

## Introduction

Vous pensez probablement que vous réfléchissez bien – la plupart des personnes le croient. Peut-être, au contraire, êtes-vous convaincu que rien ne sortira jamais de vos réflexions. Ou encore vous croyez peut-être qu'il est difficile et fatigant d'améliorer sa capacité de réflexion.

Concrètement, réfléchir mieux est beaucoup, beaucoup plus facile que ce qu'on imagine en général. Tel est l'objet de ce livre.

Trop souvent, nous confondons « sagesse » et « intelligence ». Nous nous attachons à l'intelligence et nous négligeons la sagesse parce que nous croyons que la sagesse vient avec l'âge. Être intelligent, c'est savoir résoudre des puzzles complexes et des questions techniques. Être sage, c'est savoir que penser face aux événements quotidiens – depuis les plus petites décisions jusqu'aux plus importantes.

Je compare volontiers la sagesse à l'objectif grand-angle d'un appareil photo, et l'intelligence à l'objectif grossissant qui permet de voir le détail mais non le paysage entier.

Réfléchir est la véritable ressource de l'humanité. La qualité de notre avenir dépend entièrement de la qualité de notre réflexion. Ceci est vrai à un niveau personnel, organisationnel et mondial.

En règle générale, nos réflexions sont assez pauvres, étroites et égocentriques. Nous croyons que le raisonnement et l'argumentation nous suffisent. Mais dans un monde qui change vite, nous découvrons que notre manière de réfléchir n'est pas adaptée aux défis auxquels nous devons faire face.

Chapitre 1

# Réfléchir : une compétence qui s'acquiert

Il existe deux points de vue :

1. Réfléchir est une question d'intelligence. Elle est déterminée par nos gènes. Vous ne pouvez pas plus changer votre niveau d'intelligence que la couleur de vos yeux.
2. Réfléchir est une compétence qui peut être améliorée par l'entraînement, la pratique et l'apprentissage de techniques de perfectionnement. Réfléchir, comme toute autre compétence, peut-être amélioré, si on en a la volonté.

Ces deux points de vue divergents peuvent facilement s'associer.

L'intelligence peut être comparée à la puissance d'une voiture. Il est possible que notre potentiel d'intelligence soit en partie déterminé par nos gènes. Malgré cela, il est clair que l'usage des facultés d'intelligence peut modifier les caractéristiques des enzymes du cerveau, tout comme l'exercice physique peut modifier les caractéristiques des muscles.

La performance d'une voiture ne dépend pas tant de sa puissance que des compétences du conducteur. Par conséquent, si l'intelligence est la puissance de la voiture, alors réfléchir est la compétence qui utilise cette puissance.

L'intelligence est un potentiel. Réfléchir est une compétence.

Si je devais définir « réfléchir », je dirais ceci : « Réfléchir est la technique opératoire avec laquelle l'intelligence exploite l'expérience. »

Si nous poursuivons l'analogie de la voiture, nous aboutissons à deux conclusions importantes :

1. Si vous avez une voiture puissante, vous devez améliorer vos compétences de conducteur. Sinon vous ne profiterez pas pleinement de la puissance disponible. Vous risquez également de présenter un danger pour les autres.

Les gens très intelligents ont besoin de s'entraîner à la réflexion afin de tirer le maximum d'eux-mêmes et de ne pas gaspiller leur intelligence.

2. Si vous avez une voiture moins puissante, vous devez aussi améliorer votre niveau de conduite afin de compenser le manque de puissance. Ainsi, les personnes qui se considèrent comme peu intelligentes peuvent améliorer leur niveau en s'entraînant à la réflexion.

## Le piège de l'intelligence

Plus de trente-cinq ans d'expérience dans ce domaine m'ont convaincu que, généralement, les personnes qui se considèrent très intelligentes ne savent pas nécessairement comment bien réfléchir. Elles se retrouvent coincées dans le piège de l'intelligence. Il existe plusieurs aspects de ce piège mais je n'en mentionnerai que deux.

Une personne très intelligente peut avoir un point de vue sur un sujet et utiliser ensuite son intelligence pour défendre ce point de vue. Plus la personne est intelligente, et mieux elle saura défendre sa position. Mieux la personne peut défendre son opinion, moins elle sera encline à réfléchir à de possibles alternatives ou à écouter d'autres avis. Si vous êtes persuadé d'« avoir raison », pourquoi consacrer votre temps à d'autres opinions ? Ainsi, beaucoup de personnes intelligentes se retrouvent piégées par des idées médiocres parce qu'elles savent très bien défendre leur point de vue et qu'elles s'y cantonnent.

Le second aspect du piège de l'intelligence est que, si une personne a grandi avec la certitude qu'elle est plus intelligente que la moyenne (ce qui peut être effectivement le cas), elle voudra jouir de cette faculté. La façon la plus rapide et la plus sûre de profiter de son intelligence est de « prouver que quelqu'un a tort ». Cette stratégie procure un résultat immédiat et confirme sa supériorité. Se montrer constructif

est beaucoup moins gratifiant. Il faut parfois des années pour démontrer le bien-fondé d'une idée. De plus, vous êtes dépendant du fait que votre interlocuteur appréciera votre idée ou non. Il est donc clair que la posture critique et destructrice est un moyen plus séduisant d'utiliser son intelligence. Enfin, cette approche est confortée par l'idée absurde, qui a cours en Occident, selon laquelle la « pensée critique » suffit.

## La pratique

Les gens sont amenés à réfléchir tout le temps, d'abord à l'école, ensuite dans leur vie d'adulte. Ils doivent réfléchir dans leur vie professionnelle mais aussi à l'extérieur. On pourrait penser que toute cette pratique contribue à perfectionner la réflexion.

Malheureusement, l'exercice n'améliore pas une compétence de manière systématique.

Prenez l'exemple d'un journaliste qui a tapé des centaines, des milliers de mots par jour. À soixante ans, ce journaliste tape toujours avec deux doigts. À aucun moment, sa pratique de taper avec deux doigts ne l'a transformé en un dactylographe accompli.

De même, si vous pratiquez une réflexion médiocre pendant des années, vous ne serez jamais que très entraîné à une réflexion médiocre.

Si ce journaliste, même à un âge avancé, avait suivi un cours de dactylographie, il serait alors devenu compétent dans ce domaine. De la même manière, pratiquer la réflexion n'est pas suffisant. Il est important de se pencher sur les méthodes de réflexion elles-mêmes. C'est le sujet de ce livre.

## L'éducation

Je crois qu'il n'existe pas dans le monde de système éducatif qui ne se targue pas d'avoir comme principale mission d'« apprendre aux enfants à penser ». Apprend-on réellement aux enfants à penser ?

Si un cuisinier ne sait préparer que des pâtes, cela fait-il de lui un chef ?  
Si une voiture ne possède que des roues avant, est-elle utilisable ? Je

n'ai rien contre les pâtes ni contre les roues avant, mais sont-elles suffisantes ?

Combien d'écoles comptent la « réflexion » parmi les matières de leurs programmes ? Pourquoi pas ? Si la réflexion est si fondamentale, pourquoi n'est-elle pas enseignée de manière explicite ?

Il y a plusieurs « réponses » à cette question.

1. La réflexion, en tant que telle, n'a jamais été enseignée en milieu éducatif, alors pourquoi faudrait-il commencer maintenant ?

Le système éducatif se retrouve bloqué dans le carcan de la tradition. Les décisionnaires ont une expérience et des valeurs basées seulement sur les acquis du passé. Mais le monde change.

2. Dans un monde stable, on peut se satisfaire de n'enseigner que de l'« information », parce que celle-ci reste valable durant toute l'existence de l'élève. L'information peut vous indiquer quoi faire. La réflexion n'est alors pas nécessaire. Socrate et les autres membres du « gang des trois » (Platon et Aristote) ont déclaré que la « connaissance » était suffisante et qu'une fois que celle-ci était acquise, le reste suivait naturellement.

Encore une fois, ceci est une absurdité dépassée. La connaissance ne suffit pas. L'aspect créatif, constructif, opérationnel de la réflexion est tout aussi important.

3. Il est considéré que la « réflexion » est déjà enseignée lors de l'instruction d'autres matières : géographie, histoire, sciences, etc. C'est une grave erreur. Certaines compétences comme l'analyse, le tri de l'information et l'argumentation peuvent effectivement être passés en revue. Malheureusement, elles représentent une part infime des compétences de réflexion nécessaires en dehors de la vie scolaire. Mais comment le système éducatif le saurait-il ? Mon expérience de plusieurs années dans le monde des affaires a clairement démontré que l'analyse et le raisonnement ne suffisent pas.
4. Il y a ceux qui déclarent sur un ton dogmatique que la réflexion ne peut pas être enseignée, même si les preuves du contraire leur sont fournies. Pour eux, il n'y a pas de « réflexion » pure et simple, mais une « réflexion scientifique » ou une « réflexion historique ».

Bien qu'il soit vrai que chaque domaine possède ses propres termes, besoins et exemples spécifiques, il existe des processus fondamentaux communs à tous. Par exemple « déterminer les priorités », « rechercher des alternatives », « formuler des hypothèses » et « générer de nouvelles idées » sont applicables à n'importe quel domaine. À la fin de ce livre, vous comprendrez exactement ce que j'entends par là.

5. Il n'existe pas de méthode concrète pour enseigner directement la réflexion.

Une telle affirmation ne peut être basée que sur l'ignorance. Il existe des méthodes concrètes. Par exemple, le programme Fondation pour la recherche cognitive (également connu sous le nom CoRT, *Cognitive Research Trust*) est enseigné depuis de nombreuses années dans plusieurs pays de diverses cultures et à des niveaux d'éducation différents. Au Venezuela, tous les élèves consacrent deux heures hebdomadaires à la réflexion. En Malaisie, les écoles supérieures scientifiques enseignent la réflexion de façon concrète depuis plus de dix ans. À Singapour, en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Canada, au Mexique et aux États-Unis, le programme CoRT est utilisé dans de nombreuses écoles dans diverses régions. Dans le comté de Dade, en Floride (un comté très difficile et le quatrième du pays en superficie), mon séminaire des Six Chapeaux de la réflexion est utilisé depuis des années. La meilleure étude qui ait été faite à ce jour sur l'impact de l'instruction de la réflexion est de loin celle du professeur John Edwards de l'université de James Cooke, à Townesville dans le Queensland en Australie. Il a démontré que sept heures d'enseignement de réflexion peuvent déjà apporter des résultats convaincants. Le Royaume-Uni est, par contre, relativement en retard dans ce domaine.

## La pensée critique

Quelques écoles enseignent la « pensée critique » en tant que matière dans leur programme. La pensée critique tient une part importante dans la réflexion mais est totalement inadéquate si elle est utilisée

seule. Tout comme la roue avant d'une voiture est indispensable mais inutile si elle est seule.

La pensée critique perpétue le point de vue dépassé sur la réflexion issu du gang des trois. Selon eux, l'analyse, le jugement et l'argumentation suffisent. Il suffirait de « trouver la vérité » et le reste suivrait. Il faudrait simplement se débarrasser du « faux ».

« Critique » vient du grec *kriticos* qui veut dire juge. Bien que le jugement soit légitime et qu'il ait une valeur, il lui manque les aspects générateurs, productifs, créatifs et conceptuels de la réflexion, qui sont vitaux. Six penseurs brillamment formés assis autour d'une table ne produiront rien de bon tant qu'une proposition constructive ne sera pas avancée. Celle-ci pourra être alors critiquée par tous.

Beaucoup des problèmes contemporains persistent dans le monde du fait que l'éducation traditionnelle croit toujours – à tort – que l'analyse, le jugement et l'argumentation suffisent.

Le succès des sciences et des technologies ne vient pas de la pensée critique mais des « possibilités » envisagées. Envisager des possibilités permet de devancer l'information pour créer des hypothèses et des visions. Cette approche définit un cadre dans lequel évoluer et au travers duquel observer. La pensée critique joue un rôle très important car, si vous savez que votre suggestion risque d'être critiquée, alors vous allez chercher à l'améliorer. Mais la destruction critique d'une suggestion n'engendre pas une suggestion meilleure. La créativité, elle, génère les meilleures hypothèses.

Culturellement, il est nécessaire et urgent de nous défaire de cette idée reçue que la pensée critique suffit. Tant que nous le croirons, nous ne prêterons pas l'attention nécessaire aux aspects créatifs, constructifs et conceptuels de la réflexion.

## La perception

En dehors de ses aspects très techniques, la perception est la partie la plus importante de la réflexion. La perception est notre regard sur le monde. Elle traduit ce qui est important pour nous, notre façon de structurer le monde qui nous entoure.