



# Penser autrement

De la pensée séquentielle à la pensée arborescente

10 - 11 Janvier 2017

Ecole Doctorale, Université de Corse

Henri Dou, [douhenri@yahoo.fr](mailto:douhenri@yahoo.fr)

<http://www.ciworldwide.org>

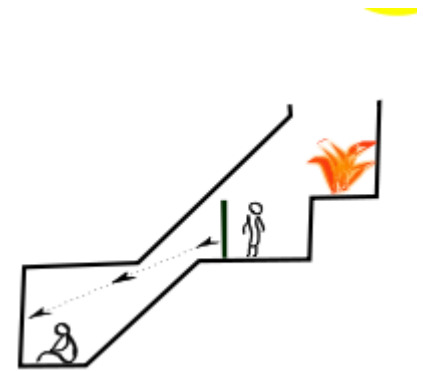


## Ce n'est pas nouveau! Mais peu utilisé!!!!

L'allégorie de la caverne, Platon livre VII La république 600 ans avant J. C.

[https://fr.wikipedia.org/wiki/All%C3%A9gorie\\_de\\_la\\_caverne](https://fr.wikipedia.org/wiki/All%C3%A9gorie_de_la_caverne)

L'**allégorie de la caverne** est une **allégorie** exposée par **Platon** dans **le Livre VII de La République**. Elle met en scène des hommes enchaînés et immobilisés dans une *demeure souterraine* qui tournent le dos à l'entrée et ne voient que leurs ombres et celles projetées d'objets au loin derrière eux. Elle expose en termes imagés les conditions d'accession de l'homme à la connaissance de la **réalité**, ainsi que la non moins difficile transmission de cette connaissance.



**La caverne symbolise le monde sensible** où les hommes vivent et pensent accéder à la vérité par leurs sens. Mais cette vie ne serait qu'illusion. Le philosophe vient en témoigner par une interrogation permanente, à laquelle Platon se livre tout au long de l'œuvre, **ce qui lui permet d'accéder à l'acquisition des connaissances associées au monde des idées comme le prisonnier de la caverne accède à la réalité qui nous est inhabituelle**. Mais lorsqu'il s'évertue à partager son expérience avec ses contemporains, **il se heurte à leur incompréhension conjuguée à l'hostilité des personnes bousculées dans le confort (illusoire) de leurs habitudes**.

Dans la caverne, les humains sont enchaînés de sorte qu'ils ne « peuvent voir que devant eux ». Une lumière leur vient de derrière eux, d'un feu allumé sur une hauteur. La lumière extérieure passe par une ouverture de la caverne, de sorte que le corps de chaque prisonnier projette son ombre sur les parois. **Les enchaînements représentent les croyances, certitudes, convictions, préjugés et autres a priori.** La difficulté à rompre les chaînes image celle de se défaire de ce qu'elles représentent et traverse les âges dans les préoccupations des philosophes.

« *Considère maintenant (...) qu'on détache l'un de ces prisonniers, qu'on le force à se dresser...* ». Ici, le philosophe en appelle à **l'identification du prisonnier soudainement confronté à un brusque changement, incarné par une situation nouvelle pénible ou par une idée nouvelle remettant en cause les préjugés anciens.** « *Il souffrira et l'éblouissement l'empêchera de distinguer les objets dont tout à l'heure il voyait les ombres* ».

Le **philosophe aborde le déni de réalité, première étape de la confrontation violente de l'esprit humain à l'inattendu : l'annonce d'une rupture, d'un rejet, d'une transformation radicale des habitudes aussi évidentes que « confortables ».** Platon dénonce le conformisme intellectuel dans lequel les habitudes d'opinion sont considérées à tort comme normes représentatives de la condition humaine.

Au chapitre 11 de son livre [La République de Platon](#), le philosophe Alain Badiou reprend le mythe de la caverne pour l'appliquer **aux représentations fallacieuses du réel produites par les médias** ([Alain Badiou](#), « Qu'est-ce qu'une idée? (502c-521c) », dans [La République de Platon](#), p. 244-245) Les médias aussi nous « enchaînent » dans un réseau d'ombres, qui souvent masquent la réalité et nous imposent une manière de penser et d'agir.

## Ce qui lie l'Allégorie de la caverne à l'éducation

La première phrase du Livre VII est sans ambiguïté. Socrate y débat notamment de la relation à la transmission des connaissances. Il y précise aussi la façon pédagogique : *l'homme libre ne doit rien apprendre en esclave (...) les leçons que l'on fait entrer de force n'y restent point.*

Alors, comment enseigner et comment apprend-on le mieux ? Les pédagogues les plus avancés (tel [Célestin Freinet](#)) auraient pu reprendre cette phrase à leur compte : *fais en sorte que (les enfants) s'instruisent en jouant : tu pourras par là mieux discerner les dispositions naturelles de chacun.*

***Pour Platon, la condition première de l'humanité, c'est l'ignorance dont il faut se départir impérativement : produit de notre éducation et de nos habitudes, elle nous rend prisonniers des apparences. Dans l'allégorie de la caverne, Platon décrit à travers la parole de Socrate cette situation de non savoir dans laquelle nous nous trouvons.***

# Introduction

Depuis des années, l'enseignement qui est prodigué au sein de l'Ecole obligatoire, puis dans le cadre de l'enseignement supérieur, nous conduit à penser de **manière linéaire**. Au XXIème siècle il serait sans doute opportun de quitter ce mode de Pensée pour explorer des horizons et des méthodes nouvelles.



« Un véritable système éducatif devrait se proposer trois objectifs. À tous ceux qui veulent apprendre, il faut donner accès aux ressources existantes, et ce à n'importe quelle époque de leur existence. Il faut ensuite que ceux qui désirent partager leurs connaissances puissent rencontrer toute autre personne qui souhaite les acquérir. Enfin, il s'agit de permettre aux porteurs d'idées nouvelles, à ceux qui veulent affronter l'opinion publique, de se faire entendre. » (Ivan Illich, 1971)

**Enjeu 1: L'information**

**Enjeu 2: Le réseau**

**Enjeu 3: communiquer**

Cette volonté de changement implique, au contraire, une approche qui ne satisfasse pas à des règles, qui vise à une éducation où le fortuit, l'absence même de règles, aient leur rôle à jouer.

Il n'est plus possible que cette éducation nouvelle se réfère aux formes sous lesquelles se présentait l'acquisition du savoir, des connaissances, dans la ville et le village médiévaux. C'était comme si la société traditionnelle s'enfermait dans une série de structures disposées en cercles concentriques, chacune ayant un sens, **tandis que l'homme d'aujourd'hui doit apprendre à trouver lui-même un sens, perdu au milieu d'édifices trop nombreux avec lesquels il n'a que peu de rapports.** Ivan Illich

En corollaire

La **complexité devient la règle** et nous devons nous habituer à penser et agir dans un monde où les règles du passé ne s'appliquent plus, où les amis d'aujourd'hui peuvent être les compétiteurs de demain, où la co-opétition devient la règle, et où nous ne pouvons plus nous focaliser uniquement sur les disciplines liées au « business ». **Les traditions, l'histoire, les règles sociales, la culture, doivent être prises en compte lorsqu'on va développer l'Intelligence Compétitive de demain.** Penser comme « l'autre » et ne pas vouloir imposer son propre jugement et son point de vue est fondamental.

## **Classiquement, la pensée linéaire ou séquentielle:**

Nous sommes en général formés depuis la plus petite enfance à réfléchir en établissant des listes déroulantes :

Par exemple, si j'essaie de comprendre des faits, je vais en chercher la cause :

Pourquoi pleut-il?

À cause de la vapeur d'eau condensée qui tombe des nuages.

D'où vient l'homme?

Il est l'aboutissement d'un long processus biologique.

Comment fabriquer une pirogue?

1. Se procurer des outils coupants
2. Couper un arbre
3. Vider le billot de telle sorte qu'il devienne creux

## **Il existe de nouvelles formes de pensée qui permettent une vision nouvelle**

La pensée non linéaire ou analogique

La pensée en réseau ou en arborescence

**La pensée latérale**

La pensée holistique

Brainstorming (remue méninges!)

Ces manières de pensée accroissent  
le Potentiel de créativité et  
d'Innovation des individus

# La pensée latérale

Théorisée dans les années 60 par [Edward de Bono](#) spécialiste maltais des sciences cognitives, popularisée très vite (elle est la base de tous les groupes de « brain storming » auxquels vous avez pu participer), la pensée latérale est une façon particulière de résoudre les problèmes. Ceux-ci sont abordés sous plusieurs angles au lieu de se concentrer sur une approche unique.

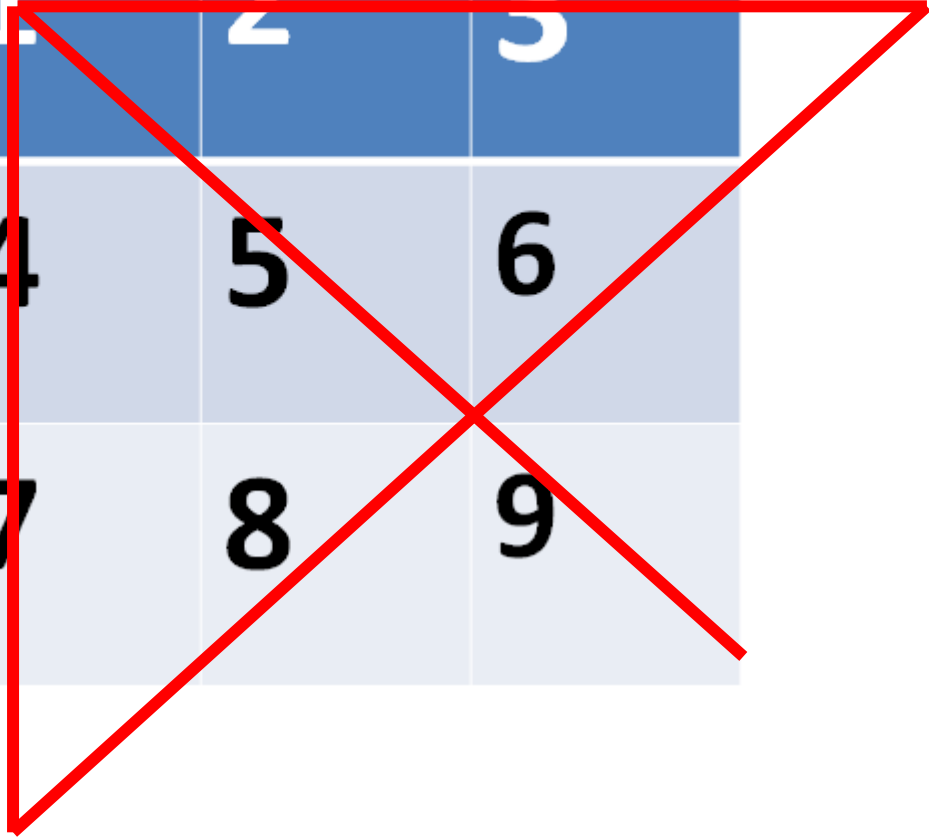
|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 6 |
| 7 | 8 | 9 |

**Relier l'ensemble des chiffres sans lever le crayon de la page!**

Thinking out of the box!  
Penser hors des cadres de pensée et de réflexion qui nous ont été imposés par des années d'enseignement conventionnel!



| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 4 | 5 | 6 |
| 7 | 8 | 9 |



## Éléments de la pensée latérale

### **La pensée créative, résultat d'un effort conscient**

La pensée créative est une habilité et non pas uniquement un talent individuel. De ce fait, on peut déduire que toute personne faisant un effort en ce sens pourra démontrer des habilités couramment associées aux penseurs créatifs. Qu'est-ce qu'être créatif. De Bono apporte une réponse sans équivoque à cette question.

**Être créatif, c'est d'apporter des idées qui ont de la valeur.** Contrairement à ce que plusieurs pensent, le fait d'être créatif n'a rien avoir avec le fait de faire différents des autres. Il affirme même que d'être différent pour être différent ce n'est pas être créatif. En fait, ce comportement participe à donner donner mauvaise réputation à la créativité. À l'aide d'un exemple, il illustre sa pensée : Si vous regardez une porte et vous dites que les portes sont généralement carrées, alors faisons une porte triangulaire. À moins que vous puissiez démontrer de la valeur dans cette modification, ce n'est pas de la créativité. C'est juste être différent, pour être différent.

<http://www.talentedifferent.com/la-pensee-laterale-edward-de-bono-2132.html>

[http://www.geraldcortes.com/index.php/la-pensee-laterale-et-la-pensee-creative/](http://www.gerald cortes.com/index.php/la-pensee-laterale-et-la-pensee-creative/)

## Éléments de la pensée latérale

Qu'est-ce qu'être créatif. De Bono apporte une réponse sans équivoque à cette question. **Être créatif, c'est d'apporter des idées qui ont de la valeur.** Contrairement à ce que plusieurs pensent, le fait d'être créatif n'a rien avoir avec le fait de faire différents des autres. Il affirme même que d'être différent pour être différent ce n'est pas être créatif.

### **La peur de l'erreur, frein important à la créativité**

Un des aspects qui revient souvent lorsque l'on cherche à trouver les freins à la créativité, c'est la peur de l'erreur, la peur de se tromper. Edward de Bono, explique que les gens sont réticents à être créatifs de manière générale car le fait d'essayer une idée et de se tromper est généralement considéré comme étant une erreur.

**Penser hors des sentiers battus** Comme on le constate, la pensée latérale vise à permettre à la pensée de sortir des sentiers battus et ainsi trouver de nouvelles idées. **« Think outside the box »**, c'est essentiellement penser hors de la pensée usuelle, **c'est-à-dire être créatif.** Au départ, notre pensée se situe à l'intérieur d'une boîte, boîte constituée de contraintes, d'attentes, de conceptions prédéterminées et de perceptions que nous utilisons lorsque nous pensons à l'intérieur de celle-ci. Le défi, lorsque l'on souhaite trouver de nouvelles idées est de penser à l'extérieur de cette boîte, de s'échapper de celle-ci en modifiant les différents paramètres de ces éléments.

# Brainstorming

Le brainstorming est une technique de créativité qui facilite la production d'idées d'un individu ou d'un groupe. L'utilisation du brainstorming permet de trouver le maximum d'idées originales dans le minimum de temps grâce au jugement différé. Le jugement différé consiste à énoncer d'abord un grand nombre d'idées et de les évaluer uniquement dans un deuxième temps ou lors d'une autre rencontre. Notez que les termes «remue-méninges» et «tempête d'idées» servent à nommer également la technique du brainstorming.

En somme, nous traversons une démarche intuitive de recherche de solutions ou de réflexion créative qui correspond aux étapes suivantes: (Wallas, G., 1926)

La **préparation** où nous rassemblons l'information traitée sous plusieurs angles et déterminons les critères permettant de sélectionner la meilleure solution;

L'**incubation** où nous laissons vagabonder notre esprit;

L'**illumination** qui apporte l'extraordinaire afflux d'idées, l'EURÉKA, l'Insight;

La **validation** où nous sélectionnons la meilleure idée, réalisons, testons et améliorons la solution à la suite de l'expérience.

Les deux temps de la recherche d'idées correspondent à deux modes de pensée à savoir, la pensée créative ou pensée divergente et la pensée critique ou pensée convergente. (Osborn, A.,1942)

### **Premier temps: la pensée divergente ou pensée créative**

Il est important de souligner que l'étape de la pensée divergente représente un temps d'ouverture aux idées. Favoriser dans un premier temps la pensée divergente permet de:

- Faire place d'abord à l'imagination en différant le jugement ou la critique;
- Prendre un minimum de temps grâce à la spontanéité et à la stimulation du groupe;
- Trouver beaucoup d'idées dans un temps limité;
- Multiplier le pouvoir d'association des idées de chacun des membres;
- Améliorer les idées émises en surfant sur les idées des autres;
- Cumuler plus d'idées et envisager ainsi plus d'alternatives.

### **Deuxième temps: la pensée convergente ou pensée critique**

Il est important de souligner que l'étape de la pensée convergente représente un temps de sélection des idées. Utiliser dans un deuxième temps la pensée convergente permet de:

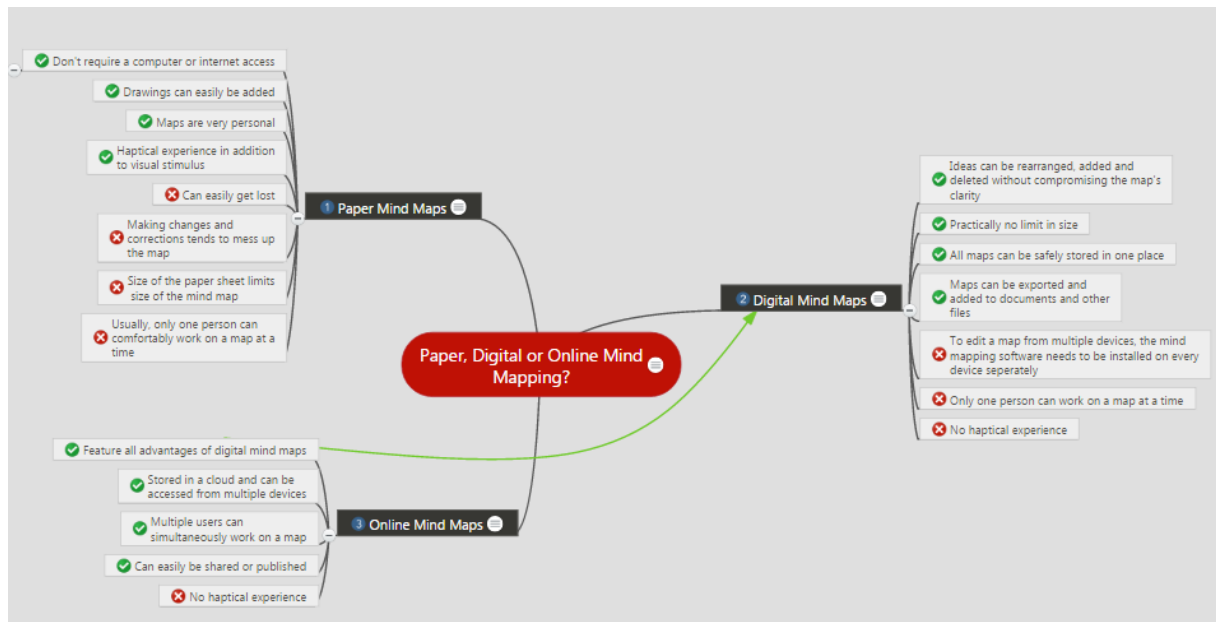
- Trouver plus d'idées susceptibles de fournir de meilleures options;
- Prendre plus de temps pour transformer les idées en solutions afin de respecter les différents critères; Fournir des solutions nouvelles, réalistes, réalisables et perfectibles.



Free Mind



Il existe de nombreux logiciels qui permettent d'organiser les idées. Free mind est l'un des plus Populaire, en plus il est gratuit.



## The Iron Cage (la cage de fer)

La *Cage d'acier* parfois appelée aussi *Cage de fer* (« iron cage ») est un concept [sociologique](#) forgé par [Max Weber](#), qui se réfère à l'augmentation de la rationalisation inhérente à la vie sociale, particulièrement dans les sociétés occidentales capitalistes. **La « cage d'acier » agit comme un piège pour les individus qui sont opprimés ou paralysés par un système bureaucratique basé sur le calcul et le contrôle.**

Le terme original, forgé par Weber dans [L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme](#), est « stahlhartes Gehäuse », qui, selon certains, serait mieux traduit par une locution telle que « Une coquille aussi dure que de l'acier ».



**Max Weber**, né le [21 avril 1864](#) et mort le [14 juin 1920](#)

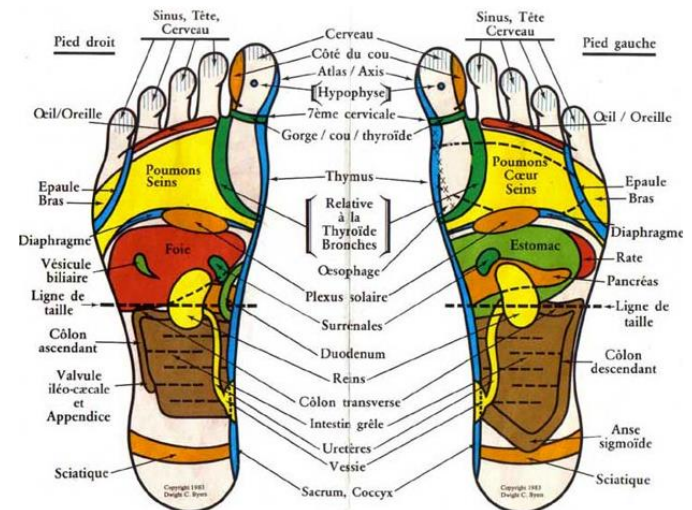
# La pensée « holistique »

Dans sa généralité, la notion "holistique" est aussi simple qu'universelle ; les exemples du principe holistique sont légion. On peut penser à l'adage oriental : "Observe un grain de sable et tu percevras l'univers." ou à l'idée systémique que chaque partie d'un système est un reflet du tout.

**Dans les organisations également,** les lois holistiques et leurs applications en termes de matière et de temps se traduisent par des phénomènes observables, qui fournissent un outil conceptuel au consultant. Ici, le principe holistique peut s'énoncer comme suit : "Toute partie d'une organisation (service, département, unité, division, équipe, etc.) qui a participé à son histoire globale porte des reflets de l'ensemble de l'organisation et de ses autres parties dans sa structure (matière), ses stratégies, ses jeux psychologiques, ses processus (temps) et ses résultats (matière).

En corollaire

L'analyse pays doit tenir compte des pratiques, des méthodes politiques d'organisation, de l'histoire globale du pays, de sa vision politique et historique, etc.





## La loi de parkinson

La **loi de Parkinson** pose que tout travail au sein d'une administration augmente jusqu'à occuper entièrement le temps qui lui est affecté. Elle concerne en particulier la multiplication inéluctable des fonctionnaires, et a d'abord été publiée par Cyril Northcote Parkinson le 19 novembre 1955 dans un article publié dans la revue *The Economist* et reprise ensuite avec neuf autres articles du même auteur dans un ouvrage intitulé *Parkinson's Law And Other Studies In Administration* aux éditions The Riverside Press, en 1957. Cet ouvrage a été traduit en français par J. Villehouverte en 1958, sous le titre *1=2, ou les Principes de Mr. Parkinson*.

C. Northcote Parkinson a développé sa loi (*Work expands so as to fill the time available for its completion. General recognition of this fact is shown in the proverbial phrase: It is the busiest man who has time to spare*) à partir de trois éléments :

- 1) La loi des gaz appliquée au travail : cet élément permet à C. N.Parkinson d'affirmer que « le travail étant extensible, il n'y a pas (ou très peu) de relation entre un travail donné et la taille de l'équipe qui en est chargée ».

2) Les deux forces qui dictent le comportement des fonctionnaires, et que la longue expérience de C. Northcote Parkinson dans l'administration lui permet de mettre en évidence :

« **Un fonctionnaire entend multiplier ses subordonnés, pas ses rivaux** » : il a une tendance à diviser le travail pour éviter d'être remis en cause par l'un de ses collaborateurs. Il crée ainsi des besoins de coordination interne, qui entraînent une charge de travail supplémentaire, puis l'embauche de collaborateurs supplémentaires. On construit ainsi un système « autarcique » qui va consommer, de manière endogène, une part croissante de l'énergie disponible, conduisant à la deuxième force :

« **Les fonctionnaires se créent mutuellement du travail** ». Plus il y a de fonctionnaires, plus les demandes d'approbation qu'ils se communiquent mutuellement, ou tâches comparables, les occupent, de sorte que le travail accompli d'un point de vue extérieur par l'administration dans son ensemble n'augmente pas.

3) Le troisième élément, qui peut également être considéré comme une validation expérimentale, est son analyse des évolutions des personnels de deux ministères britanniques (Marine et Affaires coloniales) qui met en évidence une progression constante des employés malgré une importante diminution des attributions de ces ministères

## Résultats de la loi de Parkinson

**La loi de Parkinson est donc la loi qui prédit l'augmentation inéluctable des fonctionnaires avec un taux d'environ 6% par an**, indépendamment de la quantité de travail à fournir ou même de sa simple légitimité. Elle est également appelée « Loi de la pyramide sans fin » et a conduit à des expressions comme « développement parkinsonien des administrations ». C. Northcote Parkinson a ainsi mis en évidence une maladie fondamentale des bureaucraties administratives. Dans son livre "Parkinson's Law And Other Studies In Administration", C. N. Parkinson propose également deux autres lois :

- **La loi de futilité** : dans un comité financier, **plus le budget discuté est important, moins on y passe de temps, et inversement** (appelée également « Loi du local à vélos »)
- **Le coefficient d'inefficacité** : Il définit le nombre critique des membres d'un cabinet ou conseil des ministres, nombre à partir duquel ce cabinet ministériel devient inefficace. Ce chiffre est toujours compris entre 19,2 et 22,4.

# Les enseignements de la loi de Parkinson

Les travaux de Parkinson sur l'administration publique britannique ont donné lieu à un certain nombre de « lois » qui, en plus d'avoir été validées par l'expérience, se sont largement répandues, jusqu'à parfois être mal comprises. Colossal, Parkinson a publié plus de 60 articles issus de ses recherches, le travail de Parkinson peut se résumer aux lois suivantes :

Tout travail tend à se dilater pour occuper tout le temps qui lui est imparti ;

Tout collaborateur tend à multiplier ses subordonnés et non ses rivaux ;

Tout organisme dont l'effectif atteint ou dépasse mille personnes n'a pas besoin d'autre travail que de gérer ses effectifs pour être occupé à temps plein.

**La première loi de Parkinson** peut se présenter de la manière suivante : si vous donnez un mois pour réaliser un travail qui peut être réalisé en une semaine, la réalisation du travail donné prendra effectivement un mois.

**La seconde loi de Parkinson**, surtout vraie dans l'administration des années 50, établit que les collaborateurs cadres préféreront, en cas de surcharge de travail, déléguer massivement à des subordonnés plutôt que d'intégrer des cadres « rivaux » pour assurer une partie de la charge de travail. Cette délégation excessive remplira à elle seule le temps de travail des équipes par les temps de réunions, de rédaction de rapports, de compte-rendus, de routine de projets, etc.

C'est ainsi que s'explique la dernière loi, dite « **loi des mille** » : au-delà d'un certain volume, l'organisation s'occupe de sa propre organisation ! La gestion des personnels, des rapports et des réunions suffit à occuper l'ensemble de l'organisation, sans qu'elle ait le moindre travail à fournir !

<http://www.petite-entreprise.net/P-3933-81-G1-management-la-loi-de-parkinson-pour-travailler-moins-et-mieux.html>

## La pensée critique (critical thinking)

C'est une attitude fondamentale pour éviter les biais ou être de plus en plus dépendant de l'influence. Comprendre le lobbying, intégrer les différents aspects de l'influence (smart power), c'est nous permettre de raisonner plus sainement et d'éviter les pièges. « Démonter » les affirmations, recouper les résultats, vérifier les sources doit être le quotidien de celui qui travaille avec de l'information à caractère stratégique.

La **pensée critique** est une notion utilisée en **philosophie** et en **pédagogie** pour désigner **une attitude critique** vis-à-vis de toute affirmation ou **information** ainsi que la **capacité intellectuelle** qui permet de **raisonner** correctement, de tirer des conclusions qui ne soient pas prématurées, mais réfléchies et étayées par des **arguments**. Elle apporte une **autonomie** intellectuelle et une aptitude à prendre des décisions qui ne soient pas entachées de **biais cognitifs**.

La pensée critique est une activité principalement **rationnelle**, basée sur **le questionnement et la remise en cause des préjugés et des opinions "toutes faites"**. Elle nécessite l'exercice de la raison donc la maîtrise du langage, de l'argumentation et de la conceptualisation. La pensée critique aide à faire face aux théories simplificatrices, **conspirationnistes**, manichéennes, **obscurantistes**, etc., qui peuvent facilement séduire et piéger de nombreuses personnes

<http://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>

Dans leur ouvrage *Critical thinking: Its definition and assessment* (1997) Alec Fisher et Michael Scriven en donnent cette définition : "La pensée critique est le processus intellectuel conscient qui consiste, de manière active et efficace, à conceptualiser, appliquer, analyser, synthétiser et/ou évaluer les données collectées ou engendrées par l'observation, l'expérience, la réflexion, le raisonnement, ou la communication, afin de se guider dans ses convictions et ses actions.

*Critical thinking is that mode of thinking — about any subject, content, or problem — in which the thinker improves the quality of his or her thinking by skillfully analyzing, assessing, and reconstructing it. Critical thinking is self-directed, self-disciplined, self-monitored, and self-corrective thinking. It presupposes assent to rigorous standards of excellence and mindful command of their use. It entails effective communication and problem-solving abilities, as well as a commitment to overcome our native egocentrism and sociocentrism.*

<http://www.criticalthinking.org/pages/our-concept-and-definition-of-critical-thinking/411>

## Conclusion

Nous vivons dans un monde nouveau où la globalisation a introduit des règles et des comportements très éloignés de ceux que les nations occidentales ont connu durant les années de colonisation ou les trente glorieuses.

**Nous devons abandonner nos certitudes, repenser produits, distribution, collaborations.**

Nos interlocuteurs sont divers, avec un passé et une histoire qui nous sont souvent étrangers.

Il faut donc développer de nouveaux modes d'analyse, de nouveaux modes de pensée. On ne peut plus innover dans la continuité ou confondre prospective avec extrapolation.

Cultiver une pensée créative, innovante, critique devient une nécessité. Il faut repenser l'Intelligence Compétitive, nos notions d'Intelligence Economique et de développement régional d'une manière nouvelle.

**Penser autrement, associé aux facilités technologiques qui nous sont offertes est une voie qui doit être explorée.**