



- Les personnes qui occupent une position d'expert sont particulièrement exposés au problème des modèles mentaux.
- Par exemple, parmi les éducateurs, il y a une assomption tacite largement répandue selon laquelle *"les parents ne connaissent pas vraiment quels sont les besoins de leurs enfants..."*
- En conséquence, dans certaines d'institutions éducatives, les relations entre parents et éducateurs posent parfois problème.

L'échelle d'inférence



Un outil intéressant
pour comprendre
les modèles
mentaux ...



L'inférence est une opération logique par laquelle on admet une proposition en vertu de sa liaison avec d'autres propositions déjà tenues pour vraies



- Dans la vie de tous les jours, nous nous mettons souvent à croire des choses en nous fondons sur des conclusions tirées de nos observations et de notre expérience passée.
- Notre capacité à atteindre les résultats que nous désirons vraiment est érodée par notre conviction que :
 - Les informations que nous recueillons sont des informations vraies ;
 - Ce que nous croyons est fondé sur des informations vraies ;
 - Ce que nous croyons est vrai ;
 - La vérité est évidente, pas besoin de creuser plus.

Un exemple



- ✦ Je fais une présentation devant toute l'équipe dirigeante de mon organisation.
- ✦ Tous semblent alertes et attentifs, sauf Henri, au bout de la table qui donne l'impression de s'ennuyer énormément
- ✦ Il ne pose aucune question pendant tout mon exposé et au moment où je conclus, il déclare : *"Je pense qu'il nous faut un rapport plus complet pour prendre une décision."*
- ✦ Ce qui signifie : *"Passons à autre chose..."*
- ✦ Tout le monde commence à rassembler ses papiers pour quitter la salle. Il est évident qu'Henri me juge incompetent. Ce qui est une honte car mes propositions correspondent exactement aux besoins du service.

Un exemple



- ✦ Maintenant que j'y pense, Henri n'a jamais aimé mes idées...
- ✦ Clairement, c'est un ambitieux assoiffé de pouvoir...
- ✦ J'ai pris ma décision : je ne vais rien mettre dans mon rapport qu'Henri pourrait utiliser...
- ✦ Je suis sûr qu'il l'utiliserait contre moi...
- ✦ C'est vraiment moche d'avoir un ennemi aussi influent dans l'organisation...

Et bien voilà ! En quelques secondes, j'ai gravi "l'échelle d'inférence", un cheminement mental très commun, qui conduit souvent à des convictions erronées.

En fait



- ✦ En fait, on peut interpréter l'attitude d'Henri de façons bien différentes :
 - Peut-être était-il ennuyé par ma présentation...
 - Ou bien était-il pressé de lire et d'étudier le rapport sur papier...
 - Peut-être pensait-il que j'étais incompetent...
 - Mais peut-être était-il timide et avait-il peur de m'embarrasser en posant des questions...
- ✦ Il faut bien reconnaître que j'ai sélectionné certains faits parmi d'autres et que j'en ai tiré des hypothèses sans vérification...

COMMENT ON GRAVIT L'ECHELLE D'INFERENCE...



D'abord je fais une expérience et je note des données brutes (comme une caméra vidéo enregistre des images)

1



Je sélectionne certaines
des données que j'ai
observées...

2





Je les interprète à partir
de mon expérience
antérieure et de ma
culture...

3





Je fais des hypothèses
fondées sur ces
interprétations...

4





J'en tire des conclusions

...

5



6



A partir de ces conclusions, je construis des croyances, des convictions...





7

J'agis en me fondant sur
mes convictions...





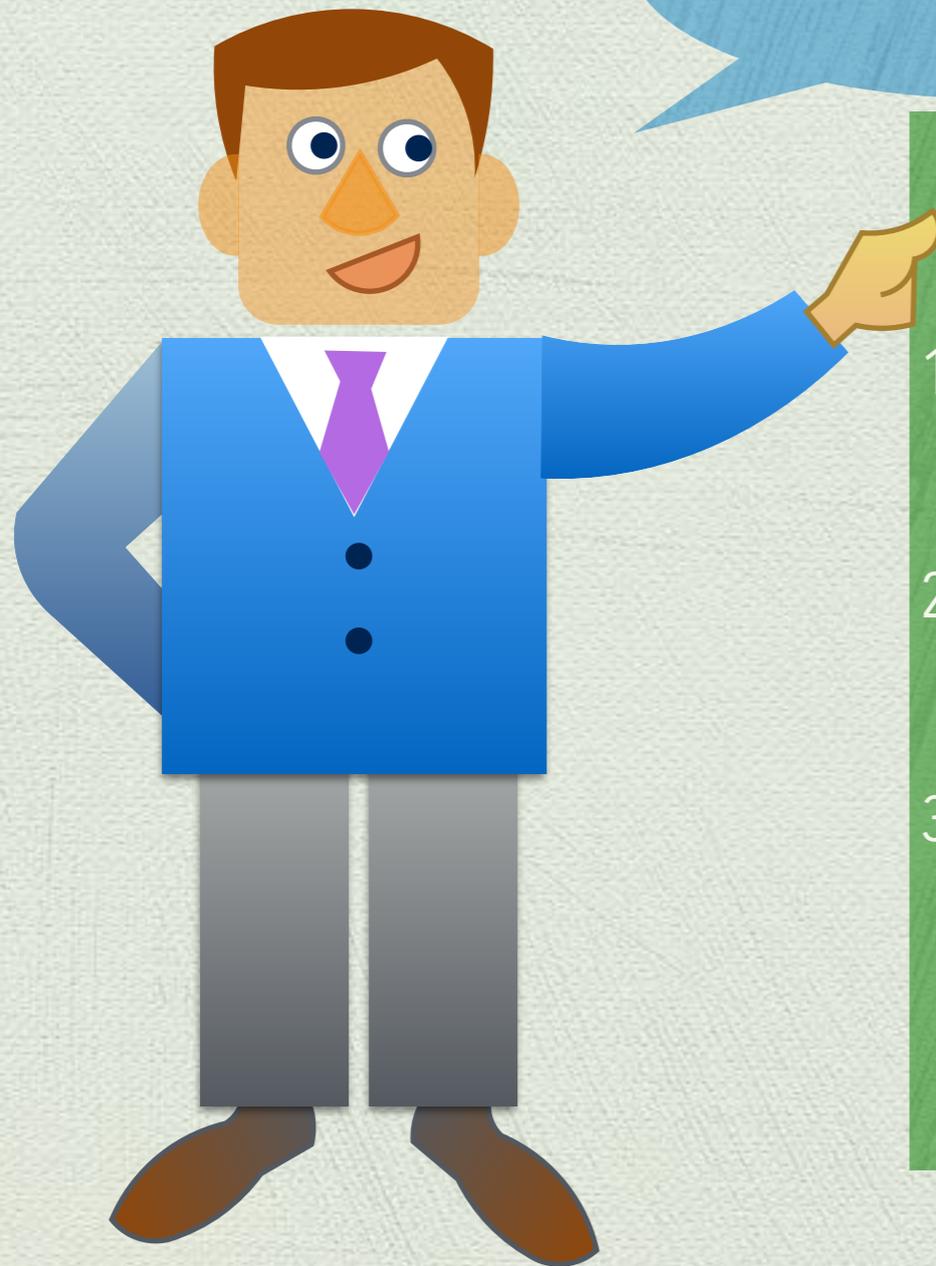
- Sur l'échelle d'inférence, on passe d'un barreau à l'autre avec une incroyable facilité...
- Le pire c'est que les convictions qu'elle nous a permis de forger vont influencer la sélection des données que nous ferons la prochaine fois. Ainsi, plus je pense qu'Henri est un "sale type" plus je vais interpréter son comportement comme malintentionné.
- C'est ce qu'on appelle la boucle réflexive : nos convictions influencent la sélection inconsciente des données qui retiennent notre attention.



Comment prendre conscience de nos modèles mentaux ?

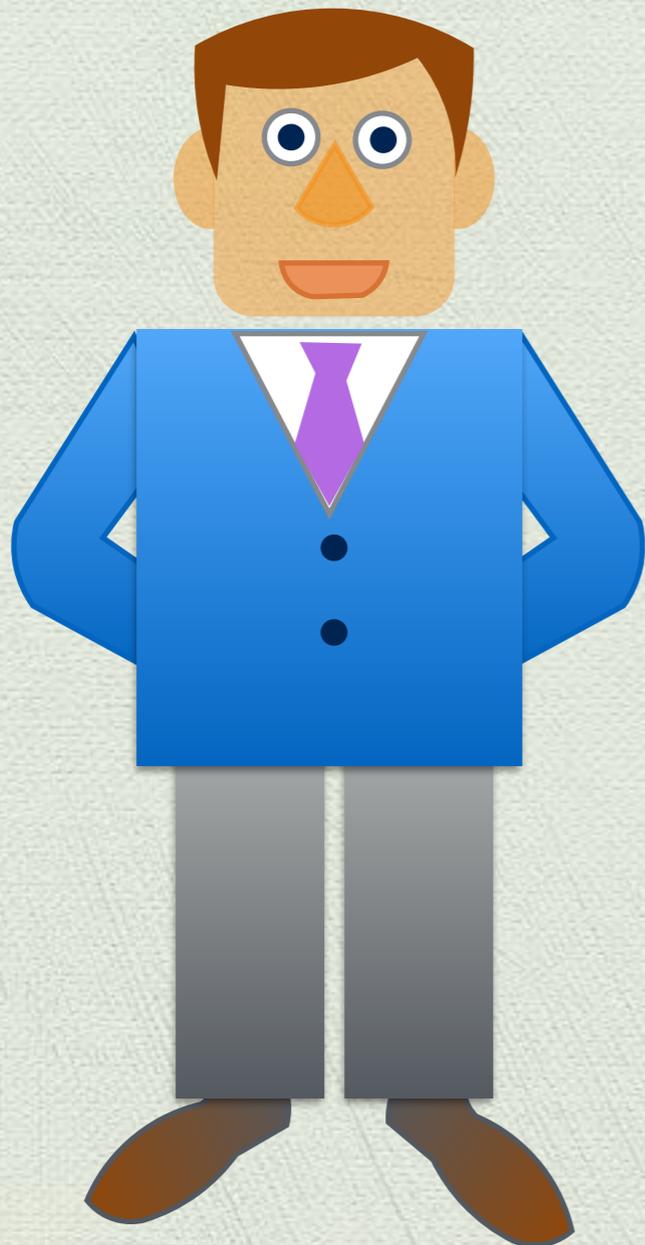


Trois outils



1. Devenir plus conscients de nos modes de pensée et de raisonnement (REFLEXION)
2. Rendre nos modes de pensée et de raisonnement plus visibles par les autres (PLAIDOYER)
3. S'interroger sur les modes de pensée et de raisonnement des autres (QUESTIONNEMENT)

1. **Réflexion** : la méthode de la colonne de gauche



- ✦ La méthode de la colonne de gauche est une méthode simple pour réfléchir à la façon dont une discussion difficile s'est déroulée afin de repérer les modèles mentaux et les inférences qui ont été utilisées.
- ✦ Pour commencer, choisissez une discussion difficile dans laquelle vous avez été impliquée au cours des semaines précédentes.
- ✦ Le genre de difficultés interpersonnelles délicates que la plupart d'entre nous essaient d'oublier.



Par exemple

- ❖ Malgré une discussion houleuse, vous n'avez pas réussi à aboutir à un accord avec les membres de votre équipe ou vos associés les plus proches.
- ❖ Vous avez vécu un épisode difficile dans lequel vous pensez que vous avez été traité de manière injuste.
- ❖ Dans le cadre d'un projet en cours, vous pensez que votre point de vue a été délibérément ignoré ou écarté.
- ❖ Il vous semble que le reste de l'organisation résiste contre un changement indispensable que vous voulez mettre en oeuvre.
- ❖ Vous pensez que les membres de votre équipe ne prêtent pas attention à un problème d'importance cruciale sur lequel vous les alertez vainement.

ETAPE 1



Choisissez et
décrivez la
situation

- ✦ Choisissez la situation sur laquelle vous voulez réfléchir.
- ✦ Ecrivez un petit texte pour la décrire : quel est l'arrière-plan ? Qu'est-ce que vous avez essayé d'accomplir ? Qu'est-ce qui s'est passé ? Quels étaient les points de blocage ?



ETAPE 2



Maintenant prenez plusieurs feuilles de papier et tracez deux colonnes sur chacune d'elles

Dans la colonne de droite, écrivez les éléments du dialogue tels que vous vous en rappelez. Il vous faudra peut-être plusieurs pages... Laissez la colonne de gauche vide.



Ce qui a été dit

	Ce qui a été dit

ETAPE 3



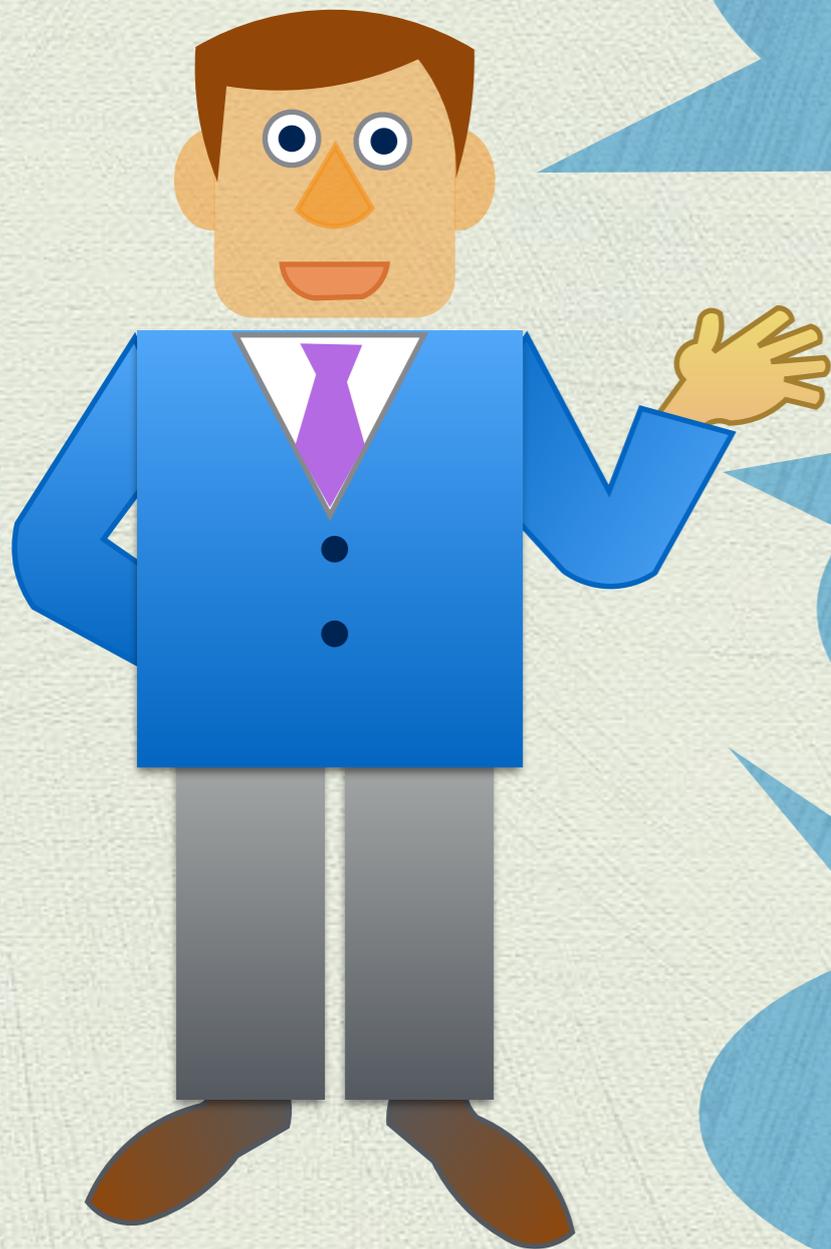
Puis, dans la colonne de gauche, écrivez ce que vous pensiez pendant la discussion, ce que vous ressentiez mais que vous n'avez pas dit...



Ce que je pensais	Ce qui a été dit



Par exemple, dans une organisation, Paul, un responsable de projet, a le sentiment que Patricia, son responsable de service, le juge très négativement.



Il se souvient d'une discussion difficile qu'il a eu dernièrement avec elle et fait l'exercice de la colonne de gauche pour y réfléchir.

Voyons ce que ça donne...

Ce que je pensais

Nous avons deux mois de retard. Je ne pensais pas qu'elle était au courant. Je pensais que nous pourrions rapidement rattraper le retard...

Je veux montrer clairement que j'assume la responsabilité du retard mais en même temps que je ne suis pas chaud pour augmenter le rythme de travail. L'équipe est déjà en surchauffe. Patricia ne se rend pas compte de cela ou refuse de l'admettre...

Au moment de la planification, elle ne m'a jamais proposé de m'aider. Pourtant ça m'aurait été utile. Maintenant il est un peu trop tard pour changer de méthode

Les changements qu'elle n'arrête pas d'introduire sont la raison réelle de notre retard. Elle va encore en proposer un autre !

Ce qui a été dit

PATRICIA : Paul, j'aimerais organiser une réunion avec vous la semaine prochaine pour examiner les raisons du retard dans la réalisation de votre projet.

MOI : Je me fais beaucoup de souci concernant la date limite de fin du projet. Comme vous le savez nous avons eu pas mal de mauvaise chance avec ce projet et nous avons travaillé dur sans compter notre temps. Mais bien sûr nous sommes prêts à organiser une réunion quand vous le souhaitez.

PATRICIA : D'accord. Il me semble que nous pourrions mettre en place entre nous une meilleure coordination. Il y a sans doute plusieurs façons par lesquelles je pourrais vous aider.

MOI : Et bien, je serais heureux de parler avec vous de tout changement que vous avez à l'esprit.

Ce que je pensais

Je suis certain qu'elle a déjà une idée en tête. Elle cherche à nous forcer la main pour changer encore nos méthodes de travail. Mais l'équipe est à bout.

C'est vraiment malheureux que je ne puisse pas lui dire qu'elle est la cause des retards que nous enregistrons. Si je peux la faire attendre deux semaines encore, je pense que nous aurons terminé.

Ce qui a été dit

PATRICIA : Je n'a rien de spécifique à l'esprit pour le moment... Nous analyserons la situation ensemble pour trouver une solution.

MOI : Pourquoi ne pas fixer la réunion au 27. J'aimerais avoir le temps de terminer l'un des prototypes pour vous le montrer.



Ce type d'exercice nous donne l'occasion de réfléchir sur notre propre façon de penser. On peut se poser les questions suivantes :



- ❖ Qu'est-ce qui m'a réellement amené à ressentir les choses et à penser comme cela ?
- ❖ Quel était mon intention ? Qu'est-ce j'essayais d'obtenir ?
- ❖ Est-ce que j'ai atteint mon but ?
- ❖ Mes commentaires au cours de la discussion ont-ils contribué aux difficultés ?
- ❖ Pourquoi n'avoir pas dit ce que j'ai écrit dans la colonne de gauche ?
- ❖ Quelles sont les hypothèses que je fais à propos des autres personnes ?
- ❖ Quels sont les coûts et les bénéfices d'agir ainsi ?
- ❖ Qu'est-ce qui m'empêche d'agir différemment ?
- ❖ Comme utiliser la colonne de gauche comme une ressources pour améliorer ma façon de communiquer ?

L'exercice de la colonne de gauche peut être encore plus efficace quand on le pratique en petit groupe car les autres nous amènent des idées auxquelles nous n'avions pas songé.

2. Plaidoyer : rendre notre processus de pensée visible



- ✦ Les managers ou les responsables d'équipe ont généralement appris à "vendre" leurs idées et à persuader leurs collaborateurs de l'excellence des solutions qu'ils proposent.
- ✦ Mais de plus en plus souvent on rencontre des situations pour lesquelles personne ne connaît la bonne réponse.
- ✦ La seule option viable est alors de réfléchir ensemble pour parvenir à des nouvelles idées.
- ✦ Alors le rôle du leader est d'exposer son raisonnement, sa façon de penser le problème et d'encourager les autres à les mettre à l'épreuve...

Protocole pour un plaidoyer amélioré



Que faire ?

- Présentez vos hypothèses et décrivez les données qui vous ont conduit à les formuler.
- Expliquez vos hypothèses.
- Rendez votre raisonnement explicite.
- Expliquer le contexte de votre point de vue : qui sera affecté par ce que vous proposez, comment et pourquoi ?
- Illustrez ce que vous proposez par des exemples.
- Pendant que vous parlez, essayez de vous représenter comment les autres perçoivent vos propos.

Que dire ?

"Voici ce que je pense et voilà comment je suis arrivé là..."

"J'ai fait l'hypothèse suivante ..."

"Je suis arrivé à cette conclusion parce que ..."

"Pour avoir une image claire de ce que je suis en train de vous dire, imaginez que vous êtes le client (le bénéficiaire, le partenaire) qui sera affecté..."

Protocole pour un plaidoyer amélioré



Que faire ?

- Encouragez les autres à explorer votre modèle, vos hypothèses et les données que vous mettez en avant...
- Ne vous défendez pas lorsque vos idées sont questionnées. Si vos idées sont bonnes elles prendront encore plus de force après avoir été testées.
- Révélez les points qui sont moins clairs dans votre raisonnement. Plutôt que de vous faire apparaître vulnérable aux yeux des autres, cela les encouragera à proposer des améliorations.
- Pendant que vous parlez, essayez de vous représenter comment les autres perçoivent vos propos.

Que dire ?

"Que pensez-vous à propos de ce que je viens de dire ?"
"Voyez-vous une faille dans mon raisonnement ?" *"Que pourriez-vous ajouter ?"*

"Voici un aspect sur lequel vous pourriez m'aider à réfléchir..."

"Voyez-vous les choses différemment ?"

3. **Questionnement** : demandez aux autres de rendre leur processus de pensée visible



- ✦ Equilibrer le plaidoyer par l'enquête est une façon de faciliter le changement pour soi-même et au sein des organisations où l'on travaille.
- ✦ Au niveau individuel, vous serez récompensés par de meilleures relations et une réputation d'intégrité.
- ✦ Au sein d'une équipe, vous ouvrirez des opportunités nouvelles pour apprendre ensemble.

Protocole pour un questionnement amélioré



Que faire ?

- Aidez gentiment les autres à descendre de l'échelle d'inférence et à décrire les données sur lesquels ils se fondent.
- Utilisez un langage non agressif, particulièrement avec les gens qui ne sont pas familiers de ce type de méthode. Questionnez-les de façon à ne pas les mettre sur la défensive.
- Mettez en évidence leur raisonnement. Essayez de trouver pourquoi ils disent ce qu'ils sont en train de dire.
- Expliquez les raisons de votre questionnement et comment ce questionnement est lié à vos propres préoccupations, à vos espoirs, à vos besoins.

Que dire ?

"Qu'est-ce qui vous a conduit à cette conclusion ? Sur quelles données vous fondez-vous ?"

Au lieu de dire "Que voulez-vous dire ?" ou "Quelle preuve avez-vous ? dites plutôt : "Pouvez-vous m'aider à comprendre votre raisonnement sur ce point ?"

"En quoi cela est-il significatif ?" - "Comment cela est-il lié à vos autres préoccupations ?" - "Quelle est la prochaine étape de votre raisonnement"

"Je vous interroge à propos de vos hypothèses à cet égard, parce que..."

Protocole pour un questionnement amélioré



Que faire ?

- Testez ce que les gens disent en demandant des exemples dans un contexte plus large.
- Vérifiez que vous avez bien compris ce qu'ils ont dit.
- Efforcez-vous de bien écouter et de bien saisir la nouvelle compréhension qui peut émerger. Ne vous concentrez pas sur la préparation de la destruction des arguments des autres personnes ni sur la défense de vos propres arguments.

Que dire ?

"Comment votre proposition va-t-elle affecter..." - "Quelles seront ses conséquences sur ..." - "prenez-vous en compte des données qui m'ont échappé ?"

"Si j'ai bien compris, vous êtes en train de dire que..."

Des phrases-type pour votre questionnement



Quand...

- ❖ Des gens expriment des points de vue très affirmés sans justifier ou illustrer leur raisonnement.
- ❖ La discussion s'écarte du sujet.
- ❖ Vous doutez de la pertinence de votre raisonnement.
- ❖ Deux membres poursuivent un débat pendant que les autres se contentent d'observer.

Vous pourriez dire...

"Vous pouvez avoir raison, mais j'aimerais vous comprendre mieux. Qu'est-ce qui vous conduit à croire...?"

"Je ne vois pas bien comment cela est relié à ce que vous avez dit. Pouvez-vous me dire comment vous pensez que c'est pertinent?"

"Ceci peut ne pas être pertinent maintenant. Si c'est le cas, dites-le moi et j'attendrais."

"J'aimerais vous faire part de ma réaction sur ce que vous avez dit jusqu'à présent, puis voir ce que vous et les autres en pensent..."

Des phrases-type pour votre questionnement



Quand...

- Plusieurs points de vue sont avancés en même temps.
- La discussion s'écarte du sujet.
- Vous percevez un ressenti négatif chez les autres.
- Vous percevez un ressenti négatif en vous-même.

Vous pourriez dire...

- "Maintenant, nous avons plusieurs idées sur la table (expliquez lesquelles), Je suggère que nous les discussions l'une après l'autre..."*
- "Je ne vois pas bien comment cela est relié à ce que vous avez dit. Pouvez-vous me dire comment vous pensez que c'est pertinent ?"*
- "Quand vous avez dit... (donnez un exemple), j'ai eu l'impression que votre ressenti était... (expliquez le sentiment). Si c'est le cas, j'aimerais comprendre pourquoi vous ressentez cela. Est-ce que c'est à cause de quelque chose que j'ai fait ou dit ?"*
- "C'est peut-être plus mon problème que le votre, mais quand vous avez dit (citez l'expression), j'ai ressenti... Est-ce que j'ai mal interprété ce que vous avez dit ou pensé ?"*



Cette présentation
visuelle a été réalisée à
partir du livre de Peter
Senge "The Fifth
Discipline Fieldbook",
édité par Currency-
Doublebay, 1994



Dominique BENARD



Approches Coopératives



Cette publication est sous licence Creative Commons

A condition de l'attribuer à son l'auteur en citant son nom, le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale.